AAN8070

TESIS
IID2000
B377
v.3

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

" DISEÑO Y DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA CALIDAD DE GESTIÓN, APLICADA A UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE REFRIGERACIÓN Y AIRE ACONDICIONADO. "

(TOMO ANEXOS)

II

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA

REALIZADO POR Barros A, Susana
Marval D, Edenie M.

PROFESOR GUIA Ingº García R, Víctor

FECHA Junio 2000

Anexo 20: Medidas de Percepción

Criterio 1: Liderazgo

Distribuidor Líder en Venezuela TECNICA

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Compromter e implicar personalmente al equipo directivo en la misión, visión y vlaores de la organización, para establecer relaciones satisfactorias entre la dirección y los grupos de interés.

Medida de Percepción: Nivel de implicación de los líderes con los grupos de interés claves.

Referencia al Subcriterio: 1c y 1d

Objetivo: Medir el nivel de implicación de los líderes de la organización con sus grupos de interés claves.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Liderazgo" se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que reflejan cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Liderazgo" en el área referente al subcriterio 1c y 1d.

Nivel de Medición: Corporativa

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Criterio 1: Liderazgo

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Comprometer e implicar personalmente al equipo directivo en la misión, visión y vlaores de la organización, para establecer relaciones satisfactorias entre la dirección y los grupos de interés.

Medida de Percepción: Nivel de desarrollo de la misión, visión y valores de la organización.

Referencia al Subcriterio: 1a

Objetivo:. Esta medida está orientado a conocer cuál es la percepción del personal directivo y no directivo sobre cómo los líderes desarrollan la misión, la visión y los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Liderazgo" se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que reflejan cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Liderazgo" en el área referente al subcriterio 1a.

Nivel de Medición: Corporativo.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%).
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Criterio 1: Liderazgo

Distribuidor Líder en Venezuela TECNICA

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Compromter e implicar personalmente al equipo directivo en la misión, visión y vlaores de la organización, para establecer relaciones satisfactorias entre la dirección y los grupos de interés.

Medida de Percepción: Nivel de desarrollo del sistema de gestión de la organización

Referencia al Subcriterio: 1b

Objetivo: Medir la eficiencia del equipo directivo en la adopción, implantación y desarrollo de nuevas técnicas en el sistema de gestión de la organización.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Liderazgo" se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que reflejan cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario " en el área referente al criterio 1b.

Nivel de Medición: Corporativa

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

_X_ Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Criterio 2: Política y Estrategia

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Establecer estrategias adecuadas para alcanzar el máximo rendimiento de la organización.

Medida de Percepción: Nivel de implantación de la misión y visión de la organización a través de planes, políticas, estrategias, metas y procesos claves.

Referencia al Subcriterio: 2a, 2b, 2c, 2d y 2e.

Objetivo: Esta medida esta orientada a conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyados por sus políticas, planes, objetivos, metas y proceso relevantes.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Política y Estrategia", se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que reflejan los factores principales en los cuales se debe fundamentar la política y estrategia de una organización.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Política y Estrategia"

Nivel de Medición: Corporativa

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Criterio 3: Gestión del Personal

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico:. Fortalecer la organización y mejorar el ambiente de trabajo

Medida de Percepción: Nivel de la identificación, desarrollo y mentenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Referencia al Subcriterio: 3b

Objetivo: Esta medida esta orientada a conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo la organización identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias y capacidades claves del personal a las necesidades de la organización.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Gestión del Personal", se basa en la ponderación de resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que evalúan cómo el grupo de empresas Tecfrica gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el personal que la componen, y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Gestión del Personal" en el área del subcriterio 3b.

Nivel de Medición: Corporativa

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Administración de RRHH

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Administración de RRHH

Criterio 3: Gestión del Personal

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Fortalecer la organización y mejorar el ambiente de trabajo.

Medida de Percepción: Nivel de la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Referencia al Subcriterio: 3a

Objetivo: Esta medida esta orientada a conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo la organización desarrolla políticas, y planes para facilitar la gestión y mejora de los recursos humanos que la componen.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Gestión del Personal", se basa en la ponderación de resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que evalúan cómo el grupo de empresas Tecfrica gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el personal que la componen, y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Gestión del Personal" en el área del subcriterio 3a.

