

## Anexo

### ANEXO A

#### Tabla 11.

Bloque de características generales

#### BLOQUE DE CARACTERISTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: 5 (Años)

2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

1. Nacional. 100%

2. Extranjero. 0%

100
-----

3. N° total de empleados fijos en toda la empresa: 10

N° de empleados eventuales (equivalente por año\*): 0

\*Ej.: si dispone de 4 empleados a media jornada durante 6 meses, equivaldrían a 1 empleado por año.

4. Indique el número de empleados en las siguientes funciones del área comercial:

• Dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	2
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	0

5. Indique el número de empleados de cada tipo que componen sus FF. VV:

• Red propia de vendedores.	4
• Red de vendedores compartida con otras empresas.	0
• Representantes exclusivos a comisión.	0
• Representantes libres multilátera.	0
• Distribuidores.	3

**Revisar y llevar como anexo para bajar índice de similitud.**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto al ESQUEMA de VALORES y a la MISIÓN/VISIÓN de su empresa. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## **DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO**

### **ENFOQUE DEL LIDERAZGO**

1.1 La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la redacción de éstas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.2 La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de nuestros procesos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.3 Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, proveedores, nuestros empleados y entre ellos mismos, nuestras FF.VV, las instituciones públicas y la sociedad en general.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

#### DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

1.4 Para la comunicación de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones de ventas, paneles informativos y carteles.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.5 Nuestra Web Corporativa, contiene un apartado dedicado exclusivamente a la presentación de nuestra Misión y de nuestros valores.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

#### CONTROL DEL LIDERAZGO

1.6 Nuestros directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.7 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de su organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: *correo electrónico, groupware, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones...*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

**BLOQUE PARA EL CRITERIO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**DIMENSION 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN**

## ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formulan...

2.1 Para la definición de nuestros objetivos y estrategia, analizamos indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas....	1	2	3	4	5
2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, <u>están documentadas formalmente</u> en nuestros Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.	1	2	3	4	5
2.3 Recurrimos <u>periódicamente</u> a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación de nuestro sector de actividad.	1	2	3	4	5
2.4 Llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal de ventas de manera continuada.	1	2	3	4	5
2.5 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutivos.	1	2	3	4	5

2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, nuestro conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de sus catálogos y tarifas, del estudio de sus datos depositados en el Registro Mercantil, de información recuperada de otras bases de datos, así como de estudios de benchmarking.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.7 En el proceso de planificación, hacemos un análisis periódico de nuestra organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.8 Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.9 Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No nos marcamos objetivos de ventas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores.</li> </ul>	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.</li> </ul>	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.</li> </ul>	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.</li> </ul>	X

2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos nuestros productos y/o servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.11 Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa:					
1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Capacidad tecnológica y mejores costes	1	2	3	4	5
• La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio	1	2	3	4	5
• El precio	1	2	3	4	5
• La rapidez en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• Imagen de empresa seria en nuestros clientes	1	2	3	4	5
• La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios	1	2	3	4	5
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación).	1	2	3	4	5
• Diseño más innovador que los competidores	1	2	3	4	5
• La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
• Imagen de Marca de nuestros productos/servicios	1	2	3	4	5

• El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente	1	2	3	4	5
• Servicio postventa y de atención al cliente	1	2	3	4	5
• La seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes	1	2	3	4	5
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes. Productos/servicios especiales.	1	2	3	4	5
Otras (especificar):	1	2	3	4	5
2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional las siguientes acciones: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Fuerzas de ventas	1	2	3	4	5
• Catálogos	1	2	3	4	5
• Ferias	1	2	3	4	5
• Publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, TV...)	1	2	3	4	5
• Merchandising	1	2	3	4	5
• Publicidad directa	1	2	3	4	5
• Página Web	1	2	3	4	5

2.14 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de su organización:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.15 Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.16 Se distribuyen copias (por escrito, por e-mail, se publican en la Intranet...) a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.17 Qué importancia da a las TI como facilitadoras de la comunicación de la estrategia:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

En relación con los mecanismos de revisión de que hace uso su empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción:

2.18 Revisamos mensualmente la planificación de marketing y ventas, y anualmente los planes estratégicos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.19 En la revisión de la planificación, participan los directivos y mandos intermedios de la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.20 Qué importancia da a las TI como posibilitadoras de la revisión de estos planes:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

2.21 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas en su empresa (consejo frente a reestructuraciones internas, cambios organizativos profundos y establecimiento de alianzas estratégicas, elaboración de estudios de mercado, detección de áreas de mejora y amenazas del entorno competitivo, diseño de Planes Estratégicos, realización de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## **BLOQUE PARA EL CRITERIO CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO**

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### DIMENSIÓN 3: CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios (jefes de ventas, responsables de área...) con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.	1	2	3	4	5
3.2 La formación de reciclaje para los directivos del área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1	2	3	4	5
3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área, de las FF.VV y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5
3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5

3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período, presentar nuevos productos/servicios, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
3.6 Indique cuál es la formación del personal del área comercial de su empresa:	N° de personas				
• Titulados Superiores o licenciados.					
• Titulados Medios o diplomados.	X				
• Formación profesional o bachiller.	X				
• Estudios primarios.	X				
Otras (especificar):					
¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (masters, cursos superiores, etc.)?.	0				

3.7 Qué importancia da a las TI como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

3.8 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la dirección comercial de su empresa (diseño de Planes de Marketing y de Ventas, supervisión y entrenamiento del personal de ventas y de atención al cliente, organización de ferias y convenciones de ventas, diseño de campañas de marketing y de nuevos productos y/o servicios, diseño de encuestas para la investigación de mercado y la evaluación de la satisfacción del cliente...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### **BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	------------------	--------------------	-------------------------------

### **DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DEL PERSONAL**

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos, universidades...	1	2	3	4	5

<p>4.2 Nuestro departamento de RR. HH lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.</p>	1	2	3	4	5
<p>4.3 En nuestra empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.</p>	1	2	3	4	5
<p>4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por participación en proyectos, etc.</p>	1	2	3	4	5
<p>4.5 La liquidación de las comisiones a nuestros vendedores y/o representantes la realizamos (marque con una X, la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa)</p>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensualmente</li> </ul>	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimestralmente</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final del ejercicio</li> </ul>					
<p>El cálculo de dichas comisiones lo hacemos en función de:</p>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cifra de ventas</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportación a margen</li> </ul>	X				
<p>4.6 Evalúe la utilidad de las TI en su Organización para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)</p>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de formación desarrolladas en su empresa (tele formación, e-learning, soporte multimedia para videoconferencias...)</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de RR.HH</li> </ul>	1	2	3	4	5
4.7 Disponemos en nuestra página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.	1	2	3	4	5
4.8 Recogemos en una base de datos propia los datos personales, C.V. y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.	1	2	3	4	5

4.9 Hacemos uso de Internet/Intranet para pasar encuestas a nuestros empleados o recibir sugerencias de los mismos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.10 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos humanos de su empresa? (selección y/o formación de personal para puestos clave, diseño/rediseño de las competencias y requerimientos para cada puesto/sección de trabajo, motivación y desarrollo del potencial de sus empleados, detección y corrección de problemas de comunicación y/o cooperación que afecten al trabajo en equipo, diseño de encuestas para medir la satisfacción de sus empleados...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## **BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DE RECURSOS DEL MODELO**

