

**Derechos Reservados Instituto Nacional de Calidad.**

*Queda autorizada la reproducción parcial de este documento citando la fuente.*

**Agradecimientos:**

El Instituto Nacional de Calidad, INACAL, hace constar su agradecimiento a:

Centro Nacional de Productividad y Calidad, Chile Calidad, por su valioso aporte al autorizar a utilizar como base su Modelo para PREMIO PYME GESTIÓN COMPETITIVA.

MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, Al Serviço Brasileiro e Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, Movimento Brasil Competitivo - MBC y a la Fundação Nacional da Qualidade - FNQ

*Equipo de Redacción y Edición:*

*Ing. Quím. Juan Gonzalo Blasina Viera  
Ing. Liliana Odriozola Mendina  
Esp. Cal. María de Lourdes Vasek  
Esp. Cal. Lic. Andrea Soca  
Q.M. Viterbo López Miguez*

*Se destaca la colaboración de las siguientes personas, sin la cual no hubiera sido posible la mejora del contenido y el formato de esta publicación:*

*Adriana Alfonso  
Adriana Ruggeri  
Alicia Castro  
Alejandro Rammauro  
Cintia Martínez  
Claudia Álvarez  
Gonzalo Legaspi  
Isabel Quintillán  
Jorge Saá  
Ma. José Gambetta  
Nora Salomón  
Pedro Matosas  
Rafael Fabius  
Rosina Costa*

## DESCRIPCIÓN GENERAL DE ESTE MODELO:

### ¿Qué es el Modelo de Gestión del PREMIO COMPROMISO CON LA GESTIÓN?

El presente modelo ha sido desarrollado por INACAL a través de su Asesoría Técnica conjuntamente con un Equipo de expertos en Gestión por la Calidad con el propósito de:

- **Facilitar** mediante un Modelo de fácil comprensión el progresivo camino hacia una gestión más competitiva.
- **Apoyar**, especialmente a las Micro y Pequeñas empresas, considerando que por sus propias dimensiones, se les dificulta la capacitación y acceso a guías efectivas de perfeccionamiento, ya sea por razones de tiempo y/o económicas, posibilitando:
  - **sus propias evaluaciones** mediante un Modelo que les permite trabajar avanzando las sucesivas etapas con el ritmo que cada una estime adecuadas;
  - **aprendizaje durante la aplicación**, ya que el Modelo ha sido concebido con el criterio de que, además de herramienta de evaluación, sea un texto didáctico. Para ello se explica cada Criterio en lenguaje sencillo así como el objetivo y pautas para aplicarlo;
  - **obtener reconocimientos formales** por parte de INACAL, el que contempla tres grados de avance, y que sirve de estímulo y **reconocimiento externo** a la gestión de las Micro y Pequeñas empresas. Estos reconocimientos eran antes dificultosos de lograr tanto por razones económicas como por el esfuerzo necesario de su escaso personal y de sus responsables.
- En cada oportunidad que se presente a INACAL la autoevaluación las organizaciones recibirán un **informe de retroalimentación gratuito**, elaborado por expertos, que en forma objetiva le servirá de orientación para continuar progresando. En caso que hayan alcanzado un grado de avance, que amerite uno de los tres grados de reconocimientos formales, recibirán una visita previa de evaluadores técnicos que avalarán la autoevaluación y conocerán en el sitio, mediante entrevistas, a cada organización posibilitando un mejor apoyo para su progreso.
- Además de obtener los **beneficios directos, económicos y resultados de competitividad, por la mejora de su gestión**, la organización que alcanza los grados de avance que se explican más adelante recibe un **reconocimiento formal y público** que le apoya para su presentación en los mercados y ante sus actuales y futuros clientes. Asimismo, al haber demostrado su **compromiso con la Calidad**, INACAL, mediante jornadas de capacitación, algunas sin costo, en otros casos con muy importantes bonificaciones, les apoyará en la formación de todo el personal y en la capacidad de interactuar con otras organizaciones que estén transitando similar camino.

Le invitamos a continuar leyendo algunos detalles de la aplicación práctica de este Modelo y le agradecemos, en especial, tener en cuenta que:

Este Modelo **es adaptable y no es prescriptivo**.

El Modelo no es prescriptivo ni pretende especificar el cómo sino indicar cuáles son los criterios que deberían abarcarse en un proceso de mejora.

**El Modelo no prescribe:**

- herramientas específicas, técnicas, tecnologías, sistemas, medidas o formas de comienzo;
- que la Micro, Pequeña o Mediana empresa deba o no deba tener departamentos de calidad, planificación u otras funciones;
- la estructura que debe tener la organización.

Estos factores son importantes y posiblemente cambien a medida que las dimensiones, necesidades y las estrategias se modifican. Por lo tanto el Modelo enfatiza que los factores se evalúen como parte de las revisiones de desempeño de su organización.