Nivel de Medición: Corporativa

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Administración de RRHH

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Administración de RRHH

Criterio 3: Gestión del Personal

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Fortalecer la organización y mejorar el ambiente de trabajo

Medida de Percepción: Nivel de implicación y asución de responsabilidades del personal de la organización.

Referencia al Subcriterio: 3c

Objetivo: Esta medida esta orientada a conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo la organización fomenta y apoya la participación del personal en actividades de mejora, estimula la implicación y respalda un comportamiento innovador y creativo, para emprender acciones con independencia.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Gestión del Personal", se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que evalúan cómo el grupo de empresas Tecfrica gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el personal que la componen, y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Gestión del Personal" en el área del subcriterio 3c.

Nivel de Medición: Corporativa

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Administración de RRHH

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Administración de RRHH

Criterio 3: Gestión del Personal

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Fortalecer la organización y mejorar el ambiente de trabajo

Medida de Percepción: Nivel de existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

Referencia al Subcriterio: 3d

Objetivo: Esta medida esta orientada a conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo la organización identifica las necesidades de comunicación, desarrolla políticas, estrategias y planes de comunicación basados en estas necesidades, y en que formar utiliza los canales de comunicación existentes.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Gestión del Personal", se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que evalúan cómo el grupo de empresas Tecfrica gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el personal que la componen, y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Gestión del Personal" en el área del subcriterio 3d.

Nivel de Medición: Corporativa

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Administración de RRHH

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Administración de RRHH

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Fortalecer la organización y mejorar el ambiente de trabajo

Medida de Percepción: Nivel de recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Referencia al Subcriterio: 3e

Objetivo: Esta medida esta orientada a conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo la organización da reconocimiento a las personas que la integran con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Gestión del Personal", se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que evalúan cómo el grupo de empresas Tecfrica gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el personal que la componen, y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Gestión del Personal" en el área del subcriterio 3e.

Nivel de Medición: Corporativa

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Administración de RRHH

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Administración de RRHH

Criterio 4: Colaboradores y Recursos

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Ser reconocidos como una organización que gestiona eficientemente sus recursos, manteniendo un flujo en condiciones aceptables con todos sus aliados externos.

Medida: Gestión de las alianzas externas.

Referencia al Subcriterio: 4a

Objetivo: Conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo planifica y gestiona la organización sus aliados externos (proveedores y subcontratados principalmente).

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Colaboradores y Recursos", cuantifica la capacidad de la organización para planificar y gestionar sus alianzas y relaciones con sus principales proveedores y subcontratados, y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Colaboradores y Recursos" en el área referente a los proveedores y subcontratados., subcriterio 4a.

Donde:

Proveedor: Persona jurídica, empresa mercantil nacional, mixta o extranjera domiciliada o no en el país que pueda suministrar materiales y equipos al grupo de empresas Tecfrica.

Subcontratado:

Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP

*Sin información disponible.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)

Fuente: UNGC. UNCCP.

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Criterio 4: Colaboradores y Recursos

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Ser reconocidos como una organización que gestiona eficientemente sus recursos, manteniendo un flujo en condiciones aceptables con todos sus aliados externos.

Medida: Gestión de los recursos económicos y financieros

Referencia al Subcriterio: 4b

Objetivo: Conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo gestiona la organización sus recursos económicos y financieros, apoyando así su política y estrategia.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Colaboradores y Recursos", cuantifica la capacidad de la organización para planificar y gestionar sus alianzas y relaciones con sus principales proveedores y subcontratados, y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Colaboradores y Recursos" en el área referente al criterio 4b.

Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP

*Sin información disponible.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: UNGC. UNCCP.

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Criterio 4: Colaboradores y Recursos

Distribuidor Líder en Venezuela TECNICA

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Ser reconocidos como una organización que gestiona eficientemente sus recursos, manteniendo un flujo en condiciones aceptables con todos sus aliados externos.

Medida: Gestión de los edificios, equipos y materiales.

Referencia al Subcriterio: 4c

Objetivo: Conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo la organización utiliza los activos en apoyo de la política y estrategia.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Colaboradores y Recursos", cuantifica la capacidad de la organización para planificar y gestionar sus alianzas y relaciones con sus principales proveedores y subcontratados, y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Colaboradores y Recursos" en el área referente al subcriterio 4c.

Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP

*Sin información disponible.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: UNGC. UNCCP.

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Criterio 4: Colaboradores y Recursos

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Ser reconocidos como una organización que gestiona eficientemente sus recursos, manteniendo un flujo en condiciones aceptables con todos sus aliados externos.