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE RECURSOS

### ENFOQUE

5.1 Destinamos los recursos necesarios (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo de proyectos o de actuaciones formativas relacionadas con:					
• Gestión del Conocimiento (Capital Intelectual, Aprendizaje Organizativo).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Información (Conocer otras plataformas informáticas ofertadas además de las incorporadas por su empresa, capacitar a los empleados y directivos en su explotación).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Innovación (Conocer las nuevas tecnologías emergentes en el sector, programas de I+D, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, obtención de patentes industriales o tecnológicas...).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).	1	2	3	4	5

### DESPLIEGUE

5.2 Siempre que nos es posible, establecemos acuerdos con otras empresas del sector para:

• Agruparnos en grupos de compras.	1	2	3	4	5
• Agruparnos en consorcios de exportación.	1	2	3	4	5
• Implantar nuevas aplicaciones informáticas o desarrollar otros proyectos relacionados con las TI (presencia en Internet, automatización de FF.VV, comercio electrónico...).	1	2	3	4	5
• Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas.	1	2	3	4	5
5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificamos si está certificado ISO9000, o procedemos a su evaluación mediante cuestionario.	1	2	3	4	5
5.4 Disponemos de un sistema de evaluación continua de nuestros proveedores, en función de nuestros requerimientos de calidad respecto a: especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes...	1	2	3	4	5
5.5 Habitualmente recurrimos a subvenciones de la Administración para la financiación de actividades de formación, proyectos de I+D, TI, Planes de Calidad, etc.	1	2	3	4	5

5.6 Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su empresa en los 3 últimos ejercicios, con relación a:  (1= Nulo, 2= Escaso, 3= Moderado, 4= Alto, 5= Excelente)					
• Mejora de productos, bienes o servicios.	1	2	3	4	5
• Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5
• Mejora o adquisición de sistemas de gestión.	1	2	3	4	5

5.7 Evalúe la utilidad de las TI en su empresa para:					
(1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos.	1	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, compras) y Logística (gestión de flotas, gestión de almacenes y control de stocks).	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO DE GESTION DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## DIMENSION 6: GESTION DE LA INFORMACIÓN

DESPLIEGUE:

6.1 Indique qué procesos de su empresa están informatizados:

(1= No informatizados...5= Completamente informatizados)

• Producción (diseño del producto CAD/CAE/CAM, plan. /prog. de	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

la producción, ctrl. de operaciones en planta, mantenimiento, control de calidad).					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovisionamiento (control de inventario, órdenes de compra), Logística y Distribución (control de flotas, rutas de reparto), Gestión de almacenes (control de stocks).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Comercial (facturación, gestión de FF.VV), Marketing y Publicidad, Atención al cliente y Postventa (Aplicaciones CRM).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidad, gestión de tesorería.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión RR.HH (gestión de información de personal, cálculo y tramitación de nóminas, selección y contratación, gestión de la formación, control de presencia).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones por parte de la dirección (Aplicaciones EIS/DSS).</li> </ul>	1	2	3	4	5

6.2 Evalúe globalmente la calidad de las aplicaciones informáticas usadas en el área comercial por sus directivos (análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones), mandos intermedios (jefes de ventas y/o responsables de zona), empleados del departamento comercial o de atención al cliente, y por sus FF. VV (vendedores y/o representantes desde sus terminales) en relación a:

(1= Muy baja; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Excelente)

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Facilidad de uso:</b> presenta una interfaz amigable para cada tipo de usuario, de forma que sea sencillo navegar por las distintas pantallas o menús, y rápido el aprendizaje en su uso.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Oportunidad:</b> pone a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fiabilidad/Contrastabilidad:</b> proporciona datos actuales y coherentes con los disponibles mediante otras aplicaciones de la</li> </ul>	1	2	3	4	5

empresa, pudiéndose filtrar y/o corregir los erróneos para no desvirtuar los análisis.					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selectividad:</b> dispone de varios niveles de agregación, de manera que el usuario puede visualizar en cada momento sólo la información que le interesa, sin abrumarlo con demasiados datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flexibilidad:</b> permite visualizar la información en distintos formatos (listados, gráficos, tablas, diagramas), personalizando el aspecto de las pantallas en función del usuario. Está habilitada la introducción manual de datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productividad/Automatización:</b> facilita el trabajo que antes se hacía manualmente, permitiendo un ahorro de tiempo y una reducción de la carga de trabajo de los usuarios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiempo de respuesta:</b> proporciona rápidamente la información solicitada y las respuestas a los análisis requeridos por los usuarios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario (directivos, vendedores y/o representantes), y permite ampliarlas si las circunstancias lo requieren.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integración/Conectividad:</b> permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la empresa, así como exportar los datos a otras herramientas ofimáticas o de back-office para su explotación desde las mismas.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accesibilidad/Cobertura:</b> todos los empleados que necesitan acceder a la aplicación, pueden hacerlo desde sus equipos (PC de oficina) o terminales (portátiles, PDAs o capturadores de datos de los vendedores y/o representantes), desde dentro o fuera de la empresa (vía módem/Internet/Intranet/GSM/GPRS...).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seguridad:</b> permite asignar distintos perfiles a los usuarios para el control del acceso a la información almacenada en el sistema, con el objetivo de consultar o modificar datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5

6.3 Indique cómo explota la información de su sistema informático, para la obtención de datos que le permitan tomar decisiones o elaborar previsiones relacionadas con:

1= No disponemos de estadísticos fiables en el sistema informático; 2= Obtenemos listados “en bruto” en papel; 3= Realizamos cada vez una consulta para obtener listados y/o gráficos en la pantalla de la aplicación; 4= Realizamos cada vez una consulta para exportar datos a hojas de cálculo o de Word y trabajamos desde ellas; 5= Se dispone de un cuadro de mando automático con indicadores, tablas y gráficos, que se actualiza automáticamente al entrar, y responde a las consultas más frecuentes.

**SUS PRODUCTOS y/o SERVICIOS**

• ventas por gamas, series, productos	1	2	3	4	5
• aportación al margen por gamas, series, productos	1	2	3	4	5
• clasificaciones ABC de productos	1	2	3	4	5
• stock en almacenes	1	2	3	4	5
• incidencias de calidad detectadas por el cliente	1	2	3	4	5

**VENTAS**

• ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes, campañas	1	2	3	4	5
• rentabilidad de las ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes, campañas	1	2	3	4	5
• comparativos de ventas con objetivos	1	2	3	4	5
• comparativos de ventas con año anterior	1	2	3	4	5
• seguimiento de cartera de clientes	1	2	3	4	5

**CLIENTES**

• clasificaciones ABC de clientes	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---

• clasificaciones de clientes por tipologías o segmentos	1	2	3	4	5
• cartera de clientes potenciales	1	2	3	4	5
• incidencias en los servicios	1	2	3	4	5

6.4 Indique el <u>número</u> de empleados del área comercial con conocimientos de informática a nivel de usuario (ofimática: Word, Excel, Access; sistema operativo Windows; aplicaciones específicas que les afecten en uso en la empresa).	
• En la dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	2
• Vendedores y/o representantes.	8
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	8
6.5 Indique el número de empleados que integran el Depto. de Informática. (O principalmente dedicados a tareas de mantenimiento de equipos y aplicaciones, o a realizar pequeños desarrollos propios)	0