El Modelo no es prescriptivo porque:

- su foco está en los resultados, no en los procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas son alentadas a desarrollar y demostrar enfoques creativos, adaptados y flexibles para alcanzar los requerimientos básicos. Los requerimientos no prescriptivos están pensados para fomentar mejoras pequeñas y grandes, así como también cambios básicos;
- la selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional, usualmente depende de factores como el tipo y el tamaño de la organización, su etapa de desarrollo y las capacidades y responsabilidades de las personas que la integran;
- el análisis de requerimientos comunes, más que de procedimientos comunes, favorece un mejor entendimiento, comunicación, compartimiento y alineación, mientras que respalda la innovación y la diversidad de planteos.

## 2. DIRECTRICES PARA LA AUTOEVALUACIÓN

El sistema se basa en la aplicación de cinco Criterios que, a su vez, se subdividen en Prácticas de Gestión.

Los cinco Criterios y su interacción son los siguientes:



El Liderazgo genera mejora en el Desarrollo de las Personas y en la Administración y Mejora de Procesos, manifestándose en las acciones de Interés por el Cliente Externo. Las prácticas de gestión de estos cuatro Criterios son las responsables de los RESULTADOS que son la razón de ser de la organización.

Para cada Criterio se han explicitado un conjunto de Prácticas que se han considerado básicas para lograr las máximas posibilidades de éxito, (resultados y permanencia). La aplicación de éstas Prácticas básicas en cada empresa es individual y no está indicado por el Modelo.

Respecto a la medición mediante el puntaje:

INACAL proporciona una planilla de cálculo que le mostrará sus resultados particulares. Los cálculos realizados por esta planilla se basan en la explicación que sigue:

Para cada Criterio se ha determinado un puntaje, (en el ejemplo de abajo, LIDERAZGO = 60 puntos), relacionado con las franjas, (A, B, C, D y E, con valores del 1 al 5). Cada franja, expresa una posible identificación del avance sobre cada práctica de gestión. Cada una de las prácticas tiene asignado un puntaje, que, multiplicado por el número, (1 a 5), de la franja con que se sintió más identificado, dará un puntaje máximo de 500 puntos. La utilización de puntaje tiene el propósito de permitir que pueda de una forma

más tangible compararse a usted en dos momentos distintos, (igual, mejor o peor) y establecer el grado de reconocimiento que puede otorgársele.

**Criterio: ámbito más relevante de la gestión de la empresa.**

**Niveles de Evaluación: requisitos que el Modelo exige para acceder a un determinado puntaje. Para determinar en qué estado de avance identifica su organización, tiene más adelante dos guías: una para los Criterios 1 al 4 y otra exclusiva para el Criterio 5**

<b>CRITERIO 1. LIDERAZGO (60 puntos)</b> Este criterio busca identificar cómo la dirección conduce la gestión de la empresa y define los principios que orientan el comportamiento de las personas en la creación de un ambiente propicio a la promoción de mejoras. Busca identificar también como el análisis del desempeño de lo que la empresa hace para verificar si los objetivos y metas están siendo alcanzados.						
<b>1.1 – Liderazgo</b>						
1.1 (5 puntos)		A -1	B -2	C - 3	D - 4	E - 5
La gerencia define la Misión y Visión de la empresa.		La Misión enuncia clara y sintéticamente en qué negocio está la empresa; por ejemplo, “Nuestra Misión es realizar rectificación de motores con alta calidad, a plena satisfacción de nuestros clientes”. La Visión expresa a dónde se quiere llegar, en el futuro, en el ámbito de esa Misión; por ejemplo, “Ser considerados los mejores del país en la industria de rectificado de motores”. La periodicidad usual con que las empresas revisan su Misión y Visión es una vez al año, sin que ello signifique modificarlas.				

**Práctica de gestión consultada. Mecanismo procedimiento o actividad de la empresa respecto del ámbito al que pertenece.**

**Nivel (franja) de Evaluación: A, B, C, D, E, depende del nivel de gestión de esta práctica.**

**Descripción, explicación del significado y/o ejemplo de la práctica consultada**

No es necesario alcanzar los 500 puntos para obtener reconocimiento, están previstos grados de avance intermedios que, estamos seguros, su Micro, Pequeña y Mediana empresa puede alcanzar iniciando el camino seguro hacia la calidad y competitividad.

En caso de dudas respecto a alguno de los Criterios o sus prácticas le sugerimos consultar la Web de INACAL: [www.inacal.org.uy](http://www.inacal.org.uy), opción “Premio Compromiso con la Gestión” y luego “Preguntas más Frecuentes”. Si no encuentra la respuesta adecuada no dude en consultar al mail [secretaria@inacal.com.uy](mailto:secretaria@inacal.com.uy).

## Cómo determinar el grado de avance

Luego de leer la descripción general del Criterio, pase a analizar cuáles son las Prácticas de Gestión que hacen posible un buen desempeño en el mismo. Identifique cuál de las definiciones de la matriz siguiente es la que mejor define la actual práctica de la gestión.