Medida: Gestión de la tecnología.

Referencia al Subcriterio: 4d

Objetivo: Conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo la organización identifica y evalúa las tecnologías utilizadas en sus procesos y actividades diarias, y la posibilidad de introducir nuevas tecnologías alternativas que apoyen la mejora de la organización.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Colaboradores y Recursos", cuantifica la capacidad de la organización para planificar y gestionar sus alianzas y relaciones con sus principales proveedores y subcontratados, y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Colaboradores y Recursos" en el área referente al subcriterio 4d.

Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP

*Sin información disponible.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: UNGC. UNCCP.

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Ser reconocidos como una organización que gestiona eficientemente sus recursos, manteniendo un flujo en condiciones aceptables con todos sus aliados externos.

Medida: Gestión de la información y del conocimiento.

Referencia al Subcriterio: 4e.

Objetivo: Conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo la organización recoge, estructura y gestiona la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Colaboradores y Recursos", cuantifica la capacidad de la organización para planificar y gestionar sus alianzas y relaciones con sus principales proveedores y subcontratados, y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Colaboradores y Recursos" en el área referente al criterio 4e.

Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP

*Sin información disponible.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: UNGC. UNCCP.

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico:. Asegurar la consolidación como líder en la comercialización y venta de productos y servicios de refrigeración y aire acondcionado.

Medida: Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y a otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Referencia al Subcriterio: 5b.

Objetivo: Conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo el grupo de empresas Tecfrica identifica y establece prioridades para las oportunidades de mejora, tomando en cuenta a su personal y sus grupos de interesados.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Procesos", cuantifica la capacidad del grupo de empresas Tecfrica para diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Procesos" en el área referente al subcriterio 5b.

Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP

*Sin información disponible.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: UNGC. UNCCP.

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Unidad de Negocio

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico:. Asegurar la consolidación como líder en la comercialización y venta de productos y servicios de refrigeración y aire acondcionado.

Medida: Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

Referencia al Subcriterio: 5c

Objetivo: Conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo el grupo de empresas Tecfrica determina las necesidades y expectativas de sus clientes y se anticipa a ellas introduciendo mejoras en sus productos y servicios.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Procesos" en el área referente subcriterio 5c.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Procesos", cuantifica la capacidad del grupo de empresas Tecfrica para diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP

*Sin información disponible.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: UNGC. UNCCP.

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Unidad de Negocio

Criterio 5: Procesos

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico:. Asegurar la consolidación como líder en la comercialización y venta de productos y servicios de refrigeración y aire acondcionado.

Medida: Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y sevicios.

Referencia al Subcriterio: 5d

Objetivo: Conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo el grupo de empresas Tecfrica adquiere productos y servicios en línea con los diseños y desarrollos y los distribuye a sus clientes.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Procesos" en el área referente al subcriterio 5d.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Procesos", cuantifica la capacidad del grupo de empresas Tecfrica para diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP

*Sin información disponible.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: UNGC. UNCCP.

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Unidad de Negocio

Criterio 5: Procesos

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico:. Asegurar la consolidación como líder en la comercialización y venta de productos y servicios de refrigeración y aire acondcionado.

Medida: Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Referencia al Subcriterio: 5e

Objetivo: Conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo el grupo de empresas Tecfrica determina y satisface los requisitos de los clientes y se implica con ellos, para abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Procesos", cuantifica la capacidad del grupo de empresas Tecfrica para diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Procesos" en el área referente al subcriterio 5e.

Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP

*Sin información disponible.

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

_X_ Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: UNGC. UNCCP.

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Unidad de Negocio

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización.

Medida: Imagen general

Referencia al Subcriterio: 6a

Objetivo:.Conocer la percepción que tiene los clientes en relación a la imagen del grupo de empresas Tecfrica.

Notas Explicativas:

A) La medición se basa en la ponderación de las respuestas dadas a una serie de preguntas referidas a la imagen general de la organización presentadas en el Cuestionario "Resultados en Clientes", que debe ser llenado por cada uno de los clientes claves del grupo de empresas.. Para el diagnósticos se diseñaron preguntas referidas a: accesibilidad, comunicación, flexibilidad, comportamiento proactivo y capacidad de respuesta.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Resultados en Clientes" en el área referente a la Imagen General.

Nivel de Medición: Corporativo

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

_X_ Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización.