Despliegue de equipos hardware en el área comercial:

6.6 <u>Número</u> de PCs (incluya portátiles) en uso por sus empleados, en el área comercial (incluya directivos, mandos intermedios, personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa).	3
--	---

6.7 Porcentaje de vendedores y/o representantes que disponen de PC en la empresa, portátil, palm o terminal capturador de datos (para toma de pedidos).	50	%
---	----	---

6.8 Indique la frecuencia con que su empresa subcontrata servicios de: (1= Nunca...5= Siempre)					
• Mantenimiento de equipos informáticos.	1	2	3	4	5
• Gestión del parque microinformático.	1	2	3	4	5
• Consultoría informática.	1	2	3	4	5
• Formación en TI.	1	2	3	4	5
• Desarrollo de software.	1	2	3	4	5

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma de trabajo de su fuerza de ventas (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.9 ¿Dispone su sistema informático (ERP, paquete integrado, otros...) de un módulo de Gestión Comercial que le permita la gestión automatizada de sus FF. VV?  (1= No lo tenemos; 2= No, pero está prevista su adquisición; 3= Sí y estamos en la fase de implantación; 4= Sí pero sólo lo usa una parte de la fuerza de ventas; 5= Sí y lo usa toda la fuerza de ventas)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6.10 En caso afirmativo, evalúe el coste global de la inversión: \_\_\_\_\_ Euros

6.11 ¿Explota la información de su sistema de gestión para enviar periódicamente a sus vendedores y/o representantes indicadores sobre el	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<p>comportamiento de las ventas en sus respectivas zonas (históricos y comparativos de ventas por clientes, por productos, clientes que repiten, impagados, devoluciones, reclamaciones...), resultándoles esta información de ayuda para la planificación de su actividad diaria (rutas, visitas...) y para su autoevaluación en relación al grado de cumplimiento de sus objetivos de ventas?.</p> <p>1= No; 2= Sólo cuando lo consideramos oportuno, pues nos cuesta extraer los datos del sistema informático; 3= Periódicamente les enviamos cartas o faxes con esa información; 4= Periódicamente, principalmente mediante e-mails; 5= Pueden consultar esa información on-line desde sus terminales (portátiles, PDAs, recolectores de datos) o en nuestra Web</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>6.12 ¿Puede acceder diariamente su fuerza de ventas a información actualizada sobre catálogos, tarifas, fechas de entrega de pedidos, stock en almacenes, promociones o descuentos... a través de su página Web o desde sus terminales, e introducir pedidos en el sistema o enviar reportes por alguno de estos medios?</p> <p>(1= No lo tenemos previsto; 2= Nos planteamos hacerlo en breve; 3= Ya hacemos algo de lo indicado; 4= La mayoría de lo indicado; 5= Todo lo indicado)</p>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma como su empresa gestiona las relaciones comerciales con sus clientes (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

<p>6.13 La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información estructurada sobre nuestros clientes y mercado (para actuaciones de marketing,</p>	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

seguimiento postventa, resolución de incidencias, demandas de información, etc.).					
6.14 Tienen acceso a ella todos los empleados que tienen relación directa con los clientes (director comercial, jefes de ventas y/o responsables de área, vendedores y/o representantes, empleados del servicio de atención al cliente), pudiendo consultar los datos y/o introducir nuevos.	1	2	3	4	5
6.15 Los directivos y mandos intermedios del área comercial, también vendedores y/o representantes, han participado en el diseño y modificaciones (datos que debe contener, estructura de tablas) de la base de datos.	1	2	3	4	5
6.16 Se ha recurrido a los datos contenidos en dicha base para:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificar a nuestros clientes por tipologías o segmentos (en función de hábitos de compra, productos que consume...).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Detectar clientes potenciales de nuestros nuevos productos y/o servicios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la rentabilidad de los clientes.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar la producción en función de la estacionalidad de las compras de los clientes.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar nuevos productos y/o servicios o modificar los actuales para mejorar el posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Detectar nuevos segmentos en el mercado.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elegir muestras de clientes para realizar pruebas de mercado con los prototipos.</li> </ul>	1	2	3	4	5
6.17 ¿Qué potencial de dicha base de datos considera que está actualmente explotando la empresa?  (1= menos del 20%; 2= entre el 20 y el 40%; 3= entre 40 y 60%; 4= entre 60 y 80%; 5= entre 80 y 100%)	1	2	3	4	5

<p>6.18 ¿Cuántas de las consultas más habitualmente planteadas por sus clientes al servicio de atención telefónica, pueden ser resueltas por el propio cliente, accediendo a la información y los servicios de su página Web (estado/ubicación del pedido, fechas de entrega, características de productos y/o servicios, tarifas, formularios de reclamaciones, comunicación de incidencias...)?</p> <p>(1= Ninguna o no tenemos Web; 2= Sólo las relativas al catálogo y/o tarifas; 3= La mayoría, aunque siguen llamándonos para verificarlo; 4= La mayoría y ha supuesto un importante ahorro de tiempo para nuestros empleados; 5= Todas)</p>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<p>6.19 ¿Pueden sus clientes realizarle pedidos a través de su página Web o introducir pedidos directamente en su sistema informático vía EDI (Intercambio Electrónico de Datos)?</p> <p>(1= No de momento; 2= Sólo pueden consultar el catálogo y/o tarifas, no pasar pedidos; 3= Sólo mediante correo electrónico ordinario; 4= Sí, pero su uso es minoritario de momento; 5= Sí, y usan este servicio una buena parte de nuestros clientes)</p>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

CONTROL:

<p>6.20 Indique el nivel de satisfacción en sus directivos en cuanto a la fiabilidad, facilidad de acceso y utilidad de la información electrónica de que disponen para el desempeño de sus funciones.</p> <p>(1= Nada satisfechos ... 5= Muy satisfechos)</p>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<p>6.21 ¿Con qué frecuencia realiza copias de seguridad de los datos importantes para su organización en dispositivos de almacenamiento externos (disquetes, cdroms, zips, cintas...)?</p> <p>(1= No hacemos; 2= anualmente; 3= cada 3 o 6 meses; 4= mensualmente; 5= semanalmente)</p>	1	2	3	4	5
<p>6.22 ¿Dispone de algún servidor de backup o de redundancia propio o externo?</p> <p>(1= No; 2= No, pero realizamos copias de seguridad periódicas; 3= Sí, aunque no lo usamos exclusivamente para ello; 4= Sí, dedicado exclusivamente a ello; 5= Sí, disponemos de más de uno)</p>	1	2	3	4	5

<p>6.23 ¿Qué grado de participación o negociación tiene la empresa frente al proveedor de software, en cuanto al planteamiento de las especificaciones técnicas y funcionales que desea obtener con sus aplicaciones?</p> <p>(1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)</p>	1	2	3	4	5
<p>6.24 En la decisión de compra de una nueva aplicación involucramos al usuario final de la misma, y evaluamos la capacidad de integración de la aplicación con las ya usadas en la empresa.</p>	1	2	3	4	5
<p>6.25 Es también un requisito fundamental, que la nueva aplicación contemple desde el principio todos los requerimientos de información para toma de decisiones (DSS) de los directivos y mandos intermedios.</p>	1	2	3	4	5
<p>6.26 Consideramos importante el consejo de consultores externos independientes, en la decisión de compra.</p>	1	2	3	4	5
<p>6.27 En la decisión de compra es muy importante la fiabilidad demostrada del proveedor del sistema.</p>	1	2	3	4	5