Criterios 1 a 4

No se ha avanzado al respecto	Se ha analizado su realización	Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada	Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente <sup>1</sup>	Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada
A=1 Estado incipiente- Inicial	B=2 Avance parcial	C=3 Avance medio	D=4 Avance significativo	E=5 Avance destacable
<p>Por diferentes razones, la Práctica de Gestión correspondiente no ha sido considerada.</p>	<p>Hay evidencia de que se ha discutido la posibilidad de implementar específicamente lo solicitado en la Práctica de Gestión, pero no se ha realizado aún.</p>	<p>Hay evidencia que la Práctica de gestión está implementada. Por ejemplo, existen documentos, planes, programaciones, procesos, que lo pueden demostrar.</p>	<p>Hay evidencia que demuestra que la Práctica de Gestión se realiza regularmente. La periodicidad puede ser diariamente, semanalmente, mensualmente o anualmente, según corresponda. Por ejemplo, no se espera que se revise la Misión de la empresa mensualmente, sino anualmente o cada dos o tres años. De la misma forma no se espera que se mida el desempeño de los procesos principales anualmente, sino seguramente, en forma mensual, semanal o diaria. Hay evidencia que las prácticas de gestión implementadas han sido evaluadas, siendo medida su efectividad.</p>	<p>Se puede demostrar que la Práctica de Gestión ha sido evaluada o mejorada.</p> <p>Evaluada: se ha medido su efectividad o nivel de cumplimiento del objetivo para el que fue implementada.</p> <p>Mejorada: la forma en que se realiza actualmente la práctica de gestión es claramente mejor, de cómo se hacía antes (últimos 2 años).</p>

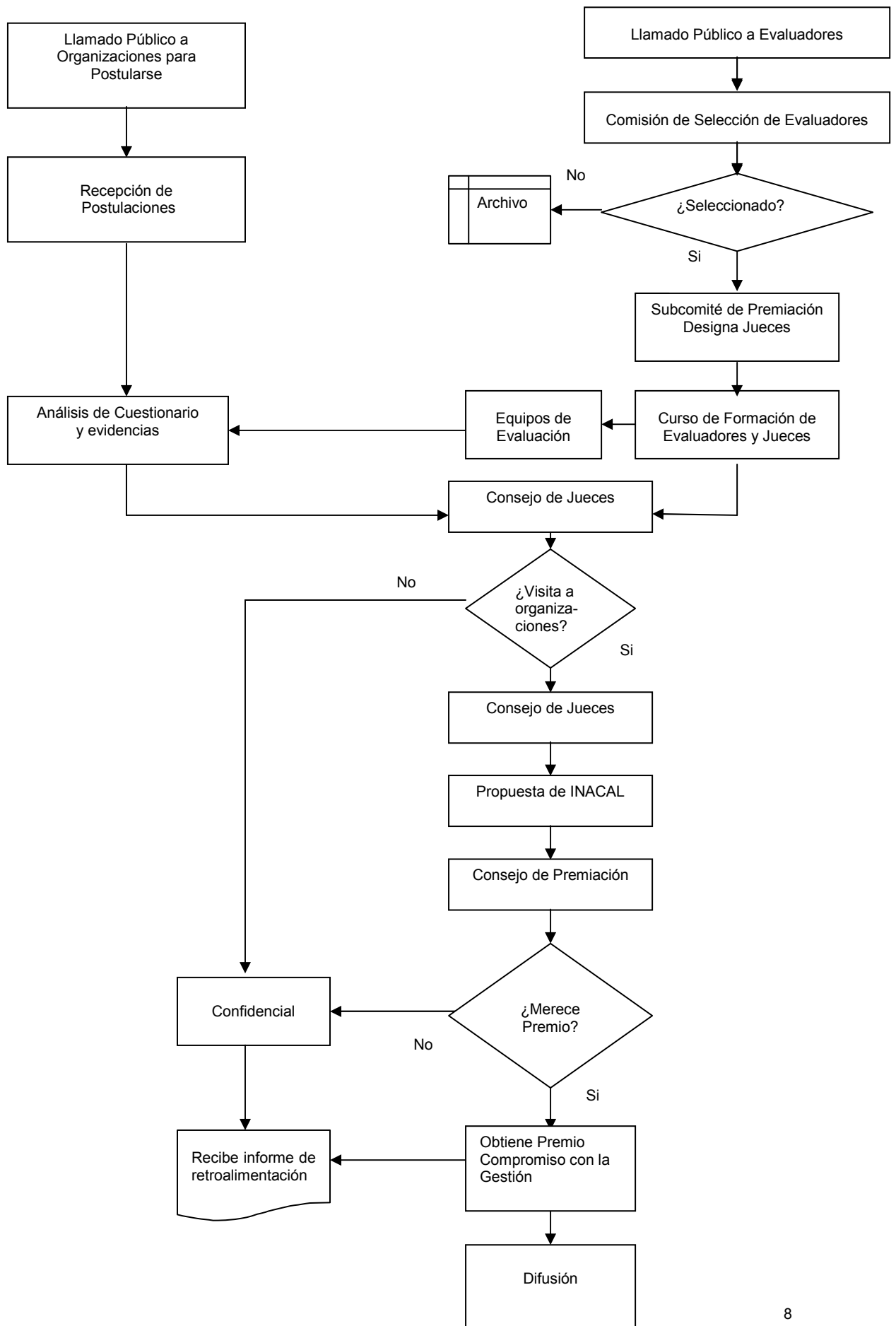
<sup>1</sup> La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.