Medida: Productos y servicios.

Referencia al Subcriterio: 6a

Objetivo:.Conocer la percepción que tiene los clientes en relación a los productos y servicios que comercializa y vende el grupo de empresas Tecfrica.

Notas Explicativas:

A) La medición se basa en la ponderación de las respuestas dadas a una serie de preguntas referidas a la imagen general de la organización presentadas en el Cuestionario "Resultados en Clientes", que debe ser llenado por cada uno de los clientes claves del grupo de empresas.. Para el diagnósticos se diseñaron preguntas referidas a: accesibilidad, comunicación, flexibilidad, comportamiento proactivo y capacidad de respuesta.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Resultados en Clientes" en el área referente a Productos y Servicios.

Nivel de Medición: Corporativo

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización.

Medida: Ventas y servicio postventa.

Referencia al Subcriterio: 6a

Objetivo:.Conocer la percepción que tiene los clientes en relación a cómo el grupo de empresas Tecfrica ejecuta la venta de sus productos, presta sus servicios tanto en la venta, como en la postventa..

Notas Explicativas:

A) La medición se basa en la ponderación de las respuestas dadas a una serie de preguntas referidas a la imagen general de la organización presentadas en el Cuestionario "Resultados en Clientes", que debe ser llenado por cada uno de los clientes claves del grupo de empresas.. Para el diagnósticos se diseñaron preguntas referidas a: accesibilidad, comunicación, flexibilidad, comportamiento proactivo y capacidad de respuesta.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Resultados en Clientes" en el área referente a la Venta y Servicio Postventa.

Nivel de Medición: Corporativo

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

_X_ Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización.

Medida: Fidelidad.

Referencia al Subcriterio: 6a

Objetivo:.Conocer si los clientes tienen la voluntad de continuar comprando productos y solicitando servicios al grupo de empresas Tecfrica.

Notas Explicativas:

A) La medición se basa en la ponderación de las respuestas dadas a una serie de preguntas referidas a la imagen general de la organización presentadas en el Cuestionario "Resultados en Clientes", que debe ser llenado por cada uno de los clientes claves del grupo de empresas.. Para el diagnósticos se diseñaron preguntas referidas a: accesibilidad, comunicación, flexibilidad, comportamiento proactivo y capacidad de respuesta.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Resultados en Clientes" en el área referente a la Fidelidad.

Nivel de Medición: Corporativo

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructura Gerencial

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe el personal a la organización.

Indicador: Nivel de satisfacción y motivación del personal.

Referencia al Subcriterio: 7a

Objetivo: Conocer la percepción de la organización por parte de las personas que la integran.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Resultados en el Personal" se basa en la ponderación de resultados obtenidos de una serie de preguntas que reflejan los factores principales que se deben tomar en cuenta para medir el nivel de satisfacción y motivación del personal de la empresa, y así conocer cuál es la percepción del personal sobre la organización.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Resultados en el Personal".

Nivel de Medición: Corporativo

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Administración de RRHH

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Administración de RRHH

Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe la sociedad a la organización.

Medida: Nivel de implicación en las comunidades donde opera.

Referencia al Subcriterio: 8a

Objetivo:. Conocer en que medida el grupo de empresas Tecfrica se preocupa por implicarse positivamente con la comunidad local en la que opera.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Resultados en la Sociedad", se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que evalúan cómo el grupo de empresas Tecfrica incide en la comunidad donde opera.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Resultados en la Sociedad".

Nivel de Medición: Corporativo

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructrua Gerencial

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe la sociedad a la organización.

Medida: Desarrollo de actividades encaminadas a reducir y evitar molestias y daños provocados por sus actividades.

Referencia al Subcriterio: 8a

Objetivo:. Conocer en que medida el grupo de empresas Tecfrica se preocupa por desarrollar actividades encaminadas a reducir y evitar molestias y daños provocados por sus actividades, como: riesgos para la seguridad, ruidos, accidentes, contaminación, entre otros.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Resultados en la Sociedad", se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que evalúan cómo el grupo de empresas Tecfrica incide en la comunidad donde opera.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Resultados en la Sociedad".

Nivel de Medición: Corporativo

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Gerencia de Aseguramiento de la Calidad

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructrua Gerencial

Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe la sociedad a la organización.

Medida: Información de sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos.