6.28 Evalúe la calidad del servicio postventa proporcionado por su proveedor de software, en cuanto a formación, corrección de fallos de programación, y disponibilidad a ampliar las funcionalidades de la solución inicialmente adquirida.  (1= Baja; 2= Regular; 3= Aceptable; 4= Buena; 5= Excelente)	1	2	3	4	5
6.29 Tras su adquisición, la empresa se encarga de capacitar al usuario final de la aplicación.	1	2	3	4	5
6.30 ¿Ha afectado la implantación de las aplicaciones informáticas a la forma de trabajar de la empresa?  (1= Muy negativamente; 2= Negativamente; 3= No ha afectado; 4= Positivamente; 5= Muy positivamente)	1	2	3	4	5

6.31 ¿Cuáles considera que han sido las ventajas o beneficios proporcionados por su inversión en TI?  (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)					
• <b>Reducción de costes en el área comercial.</b>	1	2	3	4	5
• Reducción de costes en otras áreas.	1	2	3	4	5
• <b>Aumento de la capacidad para extraer información útil sobre nuestros clientes.</b>	1	2	3	4	5
• <b>Fidelización y captación de nuevos clientes.</b>	1	2	3	4	5
• <b>Apertura de nuevos mercados o líneas de negocio.</b>	1	2	3	4	5
• <b>Apertura de nuevos canales de venta, promoción y distribución.</b>	1	2	3	4	5
• La configuración de nuevos productos o servicios que mejoran nuestro posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5

• <b>Mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial.</b>	1	2	3	4	5
• <b>Mejora de la productividad de nuestras FF.VV.</b>	1	2	3	4	5
• Rediseño de determinados procesos con las consiguientes mejoras en la eficacia de los mismos.	1	2	3	4	5
• Reducción de la "obra en curso" (expedientes en proceso, producción en curso en una sección, pedidos en proceso, etc.).	1	2	3	4	5
• <b>Mejora de la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio.</b>	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con nuestros proveedores y mejora del proceso de aprovisionamiento.	1	2	3	4	5

6.32 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos de información y de las nuevas tecnologías en su empresa? (diseño de paneles de consulta y cuadros de mando para la dirección, gestión de proyectos relacionados con las TI – diseño de la Web corporativa e Intranet, automatización de FF. VV...-, implantación de soluciones informáticas, negociación con el proveedor de nuevos desarrollos software, introducción de las nuevas herramientas informáticas –workflow, groupware, correo electrónico- para trabajo colaborativo...).

2	3	4	5
---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## **BLOQUE PARA EL CRITERIO DE SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS DEL MODELO**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## DIMENSIÓN 7: SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

### ENFOQUE HACIA LA CALIDAD TOTAL

7.1 Hemos identificado nuestro mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos, clave y de soporte para nuestra actividad.	1	2	3	4	5
7.2 En nuestra empresa asignamos equipos de mejora a los procesos, éstos a través de un sistema de indicadores, controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos.	1	2	3	4	5
7.3 En las actividades de mejora e innovación que desarrollamos en la empresa participan también los siguientes agentes del entorno: clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades, institutos tecnológicos y asociaciones del sector, consultores externos.	1	2	3	4	5
7.4 La innovación y mejora en nuestros productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes.	1	2	3	4	5

7.5 Dada la elevada competitividad en nuestro sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a nuestros clientes, que nos diferencien de la competencia.	1	2	3	4	5
7.6 Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
7.7 Nuestros clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, es además fundamental para conseguir introducirnos en nuevos mercados.	1	2	3	4	5

#### DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

7.8 Marque con una X la casilla que mejor se corresponde con el estado de su sistema de gestión de calidad.					
• No estamos certificados ISO9000				X	
• Hemos iniciado proceso de implantación de la norma				X	
• En vías de adaptar nuestra certificación a la revisión de la norma del 2000					
• Estamos certificados ISO9000:2000					
• Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM					
7.9 Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:					
• Documentamos formalmente procesos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procesos.	1	2	3	4	5
• Documentamos formalmente procedimientos.	1	2	3	4	5

• Asignamos responsables de procedimientos.	1	2	3	4	5
• Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
• Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.	1	2	3	4	5
• Distribuimos periódicamente entre nuestros departamentos y secciones los indicadores de resultado de los procesos que les conciernen.	1	2	3	4	5
• Realizamos auditorías internas periódicamente.	1	2	3	4	5
• Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento.	1	2	3	4	5

7.10 Qué importancia da a las TI en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

7.11 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa (en programas de certificación ISO9000, auditorías internas, formación del personal y de la dirección en temas de Calidad Total, apoyo al Director de Calidad, diseño del Plan de Calidad, puesta en marcha de grupos de calidad y de equipos de mejora...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

**BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL MODELO**

**DIMENSIÓN 8: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

(1= En total desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Indiferente; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

8.1 Realizamos periódicamente encuestas de satisfacción a nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de nuestros productos y/o servicios, plazos de entrega, atención de nuestros vendedores y/o representantes, atención telefónica, solución a reclamaciones, etc.	1	2	3	4	5
8.2 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
8.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
8.4 Nuestro sistema de información nos permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5

8.5 Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes parámetros en los últimos 3 ejercicios:
---

(1= Muy Negativa; 2= Negativa; 3= Sin cambios apreciables; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Tiempo transcurrido desde la recepción de la reclamación hasta dar la solución final al cliente.	1	2	3	4	5
• Tasa de repetición media de los clientes de su empresa (Nº total de pedidos/ Nº total de clientes activos).	1	2	3	4	5
• Antigüedad media de sus clientes.	1	2	3	4	5
• Retención de sus clientes VIP.	1	2	3	4	5

8.6 Evalúe la percepción media de sus clientes respecto de sus productos y/o servicios, en relación con los de la competencia, en su sector de actividad:

(1= Mucho peor; 2= Peor; 3= Igual; 4= Mejor; 5= Mucho mejor)

• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Relación Calidad-precio.	1	2	3	4	5
• Accesibilidad, servicio de atención al cliente.	1	2	3	4	5
• Garantías ofrecidas al cliente.	1	2	3	4	5
• Número de reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tiempo de respuesta a reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tratamiento de las mismas.	1	2	3	4	5

8.7 Rellene la siguiente tabla (datos en pesos):

Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Último ejercicio (n)

Ventas Totales (Total Facturación)	1.100.000.000	1.230.000.000	1.410.000.000
Devoluciones de Ventas (Total Notas de Abono)	20.000.000	15.000.000	14.000.000

**BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO**

**DIMENSIÓN 9: SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL**

9.1 ¿Está satisfecha la Dirección Comercial de la empresa con:					
(1= Muy insatisfecha; 2= Insatisfecha; 3= Indiferente; 4= Satisfecha; 5= Muy satisfecha)					
• La cooperación ofrecida por la dirección en las actividades de planificación y gestión del área comercial.	1	2	3	4	5
• Los recursos puestos a su disposición para dichas actividades.	1	2	3	4	5
• La calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial.	1	2	3	4	5
• La formación de reciclaje prevista para los directivos, y por tanto, para la propia Dirección Comercial.	1	2	3	4	5
• El sistema de información marketing para el apoyo en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
• El sistema de remuneración y reconocimiento aplicado a los directivos, y por tanto, a la propia Dirección Comercial...	1	2	3	4	5
• Las relaciones mantenidas con el resto del personal del área	1	2	3	4	5

comercial y de otras áreas de la empresa.					
---	--	--	--	--	--

**BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	------------------	--------------------	-------------------------------

**DIMENSIÓN 10: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

10.1 Datos de Capital Humano referentes al último ejercicio (incluya a los vendedores y/o representantes del área comercial en el cómputo):

Número de empleados con contrato indefinido.	<b>8</b>	
Antigüedad media de la plantilla.	<b>5</b>	Años
Antigüedad media de los vendedores y/o representantes.	<b>5</b>	Años

10.2 Realizamos periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de	<b>1</b>	2	3	4	5
---	----------	---	---	---	---

trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales...					
10.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
10.4 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
10.5 El número de vendedores y/o representantes que consiguen los premios por consecución de objetivos es cada año mayor.	1	2	3	4	5

10.6 Rellene la siguiente tabla sobre sus FF. VV:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
Número total de vendedores y/o representantes	4	6	8
Número de vendedores y/o representantes que causaron baja	2	1	0

## **BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES DEL MODELO**

### **DIMENSIÓN 11: RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES**

11.3 ¿Cómo ha sido la evolución de los siguientes indicadores en los últimos 3 ejercicios?

(1= Muy negativa; 2= Negativa; 3= Media; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

Tiempo medio de rotación de existencias en almacenes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Fallos de producción detectados internamente o por los clientes.	1	2	3	4	5
Cuota de mercado.	1	2	3	4	5
Captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
Porcentaje de ventas correspondiente a los nuevos productos y/o servicios lanzados.	1	2	3	4	5

Nota. Tabla construida con los aportes de la profesora Esperanza López (2019).

## ANEXO B

Tabla 12.

Análisis de las normas.

iso 9001	iso 14001	iso 39001
4. contexto de la organización:	4. contexto de la organización:	4. contexto de la organización:
4.1. La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.	4.1. La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión ambiental	4.1. La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la SV (seguridad Vial)
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS La organización debe determinar:	4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES

<p>a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;</p>	<p>La organización debe determinar: a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión ambiental;</p>	<p>INTERESADAS La organización debe determinar: a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la SV</p>
<p>4.3. La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad para establecer su alcance Se debe considerar las cuestiones externa e internas indicadas en el apartado 4.1 los requisitos que se referencia en el 4.2</p>	<p>4.3. La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad para establecer su alcance La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad para establecer su alcance Se debe considerar las cuestiones externa e internas indicadas en el apartado 4.1</p>	<p>4.3. La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad para establecer su alcance La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la SV para establecer su alcance Se debe considerar las cuestiones externa e internas indicadas en el apartado 4.1</p>
<p><b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b> 4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.</p>	<p><b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL</b> Para lograr los resultados previstos, incluida la mejora de su desempeño ambiental, la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental, que incluya los procesos necesarios y sus</p>	<p><b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SV</b> 4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la SV, incluidos</p>

	interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.	los procesos y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.
<p>5. LIDERAZGO</p> <p>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO</p> <p>5.1.1 Generalidades</p> <p>La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:</p> <p>a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad</p> <p>b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;</p> <p>c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;</p> <p>e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;</p>	<p>5. LIDERAZGO</p> <p>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO</p> <p>La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión ambiental:</p> <p>a) asumiendo la responsabilidad y la rendición de cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión ambiental;</p> <p>b) asegurándose de que se establezcan la política ambiental y los objetivos ambientales, y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización;</p> <p>c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión ambiental en los procesos de negocio de la organización;</p> <p>e) comunicando la importancia de una gestión ambiental eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión ambiental;</p> <p>f) asegurándose de que el sistema de gestión ambiental logre los resultados previstos;</p> <p>g) dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión</p>	<p>5. LIDERAZGO</p> <p>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO</p> <p>5.1.1 Generalidades</p> <p>La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la SV:</p> <p>-) asegurándose de que se establezcan la política y los objetivos de la SV se establezcan y sean compatibles con la dirección estratégica de la organización;</p> <p>-) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la SV a los procesos de negocio de la organización;</p> <p>-) asegurándose de que los recursos necesarios para el</p>

<p>f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;</p> <p>g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;</p> <p>i) promoviendo la mejora;</p> <p>j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.</p>	<p>ambiental;</p> <p>h) promoviendo la mejora continua;</p> <p>i) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.</p>	<p>sistema de gestión de la SV estén disponibles;</p> <p>-) comunicando la importancia de una gestión de la SV eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la SV;</p> <p>-) asegurándose de que el sistema de gestión de la SV logre los resultados previstos;</p> <p>-) promoviendo la mejora;</p> <p>-) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.</p>
<p>5.2 POLÍTICA</p> <p>La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:</p> <p>a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización</p> <p>b)Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.</p> <p>C)incluya un compromiso de cumplir</p>	<p>5.2. Política</p> <p>La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política ambiental que, dentro del alcance definido de su sistema de gestión ambiental:</p> <p>a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización</p> <p>b)Proporcione un marco de referencia para el establecimiento</p>	<p>5.2 POLÍTICA</p> <p>La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la SV que:</p> <p>a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización</p>

<p>los requisitos aplicables</p> <p>d)incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión</p>	<p>de los objetivos de la calidad.</p> <p>C)incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables</p> <p>d)incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión</p>	<p>b)Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la SV.</p> <p>C)incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables</p> <p>d)incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la SV</p>
<p>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</p> <p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.</p> <p>La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:</p> <p>a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;</p> <p>c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora</p>	<p>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</p> <p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización.</p> <p>La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:</p> <p>a) asegurarse de que el sistema de gestión ambiental es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, e</p> <p>b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión ambiental, incluyendo su desempeño ambiental.</p>	<p>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</p> <p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.</p> <p>La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:</p> <p>a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad</p>