El valor resultante trasládalo a la planilla de calificación proporcionada por INACAL. Ésta hará el resto del trabajo. Tenga presente que para recibir el Informe de Retroalimentación de este Instituto, cuando su autoevaluación es de “C” en adelante, es necesario agregar un breve anexo explicativo

**Criterio 5**

<b>No existe información cuantitativa</b>	<b>Se ha decidido la obtención de los datos</b>	<b>Existen algunos datos</b>	<b>Existen series de datos que permiten evaluar tendencias</b>	<b>Existe tendencia positiva o neutra en los últimos 3 años</b>
<b>A 1 - Estado incipiente Inicial</b>	<b>B 2 - Avance parcial</b>	<b>C 3- Avance medio</b>	<b>D 4 - Avance significativo</b>	<b>E 5 - Avance destacable</b>
<p>No hay datos específicos sobre lo solicitado (aunque haya de otros indicadores). Por ejemplo, en la línea 5 del Criterio 5, se solicitan datos de Satisfacción de los clientes para responder a esto no se pueden considerar los datos sobre participación de mercado u otros como calidad de productos o servicios. Es decir, se esperan datos específicos de satisfacción de clientes.</p>	<p>Existe algún tipo de evidencia (registro, acta u otro documento) que demuestra que ya ha sido tomada la decisión de obtener estos datos.</p>	<p>Se han registrado algunos datos específicos del indicador solicitado. Sin embargo aún no hay historia suficiente para evaluar la tendencia.</p>	<p>Se han registrado datos suficientes del indicador solicitado, al menos de los últimos tres años que permiten evaluar la tendencia. Sin embargo, esa tendencia aún no es claramente positiva o neutra.</p>	<p>No se observa una tendencia negativa en la evolución de la serie de datos del indicador solicitado. El indicador muestra una tendencia positiva o, al menos, neutra, en los últimos 3 años.</p>

## Flujograma del Proceso del Premio Compromiso con la Gestión





**CRITERIOS DE EVALUACIÓN****PUNTAJES ASIGNADOS**

<b>1.</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>60</b>
<b>2.</b>	<b>Desarrollo de las Personas</b>	<b>80</b>
<b>3.</b>	<b>Interés por el Cliente Externo</b>	<b>85</b>
<b>4.</b>	<b>Administración y Mejora de procesos</b>	<b>125</b>
<b>5.</b>	<b>Resultados</b>	<b>150</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>500</b>

## Modelo del PREMIO COMPROMISO CON LA GESTIÓN

El Modelo del PREMIO COMPROMISO CON LA GESTIÓN considera cinco criterios, los que constituyen pilares fundamentales en torno a los cuales confluyen los elementos o prácticas para conducir a la empresa en la consecución de sus objetivos, lo que les permitirá aumentar la calidad y alcanzar mayor competitividad.

### **Criterio 1: LIDERAZGO**

Es el motor que conduce y empuja a la empresa en su conjunto para el logro de sus objetivos. Para “poner la estrategia en acción”, es necesario formular planes de acción en los que se considere que los objetivos de la empresa tengan responsables para cada tarea, sumado a una estimación de cuánto le costará y el tiempo en que se lograrán los resultados que se quieran alcanzar.

### **Criterio 2: DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

Es la base de la empresa, que permite que ésta funcione y sea el elemento diferenciador de su competencia. El desempeño de cada integrante de la organización va a depender, en forma importante, de los conocimientos y habilidades que posea para ejecutar su trabajo, así como de su grado de motivación y del nivel de satisfacción en la empresa. Por eso es relevante tener un sistema de trabajo en equipo, que promueva y fomente la participación en las decisiones de su nivel, conocer su opinión y reconocer sus aportes, así como también tener programas de capacitación acorde con las necesidades tanto del trabajador como de la empresa.

### **Criterio 3: INTERÉS POR EL CLIENTE EXTERNO**

Es el corazón del Modelo, basado en que para transformarse en una empresa competitiva, el foco de su accionar debe estar en los clientes y las labores asociadas a mantenerlos satisfechos. Por ello es importante que la empresa conozca a sus clientes y desarrolle los mecanismos necesarios para determinar sus requerimientos y comunicarlos claramente al interior de la organización, desarrollando la capacidad de solucionar las insatisfacciones con el producto o servicio y tomar acciones para aprender de ello y construir relaciones de largo plazo.