Referencia al Subcriterio: 8a

Objetivo:. Conocer en que medida el grupo de empresas Tecfrica se preocupa por informar a la comunidad local sus actividades para contribuir con la preservación y el mantenimiento de los recursos.

Notas explicativas:

A) El Cuestionario "Resultados en la Sociedad", se basa en la ponderación de los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas que evalúan cómo el grupo de empresas Tecfrica incide en la comunidad donde opera.

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Resultados en la Sociedad".

Nivel de Medición: Corporativo

Periodicidad: Anual

Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Infraestructrua Gerencial

Criterio 8: Resultados Claves

Distribuidor Líder en Venezuela TECNICA

Medida de Percepción

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización.

Medida: Alcance de los resultados planificados

Referencia al Subcriterio: 9a

Objetivo: Conocer la percepción que tiene el equipo directivo sobre los resultados claves planificados y esperados por los miembros de la organización..

Notas Explicativas:

A) El Cuestionario "Resultados Claves" está orientado a conocer la percepción que tiene el equipo directivo sobre los resultados claves planificados y esperados por los miembros de la organización

Parámetro de Medición:

Puntuación total obtenida en el Cuestionario "Resultados Claves"

Nivel de Medición: Corporativo

Periodicidad: Anual

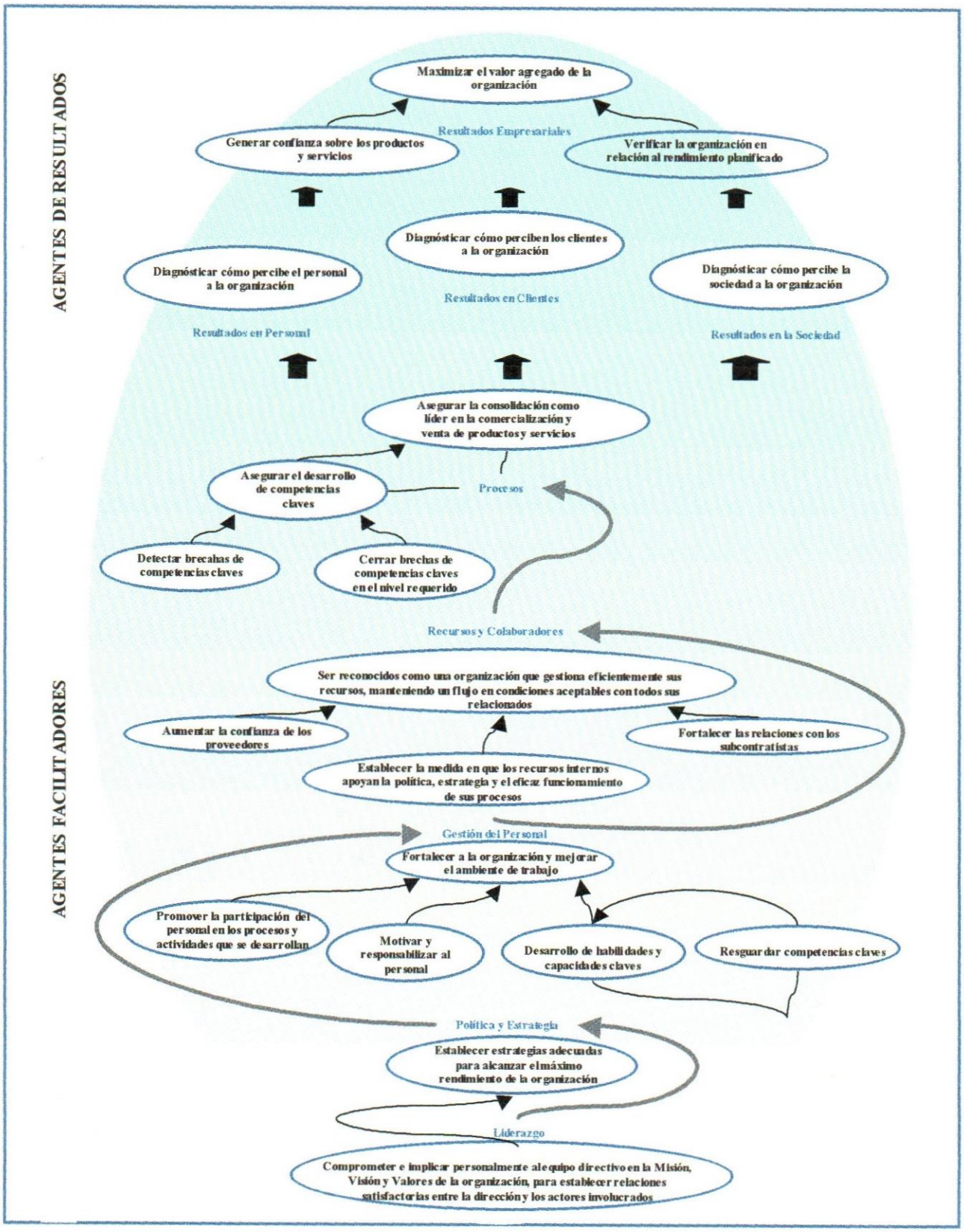
Situación de la información a medir:

X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible

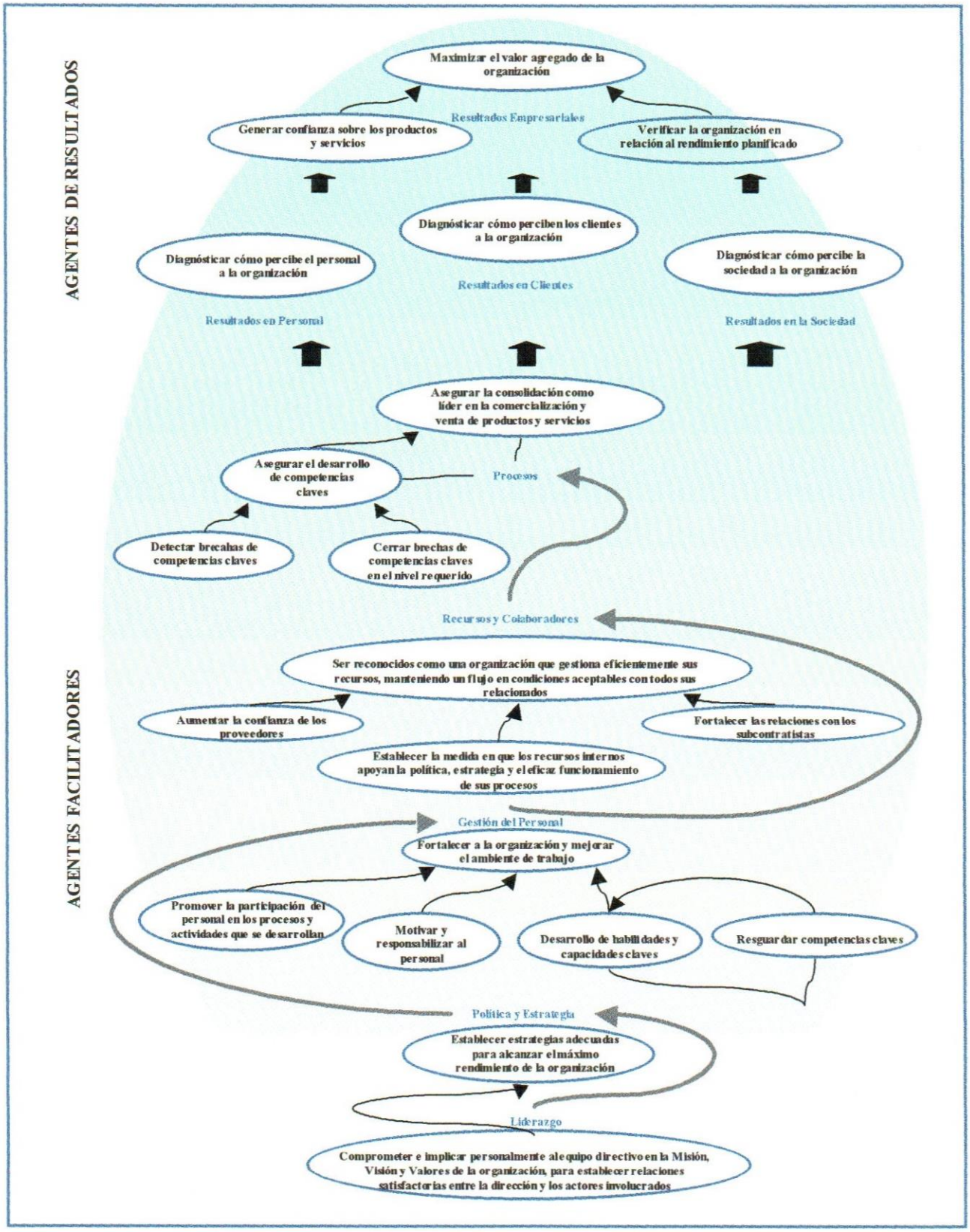
Unidad de Medición: Porcentaje (%)
Fuente: Infraestructura Gerencial