		<p>es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;</p> <p>c) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la SV a la alta dirección, incluidas las recomendaciones de mejora</p>
<p><b>6. PLANIFICACIÓN</b></p> <p><b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b></p> <p>6.1.1. Se debe considerar las cuestiones referida en el apartado 4.1 y 4.2</p> <p>prevenir o reducir los efectos no deseados</p> <p>Lograr la mejora</p>	<p><b>6. PLANIFICACIÓN</b></p> <p><b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b></p> <p>6.1.1. Se debe considerar las cuestiones referida en el apartado 4.1 y 4.2</p> <p>prevenir o reducir los efectos no deseados</p> <p>Lograr la mejora</p>	<p><b>6. PLANIFICACIÓN</b></p> <p><b>6.2 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b></p> <p>Al planificar el sistema de gestión de la SV, la organización debe considerar los aspectos a que se hace referencia en 4.1 y los requisitos del numeral 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario tratar con el fin de:</p> <p>prevenir o reducir los efectos no</p>

		deseados Lograr la mejora
<p>6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</p> <p>6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Los objetivos de la calidad deben:</p> <p>a) ser coherentes con la política de calidad.</p> <p>b) ser medibles.</p> <p>c) ser objeto de seguimiento.</p> <p>d) comunicarse.</p> <p>e) actualizarse, según corresponda.</p>	<p>6.2 OBJETIVOS AMBIENTALES Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</p> <p>6.2.1 Objetivos ambientales</p> <p>La organización debe establecer objetivos ambientales para las funciones y niveles pertinentes, teniendo en cuenta los aspectos ambientales significativos de la organización y sus requisitos legales y otros requisitos asociados, y considerando sus riesgos y oportunidades.</p> <p>Los objetivos ambientales deben:</p> <p>a) ser coherentes con la política ambiental.</p> <p>b) ser medibles.</p> <p>c) ser objeto de seguimiento.</p> <p>d) comunicarse.</p> <p>e) actualizarse, según corresponda.</p>	<p>6.4 OBJETIVOS DE LA SV Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</p> <p>La organización debe establecer objetivos de la SV para las funciones y niveles pertinentes</p> <p>Los objetivos de la SV deben:</p> <p>a) ser coherentes con la política de calidad.</p> <p>b) ser medibles.</p> <p>c) ser objeto de seguimiento.</p> <p>d) comunicarse.</p> <p>e) actualizarse, según corresponda.</p>
<p>6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:</p> <p>a) qué se va a hacer.</p>	<p>6.2.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos ambientales</p> <p>Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la</p>	<p>Al planificar cómo lograr sus objetivos de la SV, la organización debe determinar:</p>

<p>b) qué recursos se requerirán.  c) quién será responsable  d) cuándo se finalizará.  e) cómo se evaluarán los resultados</p>	<p>organización debe determinar:  a) qué se va a hacer.  b) qué recursos se requerirán.  c) quién será responsable  d) cuándo se finalizará.  e) cómo se evaluarán los resultados</p>	<p>a) qué se va a hacer.  b) qué recursos se requerirán.  c) quién será responsable  d) cuándo se finalizará.  e) cómo se evaluarán los resultados</p>
<p>7.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>7.1. La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión ambiental.</p>	<p>7.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la SV.</p>
<p>7-2 competencia  a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;  b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;  c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia</p>	<p>7.2. competencia  a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan trabajos bajo su control, que afecte a su desempeño ambiental y su capacidad para cumplir sus requisitos legales y otros requisitos;  b) asegurarse de que estas personas sean competentes, con base en su educación, formación o experiencia</p>	<p>7-2 competencia  a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la SV;  b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la</p>

<p>necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;</p>	<p>apropiadas; c) determinar las necesidades de formación asociadas con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental;</p>	<p>educación, formación o experiencia apropiadas; c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;</p>
<p>7.3. Toma de conciencia La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: a) la política de la calidad; c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño; d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>7.3. Toma de conciencia La organización debe asegurarse de que las personas que realicen el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: a) la política ambiental; c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión ambiental, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño ambiental; d) las implicaciones de no satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental, incluido el incumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos de la organización.</p>	<p>7.4. Toma de conciencia La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: -) la política de la SV -) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño; -) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la</p>

		SV.
<p>7.4. Comunicación</p> <p>La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:</p> <p>a) qué comunicar;</p> <p>b) cuándo comunicar;</p> <p>c) a quién comunicar;</p> <p>d) cómo comunicar;</p>	<p>7.4. Comunicación</p> <p>La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión ambiental, que incluyan:</p> <p>a) qué comunicar;</p> <p>b) cuándo comunicar;</p> <p>c) a quién comunicar;</p> <p>d) cómo comunicar</p>	<p>7.5. Comunicación</p> <p>La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la SV, que incluyan:</p> <p>a) qué comunicar;</p> <p>b) cuándo comunicar;</p> <p>c) a quién comunicar;</p> <p>d) cómo comunicar;</p>
<p>7.5.1 Generalidades</p> <p>El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:</p> <p>a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional;</p> <p>b) la información documentada que la organización determine como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>7.5.1 Generalidades</p> <p>El sistema de gestión ambiental de la organización debe incluir:</p> <p>a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional;</p> <p>b) la información documentada que la organización determine como necesaria para la eficacia del sistema de gestión ambiental.</p>	<p>7.5.1 Generalidades</p> <p>El sistema de gestión de la SV de la organización debe incluir:</p> <p>-) la información documentada requerida por esta Norma Internacional;</p> <p>-) la información documentada que la organización</p>

		<p>determine como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la SV.</p>
<p>7.5.2 Creación y actualización</p> <p>Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:</p> <p>a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);</p> <p>b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);</p> <p>c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.</p>	<p>7.5.2 Creación y actualización</p> <p>Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:</p> <p>a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);</p> <p>b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);</p> <p>c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.</p>	<p>7.6.2 Creación y actualización</p> <p>Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:</p> <p>-) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);</p> <p>-) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);</p> <p>-) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.</p>

<p>7.5.3 Control de la información documentada</p> <p>7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:</p> <p>a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;</p> <p>b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).</p> <p>7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:</p> <p>a) distribución, acceso, recuperación y uso;</p> <p>b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;</p> <p>c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);</p> <p>d) conservación y disposición.</p>	<p>7.5.3 Control de la información documentada</p> <p>La información documentada requerida por el sistema de gestión ambiental y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:</p> <p>a) esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;</p> <p>b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).</p> <p>Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- distribución, acceso, recuperación y uso;</li> <li>- almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;</li> <li>- control de cambios (por ejemplo, control de versión);</li> <li>- conservación y disposición.</li> </ul>	<p>7.6.3 Control de la información documentada</p> <p>La información documentada requerida por el sistema de gestión ambiental y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:</p> <p>-) esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;</p> <p>-) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).</p> <p>Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- distribución, acceso, recuperación y uso;</li> <li>- almacenamiento y preservación,</li> </ul>
---	--	--

		<p>incluida la preservación de la legibilidad;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- control de cambios (por ejemplo, control de versión);</li> <li>- retención y disposición.</li> </ul>
<p><b>8. OPERACIÓN</b></p> <p><b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b></p> <p>La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:</p> <p>b) el establecimiento de criterios para:</p> <p>1) los procesos;</p> <p>d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;</p> <p>La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea</p>	<p><b>8. OPERACIÓN</b></p> <p><b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b></p> <p>La organización debe establecer, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental y para implementar las acciones determinadas en los apartados 6.1 y 6.2, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el establecimiento de criterios de operación para los procesos;</li> <li>- la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios de operación.</li> </ul> <p>La organización debe controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar los efectos adversos, cuando sea</p>	<p><b>8. OPERACIÓN</b></p> <p><b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b></p> <p>La organización debe establecer, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para cumplir los requisitos y para implementar las acciones determinadas en el numeral 6.2, para abordar los factores de desempeño de la SV identificados en 6.3 y los objetivos y metas de la SV en 6.4, mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el establecimiento</li> </ul>

<p>necesario.</p> <p>La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados</p>	<p>necesario.</p> <p>La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados o que se tenga influencia sobre ellos.</p>	<p>de criterios de operación para los procesos;</p> <p>- la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios de operación.</p> <p>La organización debe controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar los efectos adversos, cuando sea necesario.</p> <p>La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados o que se tenga influencia sobre ellos.</p>
---	--	---