### **Criterio 4: ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS**

Considera el proceso productivo principal de la empresa y sus procesos de apoyo. Es importante que la empresa ponga atención en la eficiencia y eficacia de sus procesos. La eficiencia, se refiere a lograr el máximo rendimiento de los recursos que se utilizan en los procesos, y la eficacia tiene relación con el cumplimiento de los objetivos. Junto con lo anterior, debe desarrollar relaciones con sus proveedores, basados en la comunicación y retroalimentación.

## **Criterio 5: RESULTADOS**

Al final del Modelo, se muestra que para lograr los objetivos propuestos, es necesario alinear los diferentes criterios, desde la gestión de liderazgo, pasando por la gestión de las personas y produciendo y entregando a satisfacción plena lo que los clientes demandan. En definitiva, todo lo que la empresa hace apunta a mejorar la competitividad y posicionamiento en el mercado, expresado en la obtención de buenos resultados, respecto de las ventas, utilidades, clima organizacional, satisfacción de clientes, entre otros indicadores relevantes.

<b>CRITERIO 1. LIDERAZGO (60 puntos)</b>					
Este criterio busca identificar cómo la dirección conduce la gestión de la empresa y define los principios que orientan el comportamiento de las personas en la creación de un ambiente propicio a la promoción de mejoras. Busca identificar también como el análisis del desempeño de lo que la empresa hace para verificar si los objetivos y metas están siendo alcanzados.					
1.1 (5 puntos)	A	B	C	D	E
La gerencia define la Misión y Visión de la empresa.	La Misión enuncia clara y sintéticamente en qué negocio está la empresa; por ejemplo, "Nuestra Misión es realizar rectificación de motores con alta calidad, a plena satisfacción de nuestros clientes". La Visión expresa a dónde se quiere llegar, en el futuro, en el ámbito de esa Misión; por ejemplo: "Ser considerados los mejores del país en la industria de rectificado de motores". La periodicidad usual con que las empresas revisan su Misión y Visión es una vez al año, sin que ello signifique modificarlas.				
1.2 (5 puntos)	A	B	C	D	E
La gerencia establece los objetivos estratégicos para el logro de la Visión.	Los objetivos estratégicos son puntos concretos en el camino hacia la Visión. Son concretos puesto que poseen indicadores, metas, fechas de cumplimiento (medio y largo plazo) y responsables de su logro. Por ejemplo, "Estar presentes en todos los departamentos en los próximos 5 años. Responsable: Gerencia".				
1.3 (5 puntos)	A	B	C	D	E
La gerencia asegura que su plan estratégico está enfocado en la Misión y Visión de la empresa.	Plan estratégico es el conjunto de actividades necesarias para lograr uno o más de los objetivos estratégicos de la empresa; su plazo coincide con el de dichos objetivos. Un ejemplo de plan estratégico es el conjunto de actividades necesarias para "expandirse a todas las regiones del país durante los próximos 5 años". Esta Práctica tiene el propósito de asegurar que la Gerencia mantiene el foco de su acción en la Misión y Visión de la empresa.				
1.4 (5 puntos)	A	B	C	D	E
La gerencia elabora semestral o anualmente planes operativos de corto plazo para alcanzar los objetivos estratégicos, asignándoles los recursos necesarios para su ejecución.	Los planes operativos son planes semestrales o anuales, que tienen el propósito de guiar las actividades durante dicho período, incluye el presupuesto. El plan operativo contiene tanto las actividades necesarias para la operación normal de la empresa como aquellas de corto plazo contenidas en los planes estratégicos, es decir, "lo que se va a hacer durante el período definido de los planes estratégicos". Por ejemplo: "Seleccionar locales en 3 departamentos, hasta setiembre de 2010". "Contratar los empleados para los 3 nuevos departamentos, hasta octubre de 2010".				
1.5 (5 puntos)	A	B	C	D	E
La gerencia realiza al menos mensualmente reuniones de seguimiento de las metas y planes operativos en las que se toman decisiones.	El propósito de esta Práctica de Gestión es asegurar que la Gerencia mantiene controlados los principales resultados de la empresa; que es capaz de identificar desvíos importantes con respecto a las metas o al presupuesto y, en ese caso, tomar las acciones correctivas pertinentes y oportunas.				
1.6 (5 puntos)	A	B	C	D	E
La gerencia utiliza información operativa, financiera y comercial para la toma de decisiones de corto y mediano plazo.	Por ejemplo, capacidad de producción, volumen de ventas, tasa de interés de créditos bancarios, etc.				

<p>1.7 (5 puntos)</p> <p>La gerencia participa en asociaciones para prospectar nuevos negocios y/o uso de nuevas tecnologías.</p>	<p>A</p>	<p>B</p>	<p>C</p>	<p>D</p>	<p>E</p>
<p>1.8 (5 puntos)</p> <p>La gerencia se capacita en temas de gestión de Calidad de empresas y Mejora Continua.</p>	<p>A</p>	<p>B</p>	<p>C</p>	<p>D</p>	<p>E</p>
<p>1.9 (5 puntos)</p> <p>La gerencia comunica y educa en la cultura de la Calidad incluyendo el foco en los clientes.</p>	<p>A</p>	<p>B</p>	<p>C</p>	<p>D</p>	<p>E</p>
<p>1.10 (5 puntos)</p> <p>La empresa no ha incumplido las leyes y normas contables, financieras, laborales y medioambientales y realiza acciones más allá de las obligatorias hacia la responsabilidad social.</p>	<p>A</p>	<p>B</p>	<p>C</p>	<p>D</p>	<p>E</p>
<p>1.11 (5 puntos)</p> <p>La gerencia implementa acciones para ser considerado un "Buen Vecino" en su comunidad.</p>	<p>A</p>	<p>B</p>	<p>C</p>	<p>D</p>	<p>E</p>
<p>1.12 (5 puntos)</p> <p>La organización es un contribuyente proactivo respecto al cuidado del medio ambiente.</p>	<p>A</p>	<p>B</p>	<p>C</p>	<p>D</p>	<p>E</p>

<b>CRITERIO 2. Desarrollo de las Personas (80 puntos)</b>					
Este criterio busca identificar como las funciones y responsabilidades están definidas, así como las actividades relativas a la contratación de personas. También busca identificar los aspectos relativos a la capacitación y desarrollo de los colaboradores, cómo es promovida la construcción de un ambiente propicio a la seguridad y aumento de la calidad de vida de las personas en el ambiente de trabajo.					
2.1 (8 puntos)	A	B	C	D	E
Se da a conocer a todas las personas de la organización la Misión, Visión, y objetivos estratégicos de la empresa.	Esta Práctica, que se realiza en instancias formales e informales, tiene el propósito de conseguir que los empleados conozcan hacia dónde marcha la empresa, de manera que entiendan la razón de ser de su trabajo.				
2.2 (8 puntos)	A	B	C	D	E
Las metas de todas las personas se originan en los objetivos estratégicos y planes operativos de la empresa.	El propósito de esta Práctica de Gestión es llevar a la operación diaria ("aterrizar") los objetivos estratégicos, asignando sus actividades y metas a los empleados y grupos de trabajo. Adicionalmente, permite que cada empleado tenga claro cómo sus metas contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa.				
2.3 (8 puntos)	A	B	C	D	E
Se capacita al personal en lo necesario para hacer bien su trabajo, ejecutar los planes operativos de la empresa y promover su crecimiento personal.	Este tipo de capacitación se refiere a las acciones formales y programadas con el propósito de conseguir un mayor desempeño de los empleados en su función habitual, por medio de incrementar sus conocimientos y habilidades.				
2.4 (8 puntos)	A	B	C	D	E
Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes operativos de la empresa.	Este tipo de capacitación se refiere a la formación de las nuevas competencias y habilidades de los empleados, necesarias para el logro de los objetivos estratégicos, incluyendo los conceptos de la Calidad. Por ejemplo, para manejar una máquina nueva o para hacerse cargo de un nuevo territorio de ventas.				
2.5 (8 puntos)	A	B	C	D	E
Se retroalimenta, al menos anualmente, a las personas en función de la evaluación de su desempeño en el trabajo.	El propósito de esta Práctica es que la empresa disponga de algún sistema de evaluación de sus empleados, de modo de tener información objetiva para reconocerlos, detectar y apoyar las áreas de mejora y comunicarles los aspectos en que deben mejorar su desempeño.				
2.6 (8 puntos)	A	B	C	D	E
Se entrega reconocimiento y estímulo al personal de buen desempeño.	El propósito de esta Práctica de Gestión es recompensar, de manera monetaria o no monetaria, a los empleados que hacen una contribución destacable para la empresa. El reconocimiento debería usarse para motivar a los empleados de tal forma que se logre comunicarles el aprecio por sus actitudes, aportes, alentarlos a crecer y brindar lo mejor de sí mismos.				
2.7 (8 puntos)	A	B	C	D	E
Se mide la satisfacción de las personas que trabajan en la empresa.	El desempeño de los empleados, y por tanto el de la empresa, depende fuertemente del nivel de motivación de sus empleados. Esta Práctica de Gestión tiene por objeto conocer los factores que explican la motivación a los empleados, permitiendo orientar la gestión del personal.				
2.8 (8 puntos)	A	B	C	D	E
Se asegura la participación y colaboración de las personas en la mejora de los procesos.	El propósito de esta Práctica de Gestión es que los empleados, quienes son los que mejor conocen su trabajo, puedan hacer sugerencias o aportar ideas de mejoramiento.				
2.9 (8 puntos)	A	B	C	D	E
Se aseguran condiciones físicas y ambientales adecuadas para el lugar de trabajo.	El propósito de esta Práctica de Gestión es que se cuente con condiciones en el trabajo que le permiten desarrollarlo de manera adecuada, con la confortabilidad máxima posible para cada tipo de tarea.				
2.10(8 puntos)	A	B	C	D	E
Se aseguran condiciones adecuadas de salud y seguridad del personal en su trabajo.	Proveer condiciones adecuadas de salud y de seguridad del personal en su trabajo, apunta a prevenir los accidentes laborales y los efectos dañinos en la salud de ellos.				