<p>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</p> <p>9.1.1 Generalidades</p> <p>La organización debe determinar:</p> <p>a) qué necesita seguimiento y medición;</p> <p>b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;</p> <p>c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;</p> <p>d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p> <p>La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.</p>	<p>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</p> <p>9.1.1 Generalidades</p> <p>La organización debe hacer seguimiento, medir, analizar y evaluar su desempeño ambiental.</p> <p>La organización debe determinar:</p> <p>a) qué necesita seguimiento y medición;</p> <p>b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según corresponda, para asegurar resultados válidos;</p> <p>d) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;</p> <p>e) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p> <p>La organización debe evaluar su desempeño ambiental y la eficacia del sistema de gestión ambiental.</p> <p>La organización debe conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados del seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación.</p>	<p>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</p> <p>Con relación al sistema de gestión de la SV.</p> <p>La organización debe determinar:</p> <p>-) que es necesario hacer seguimiento y que es necesario medir.</p> <p>-) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según corresponda, para asegurar resultados válidos;</p> <p>-) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;</p> <p>-) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p> <p>La organización debe evaluar su desempeño ambiental y la eficacia del sistema</p>
--	---	---

		<p>de gestión ambiental.</p> <p>La organización debe conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados del seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación.</p>
<p><b>9.2 AUDITORÍA INTERNA</b></p> <p>9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:</p> <p>a) es conforme con:</p> <p>1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;</p> <p>2) los requisitos de esta Norma Internacional;</p> <p>b) se implementa y mantiene eficazmente.</p>	<p><b>9.2 AUDITORÍA INTERNA</b></p> <p>9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión ambiental:</p> <p>a) es conforme con:</p> <p>1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión ambiental;</p> <p>2) los requisitos de esta Norma Internacional;</p> <p>b) se implementa y mantiene eficazmente.</p>	<p><b>9.3 AUDITORÍA INTERNA</b></p> <p>La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la SV:</p> <p>a) cumple con:</p> <p>-) los propios requisitos de la organización para su sistema de gestión de la SV;</p> <p>-) los requisitos de esta Norma Internacional;</p> <p>b) se implementa y</p>

		mantiene eficazmente.
<p>organización debe:</p> <p>a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;</p> <p>b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;</p> <p>c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;</p> <p>d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;</p> <p>e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;</p>	<p>9.2.2 Programa de auditoría interna</p> <p>La organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría interna que incluya la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes de sus auditorías internas.</p> <p>Cuando se establezca el programa de auditoría interna, la organización debe tener en cuenta la importancia ambiental de los procesos involucrados, los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorías previas.</p> <p>La organización debe:</p> <p>a) definir los criterios de auditoría y el alcance para cada auditoría;</p> <p>b) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de</p>	<p>organización debe:</p> <p>-) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;</p> <p>-) para cada auditoría definir los criterios y el alcance de esta;</p> <p>-) seleccionar los auditores y llevar a</p>

<p>f) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.</p>	<p>auditoría;</p> <p>c) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente.</p> <p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de ésta.</p>	<p>cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;</p> <p>-) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;</p> <p>-) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.</p>
--	--	--

<p>9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</p> <p>9.3.1 Generalidades</p> <p>La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.</p> <p>9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección</p> <p>La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:</p> <p>a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;</p> <p>b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;</p> <p>c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:</p> <p>4) las no conformidades y acciones correctivas;</p> <p>5) los resultados de seguimiento y medición;</p> <p>6) los resultados de las auditorías;</p> <p>d) la adecuación de los recursos;</p>	<p>9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</p> <p>La alta dirección debe revisar el sistema de gestión ambiental de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.</p> <p>La revisión por la dirección debe incluir consideraciones sobre:</p> <p>a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;</p> <p>b) los cambios en:</p> <p>1) las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión ambiental;</p> <p>d) la información sobre el desempeño ambiental de la organización, incluidas las tendencias relativas a:</p> <p>1) no conformidades y acciones correctivas;</p> <p>2) resultados de seguimiento y medición;</p> <p>4) resultados de las auditorías;</p> <p>e) adecuación de los recursos;</p> <p>g) las oportunidades de mejora continua;</p>	<p>9.4 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</p> <p>La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la SV de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia continuas en el logro de los objetivos y metas de la SV establecidas.</p> <p>La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:</p> <p>a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección;</p> <p>b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la SV;</p> <p>c) la información sobre el desempeño</p>
--	---	---

<p>f) las oportunidades de mejora.</p>		<p>y la eficacia del sistema de gestión de la SV,</p> <p>incluidas las tendencias relativas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-) no conformidades y acciones correctivas;</li> <li>-) los resultados de seguimiento y medición;</li> <li>-) los resultados de las auditorías;</li> </ul> <p>d) oportunidades de mejora</p>
<p>9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección</p> <p>Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) las oportunidades de mejora;</li> <li>b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;</li> <li>c) las necesidades de recursos.</li> </ul> <p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.</p>	<p>Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua;</li> <li>- las decisiones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión ambiental, incluidas los recursos;</li> <li>- las acciones necesarias cuando no se hayan logrado los objetivos ambientales;</li> </ul>	<p>N/A</p>

<p>10. MEJORA</p> <p>10.1 GENERALIDADES</p> <p>La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.</p>	<p>10. MEJORA</p> <p>10.1 GENERALIDADES</p> <p>La organización debe determinar las oportunidades de mejora (véanse 9.1, 9.2 y 9.3) e implementar las acciones necesarias para lograr los resultados previstos en su sistema de gestión ambiental.</p>	<p>N/A</p>
<p>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</p> <p>10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:</p> <p>a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:</p> <p>1) tomar acciones para controlarla y corregirla;</p> <p>2) hacer frente a las consecuencias;</p> <p>b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:</p> <p>1) la revisión y el análisis de la no conformidad;</p> <p>2) la determinación de las causas de la no conformidad;</p> <p>3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;</p>	<p>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</p> <p>Cuando ocurra una no conformidad, la organización debe:</p> <p>a) reaccionar ante la no conformidad, y cuando sea aplicable:</p> <p>1) tomar acciones para controlarla y corregirla;</p> <p>2) hacer frente a las consecuencias, incluida la mitigación de los impactos ambientales adversos;</p> <p>b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en ese mismo lugar ni ocurra en otra parte, mediante:</p> <p>1) la revisión de la no conformidad;</p> <p>2) la determinación de las causas de la no conformidad;</p> <p>3) la determinación de si existen</p>	<p>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</p> <p>10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:</p> <p>a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:</p> <p>-) tomar acciones para controlarla y corregirla;</p> <p>-) hacer frente a las consecuencias;</p> <p>b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva</p>

<p>c) implementar cualquier acción necesaria;</p> <p>d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;</p> <p>e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y</p> <p>f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.</p>	<p>no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;</p> <p>c) implementar cualquier acción necesaria;</p> <p>d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada; y</p> <p>e) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión ambiental.</p> <p>Las acciones correctivas deben ser apropiadas a la importancia de los efectos de las no conformidades encontradas, incluidos los impactos ambientales.</p> <p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, y</li> <li>- los resultados de cualquier acción correctiva.</li> </ul>	<p>a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-) la revisión y el análisis de la no conformidad;</li> <li>-) la determinación de las causas de la no conformidad;</li> <li>-) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;</li> </ul> <p>c) implementar cualquier acción necesaria;</p> <p>d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;</p> <p>Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.</p>
<p>10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de:</p> <p>a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;</p> <p>b) los resultados de cualquier acción correctiva</p>	<p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, y</li> <li>- los resultados de cualquier acción correctiva.</li> </ul>	<p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, y</li> </ul>

		- los resultados de cualquier acción correctiva.
<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b> La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.	<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b> La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión ambiental para mejorar el desempeño ambiental.	<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b> La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la SV.