<b>CRITERIO 3. Interés por el Cliente Externo (85 puntos)</b>					
Este criterio busca identificar el conocimiento que la empresa tiene de sus clientes y mercados, así como la identificación de sus necesidades, grado de satisfacción y cómo son tratados sus reclamos.					
3.1 (10 puntos) La empresa identifica los segmentos de su mercado objetivo.	A	B	C	D	E
	El segmento de mercado objetivo es aquél al que la empresa ha decidido orientar sus acciones de venta. Esta Práctica tiene por objeto realzar la necesidad de tener un buen conocimiento del mercado, para poder lograr una gestión de ventas efectiva. La segmentación de los clientes tiene por objetivo establecer los tipos de clientes con características similares, posibilitando la oferta de servicios o productos adecuados para cada grupo de clientes. Algunos ejemplos de criterios para segmentación son: edad, sexo, localización geográfica, etc.				
3.2 (10 puntos) La empresa identifica a sus clientes más importantes y los requisitos de sus clientes actuales y potenciales.	A	B	C	D	E
	Esta Práctica tiene por objeto destacar la relevancia que tiene para la empresa el identificar a los clientes, o grupos de clientes, que aportan más a los resultados y a aquellos, actuales o potenciales, cuya relación permitirá el logro de los objetivos estratégicos.				
3.3 (9 puntos) La empresa utiliza una base de datos de clientes para apoyar sus actividades de venta y postventa.	A	B	C	D	E
	Una base de datos de clientes es un archivo que contiene información de los negocios realizados con los diferentes clientes, especialmente con los más importantes, de manera de conocer, por ejemplo, el momento oportuno para repetir una acción de venta, cuánto compró, qué compró, cómo pagó, entre otras informaciones. Constituye también una fuente de información que le permite identificar las asociaciones de los sectores de clientes con productos, servicios, grados de calidad, expectativas, etc.				
3.4 (9 puntos) La empresa da a conocer al mercado potencial sus productos y servicios.	A	B	C	D	E
	El mercado potencial es aquel a través del cual la empresa logrará sus objetivos estratégicos. El propósito de esta Práctica es establecer mecanismos para atraer el máximo posible de esos clientes potenciales, dándoles a conocer los productos/servicios. Por ejemplo, mediante algún método de publicidad, volantes, cartas, llamadas telefónicas, correo electrónico, sitio Web, etc.				
3.5 (10 puntos) La empresa mide la satisfacción de sus clientes.	A	B	C	D	E
	La medición de la satisfacción de los clientes, principalmente los más importantes, podría hacerse, dependiendo del tipo de empresa, por medio de un formulario en la entrega de cada servicio o producto, por una encuesta por correo electrónico, fax o teléfono, etc.				
3.6 (10 puntos) La empresa identifica los motivos de satisfacción de sus clientes.	A	B	C	D	E
	Esta Práctica tiene por objeto asegurar que la empresa conoce las razones que explican la satisfacción y fidelidad de los clientes (principalmente de los más importantes). Por ejemplo, la entrega oportuna del producto/servicio.				

<p>3.7 (9 puntos)</p> <p>La empresa define la forma como se debe atender a los clientes y los estándares de servicio para incrementar su satisfacción.</p>	A	B	C	D	E
<p>3.8 (9 puntos)</p> <p>La empresa registra y resuelve en forma eficaz todas las quejas y reclamos de sus clientes.</p>	A	B	C	D	E
<p>3.9 (9 puntos)</p> <p>La empresa desarrolla acciones para conocer a su competencia.</p>	A	B	C	D	E



<b>CRITERIO 4: Gestión y Mejora de los Procesos (125 puntos)</b>					
Este criterio busca identificar como se ejecutan los procesos principales de la empresa (prestación de servicios, comercialización y producción). Procura también identificar como se gerencian los principales proveedores y los recursos financieros de la empresa.					
4.1 (20 puntos)	A	B	C	D	E
La empresa se asegura que las características de sus productos y servicios se ajustan a la información de expectativas, satisfacción y reclamos de sus clientes.	Esta Práctica de Gestión tiene por objeto asegurarse que los atributos o características de los productos o servicios son los que valoran los clientes, y en caso que así no fuera, hacer los ajustes necesarios. La información necesaria para apoyar esta Práctica se obtiene principalmente de las Prácticas de Gestión 5, 6 y 8 del Criterio 3.				
4.2 (20 puntos)	A	B	C	D	E
La empresa mide la calidad de sus principales productos y/o servicios.	Esta Práctica tiene por objeto verificar que los productos o servicios están cumpliendo con los estándares especificados por la propia empresa. Por ejemplo: el cumplimiento de las especificaciones técnicas de un producto o el cumplimiento de los compromisos en caso de un servicio. Se relaciona también con la práctica de gestión 6 del criterio 3.				
4.3 (25 puntos)	A	B	C	D	E
La empresa mide el desempeño de sus procesos clave.	La medición del desempeño de los procesos clave, tiene por objeto verificar el cumplimiento de los estándares establecidos y permitir su mejoramiento. Los procesos clave son aquellos que tienen un alto impacto en los clientes o el negocio. Por ejemplo, aquellos que pueden impactar la satisfacción del cliente, la competitividad o el logro de los objetivos estratégicos.				
4.4 (20 puntos)	A	B	C	D	E
La empresa determina los procesos prioritarios de las áreas de apoyo en su organización.	Esta Práctica tiene por objeto verificar que la empresa conoce lo que más importa a sus distintos clientes, tanto externos como internos, explicando también como determina y cuáles son los procesos prioritarios de las áreas de apoyo en su organización. La empresa identifica los procesos más importantes de las áreas que, si bien son invisibles para el cliente brindan el aporte, sustento y capacidad de realización a las áreas de los procesos clave. Los procesos de apoyo son los que permiten obtener la mejor capacidad de los procesos claves o sea los que estima la empresa que también son necesarios para lograr los objetivos. Como por ejemplo: gestión de la información, formación del personal, mantenimiento de la infraestructura, gestión de stock, almacenamiento, compra de materiales, recopilación y análisis de datos entre otros.				
4.5 (20 Puntos)	A	B	C	D	E
La empresa evita que sus productos y procesos dañen el medio ambiente.	Estas prácticas y medidas tienen el objetivo verificar los resultados obtenidos por la organización en su esfuerzo por minimizar sus impactos en el Medio Ambiente, incluyendo el manejo de residuos, el reciclaje de materiales y el ahorro de recursos (agua, energía, papel, materias primas, etc.)				
4.6 (20 puntos)	A	B	C	D	E
La empresa mide el desempeño de sus proveedores principales.	El objetivo de esta Práctica de Gestión es contar con información que le permita determinar la calidad de sus proveedores principales. Esta información le ayudará a realizar una selección de proveedores más efectiva, no sólo por precio nominal, sino también por el impacto de sus potenciales fallas.				

**CRITERIO 5 – RESULTADOS (150 puntos)**

Este criterio procura información que demuestre las mejoras obtenidas por la empresa.

**5.1 – Conducción de la empresa**

5.1.1 (15 puntos) Utilidad de la empresa	A	B	C	D	E
	Utilidad se refiere al resultado final, después de impuestos, de la gestión de la empresa expresado en pesos.				
5.1.2 (15 puntos) Rentabilidad de la empresa.	A	B	C	D	E
	Rentabilidad se refiere al porcentaje resultante de dividir la utilidad en pesos de la empresa por los ingresos totales (ventas).				
5.1.3 (15 puntos) Ventas por empleado.	A	B	C	D	E
	Las ventas por empleado es un indicador de productividad global que permite hacer comparaciones y mejorar.				

**5.2 – Interés por el cliente externo**

5.2.1 (15 puntos) Volumen de ventas.	A	B	C	D	E
	Son las ventas totales relacionadas directamente con el giro del negocio.				
5.2.2 (15 puntos) Satisfacción de los clientes.	A	B	C	D	E
	El resultado de la satisfacción de los clientes se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Gestión 5 del Criterio 3.				

**5.3 – Desarrollo de las Personas**

5.3.1 (15 puntos) Satisfacción de empleados.	A	B	C	D	E
	El resultado de la satisfacción de los empleados se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Gestión 7 del Criterio 2.				
5.3.2 (15 puntos) Horas hombre de capacitación.	A	B	C	D	E
	El indicador de horas hombre de capacitación es una medición de la inversión de la empresa para mejorar su efectividad, eficiencia y productividad.				
5.3.3 (15 puntos) Seguridad en el trabajo.	A	B	C	D	E
	Los Indicadores de seguridad en el trabajo podrían incluir, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Frecuencia (Nº accidentes por horas trabajadas).</li> <li>• Índice de Gravedad (Nº de días perdidos por horas trabajadas).</li> <li>• Índice de Accidentes (Nº de accidentes por el total de empleados).</li> <li>• Índice de Siniestralidad (Nº de días perdidos por el total de empleados).</li> <li>• Comparación con sus similares mediante fuentes tales como el B.S.E.</li> </ul>				

**5.4 – Gestión y Mejora de los Procesos**

5.4.1 (15 puntos) Desempeño de los principales procesos	A	B	C	D	E
	El resultado de los procesos principales se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Gestión 3 del Criterio 4.				
5.4.2 (15 puntos) Calidad de los productos y servicios	A	B	C	D	E
	El resultado de la calidad de los productos o servicios se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Gestión 4 del Criterio 3.				