Nota. Elaboración propia en base a las normas iso (2019).

## ANEXO C

**Tabla 13.**

Sistema de gestión integral.

<b>Sistema de gestión integral</b>
4. contexto de la organización:
4.1. La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión integral
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b> La organización debe determinar: a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión integral;

4.3. La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad para establecer su alcance

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad para establecer su alcance. Se debe considerar las cuestiones externa e internas indicadas en el apartado 4.1

#### 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

Para lograr los resultados previstos, incluida la mejora de su desempeño ambiental y de calidad la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión integral, que incluya los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

### 5. LIDERAZGO

#### 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión integral:

- a) asumiendo la responsabilidad y la rendición de cuentas con relación a la eficacia del sistema integral
- b) asegurándose de que se establezcan la política ambiental , de calidad y los objetivos ambientales y de calidad y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización;
- c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión integral en los procesos de negocio de la organización;
- e) comunicando la importancia de una gestión integral eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión integral;
- f) asegurándose de que el sistema de gestión integral logre los resultados previstos;
- g) dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión integral;
- h) promoviendo la mejora continua;
- i) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

## 5.2. Política

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política integral que, dentro del alcance definido de su sistema de gestión integral:

- a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización
- b) Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- C) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables
- d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión

## 5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a) asegurarse de que el sistema de gestión integral es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, e
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión integral, incluyendo su desempeño.

## 6. PLANIFICACIÓN

### 6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

6.1.1. Se debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y 4.2

prevenir o reducir los efectos no deseados

Lograr la mejora

## 6.2 OBJETIVOS INTEGRALES Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS

### 6.2.1 Objetivos integrales

La organización debe establecer objetivos integrales para las funciones y niveles pertinentes, teniendo en cuenta los aspectos ambientales y de calidad significativos de la organización y sus requisitos

legales y otros requisitos asociados, y considerando sus riesgos y oportunidades.

Los objetivos ambientales deben:

- a) ser coherentes con la política integral.
- b) ser medibles.
- c) ser objeto de seguimiento.
- d) comunicarse.
- e) actualizarse, según corresponda.

### 6.2.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos integrales

Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad y ambiental la organización debe determinar:

- a) qué se va a hacer.
- b) qué recursos se requerirán.
- c) quién será responsable
- d) cuándo se finalizará.
- e) cómo se evaluarán los resultados

7.1. La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión integral.

### 7.2. competencia

- a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan trabajos bajo su control, que afecte a su desempeño ambiental de calidad y de seguridad vial y su capacidad para cumplir sus requisitos legales y otros requisitos;
- b) asegurarse de que estas personas sean competentes, con base en su educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) determinar las necesidades de formación asociadas con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión integral;

### 7.3. Toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que las personas que realicen el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

- a) la política integral;
- b) su contribución a la eficacia del sistema de gestión integral, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño ambiental y de calidad;
- c) las implicaciones de no satisfacer los requisitos del sistema de gestión integral, incluido el incumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos de la organización.

### 7.4. Comunicación

La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión integral, que incluyan:

- a) qué comunicar;
- b) cuándo comunicar;
- c) a quién comunicar;
- d) cómo comunicar

#### 7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión integral de la organización debe incluir:

- a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional;
- b) la información documentada que la organización determine como necesaria para la eficacia del sistema de gestión integral.

#### 7.5.2 Creación y actualización

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

### 7.5.3 Control de la información documentada

La información documentada requerida por el sistema de gestión integral y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:

- a) esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;
- b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).

Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- distribución, acceso, recuperación y uso;
- almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- conservación y disposición.

## 8. OPERACIÓN

### 8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

La organización debe establecer, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para satisfacer los requisitos del sistema de gestión integral y para implementar las acciones determinadas en los apartados 6.1 y 6.2, mediante:

- el establecimiento de criterios de operación para los procesos;
- la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios de operación.

La organización debe controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar los efectos adversos, cuando sea necesario.

La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados o que se tenga influencia sobre ellos.

## 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

#### 9.1.1 Generalidades

La organización debe hacer seguimiento, medir, analizar y evaluar su desempeño ambiental de calidad y de seguridad vial.

La organización debe determinar:

- a) qué necesita seguimiento y medición;
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según corresponda, para asegurar resultados válidos;
- c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar su desempeño ambiental, de calidad y la eficacia del sistema de gestión integral.

La organización debe conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados del seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación.

### 9.2 AUDITORÍA INTERNA

9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión integral:

- a) es conforme con:
  - 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión integral;
  - 2) los requisitos de esta Norma Internacional;
- b) se implementa y mantiene eficazmente.

#### 9.2.2 Programa de auditoría interna

La organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría interna que incluya la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes de sus auditorías internas.

La organización debe:

- a) definir los criterios de auditoría y el alcance para cada auditoría;
- b) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;

c) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de ésta.

### 9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión integral de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

La revisión por la dirección debe incluir consideraciones sobre:

- a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- b) los cambios en:
  - 1) las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión ambiental;
- c) la información sobre el desempeño ambiental de la organización, incluidas las tendencias relativas a:
  - 1) no conformidades y acciones correctivas;
  - 2) resultados de seguimiento y medición;
  - 3) resultados de las auditorías;
- d) adecuación de los recursos;
- e) las oportunidades de mejora continua;

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir:

- las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua;
- las decisiones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión integral, incluidas los recursos;
- las acciones necesarias cuando no se hayan logrado los objetivos ambientales;

## 10. MEJORA

### 10.1 GENERALIDADES

La organización debe determinar las oportunidades de mejora (véanse 9.1, 9.2 y 9.3) e implementar las acciones necesarias para lograr los resultados previstos en su sistema de gestión integral.

### 10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA

Cuando ocurra una no conformidad, la organización debe:

a) reaccionar ante la no conformidad, y cuando sea aplicable:

1) tomar acciones para controlarla y corregirla;

2) hacer frente a las consecuencias

b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en ese mismo lugar ni ocurra en otra parte, mediante:

1) la revisión de la no conformidad;

2) la determinación de las causas de la no conformidad;

3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;

c) implementar cualquier acción necesaria;

d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada; y

e) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión integral.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a la importancia de los efectos de las no conformidades encontradas,

La organización debe conservar información documentada como evidencia de:

- la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, y

- los resultados de cualquier acción correctiva.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de:

- la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, y

- los resultados de cualquier acción correctiva.

### 10.3 MEJORA CONTINUA

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión integral para mejorar el desempeño ambiental y de calidad.

Nota. Elaboración propia en base en las normas iso (2019).