Elabora y Reporta:	Aprueba:	Cumple:
Director de la Unidad	Director General	Junta Directiva

Anexo 21: Vector Estratégico 1



Anexo 22: Vector Estratégico 2



Anexo 23: Cuestionarios

Criterio 1: ***Liderazgo***

Cuestionario dirigido al personal directivo y no directivo de la empresa *Tecfrica.*

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal directivo y no directivo sobre cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la Misión y la Visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Se ha recogido en él, el impacto del liderazgo en cada una de las personas que forman parte de la organización, y la incidencia que tiene sobre el trabajo y el esfuerzo que realizan. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

Subcriterio 1a: ***Desarrollo de la misión, visión y valores por parte del equipo directivo que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.***

1. El Equipo Directivo, para acceder a la dirección, elaboró un programa comprometido con la mejora continua de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El Director, promueve la elaboración participativa de los planes de mejora.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Director, promueve la revisión participativa de los planes de mejora.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. El Equipo Directivo coordina la elaboración de los planes de mejora.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. El Equipo Directivo impulsa la evaluación de los planes de mejora.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. El Equipo Directivo se preocupa por la formación del personal en gestión de calidad.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. El Equipo Directivo hace participar a todo el personal en el proceso de calidad.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. El Equipo Directivo ha redactado la misión, visión, valores y principios éticos de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. El Equipo Directivo respeta los valores y principios éticos que fundamentan las actuaciones de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. El Equipo Directivo ha establecido sistemas que permitan evaluar la efectividad de su propio liderazgo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. El Equipo Directivo toma medidas y decisiones en función de las necesidades futuras que se planteen en asuntos de liderazgo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. El Equipo Directivo establece prioridades entre las actividades de mejora.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

13. El Equipo Directivo se preocupa por fomentar la colaboración dentro de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

14. Las decisiones claves se implantan mediante planes, y se diseñan algunas acciones de mejora continua.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 1b:</u> Implicación personal del Equipo Directivo para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua des sistema de gestión de la organización.

1. El Equipo Directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se tiene establecida la evaluación y control en toda la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Equipo Directivo se implica personalmente en el desarrollo e implantación de sistemas que permitan medir y controlar los procesos que se ejecutan en la empresa, de manera que, si es necesario, se puedan identificar los puntos débiles, y planificar e implantar mejoras.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. El Equipo Directivo se implica personalmente en el desarrollo e implantación de un sistema que le permita medir, revisar y mejorar sus resultados claves.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. El Equipo Directivo ha pensado en desarrollar e implantar un sistema de gestión por procesos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 1c:</u> Implicación del equipo directivo con los clientes, subcontratados, proveedores y representantes de la sociedad.

1. El Equipo Directivo anima a todos los componentes de la organización para que identifiquen a sus clientes, proveedores, subcontratistas y demás grupos de interés.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El Equipo Directivo da importancia a las relaciones del personal con los clientes, proveedores y subcontratistas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Equipo Directivo afronta los posibles conflictos derivados del equilibrio entre los distintos grupos que interactúan con la organización y su personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 1d:</u> Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte del equipo directivo.

1. El Equipo Directivo es accesible y escucha al personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El Equipo Directivo se preocupa por la satisfacción del personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Equipo Directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. El Equipo Directivo recoge las opiniones del personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. El Equipo Directivo reconoce y estimula el trabajo de las personas, los equipos y departamentos de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. El Equipo Directivo reconoce el esfuerzo del personal, además de los resultados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. El Equipo Directivo reconoce los éxitos del personal obtenidos fuera de la organización..

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. El Equipo Directivo agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. El Equipo Directivo tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades actividades y tareas, el esfuerzo realizado.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. El Equipo Directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los recursos de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. El Equipo Directivo divulga y comunica la misión, visión, valores y principios éticos de la empresa a todo su personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. El Equipo Directivo ha establecido mecanismos para apoyar y fomenta el desarrollo profesional de sus personal, haciendo realidad sus planes, objetivos y metas.

☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4

Criterio 2: ***Política y Estrategia***

Cuestionario dirigido al personal de la empresa Tecfrica.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo implanta la organización su Misión y Visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyados por sus políticas, planes, objetivos, metas y proceso relevantes.

En este cuestionario busca también recoger la implicación del personal en la elaboración y desarrollo de la planificación y la estrategia.

Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

Subcriterio 2a: ***Las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.***

1. La elaboración de las políticas y estrategias se han efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos involucrados con la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El Equipo Directivo recoge y analiza información para ayudar a definir el mercado y el segmento del mercado en el cual opera la organización, tanto en la actualidad como en el futuro.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Equipo Directivo comprende y se anticipa a las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, subcontratados, proveedores y de la sociedad en general.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. El Equipo Directivo comprende y se anticipa a las actividades de la competencia.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 2b:</u> La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia.

1. El Equipo Directivo y el personal en general recoge y comprende el resultado final de los indicadores internos de rendimiento.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El Equipo Directivo recoge y el personal en general recoge y comprende el resultado final de las actividades de aprendizaje.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Equipo Directivo y el personal en general analiza el rendimiento de la competencia y de las organizaciones consideradas como las mejores en su ramo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. La organización analiza y comprende los temas sociales, medioambientales y legales.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. La organización identifica y comprende los indicadores económicos y demográficos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. El Equipo Directivo y el personal en general analiza y comprende el impacto de las nuevas tecnologías.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. El Equipo Directivo y el personal en general analiza y emplea las ideas de todos los grupos de interés involucrados con la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 2c:</u> Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.

1. La planificación de las estrategias de la acción de las unidades de negocio son decididas por el equipo directivo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se implica a todo el personal y grupos de interés en la política y estrategia de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. La planificación y la estrategia de la organización se formulan de un modo coherente, claro y preciso.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético a la planificación y estrategia.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. La planificación y estrategia incorpora un conjunto de objetivos básicos, bien definidos y alcanzables.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Se emplea la planificación y estrategia para la determinación de objetivos de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Se tienen estrategia bien definidas en las áreas de:

a) Recursos Humanos ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

b) Tecnología ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

c) Finanzas ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

d) Mercado ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se revisa la planificación y la estrategia de la organización por parte del Equipo Directivo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 2d:</u> Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos claves.

1. El Equipo Directivo ha identificado y definido el esquema de procesos claves necesarios para llevar a efecto la política y estrategia de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El Equipo Directivo ha establecido claramente los responsables de los procesos que añaden valor (procesos claves).

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Equipo Directivo y el personal en general ha identificado los distintos grupos de interés que se ven afectados en cada uno de los procesos claves que se llevan a cabo actualmente en la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. El Equipo Directivo revisa la efectividad del esquema de los procesos claves a la hora de llevar a cabo la política y estrategia.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 2e:</u> Comunicación e implantación de la política y estrategia.

1. El personal participa en la elaboración de y formulación de las políticas y estrategias de la organización y de los planes de mejora.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El contenido de los programas planificados para el desarrollo de la organización y de los planes de mejora es compartido en la práctica cotidiana por la mayor parte del personal y otros grupos involucrados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El personal conoce la planificación y estrategia de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Los objetivos básicos que forman parte de la planificación y la estrategia son compartidos por el personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Los valores que definen los compromisos entre y con las personas están claramente definidos y son conocidos por todos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. El Equipo Directivo emplea la política y estrategia como base para la planificación de actividades y el establecimiento de objetivos y metas para toda la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Criterio 3: ***Gestión del personal***

Cuestionario dirigido al personal de la empresa *Tecfrica*

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo a su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Los resultados proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

Subcriterio 3a: ***Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.***

1. La organización desarrolla políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se implica a todo el personal de la organización en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Equipo Directivo organiza al personal de acuerdo con la política y la estrategia de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se hacen evaluaciones periódicas del desempeño del personal a fin de realizar las transferencias y promociones pertinentes en beneficio de la productividad de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Existe un plan de seguimiento del desarrollo del sobre tiempo del personal acorde con los objetivos de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Existe un plan de sustituciones del personal coherente con el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo actualmente en la empresa, que amortigüe el efecto de las bajas de personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Se utilizan las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. El Equipo Directivo se preocupa por mejorar los procedimientos que utilizan sus empleados para llevar a cabo sus tareas y actividades.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. El Equipo Directivo y todo el que este relacionado, mantiene una actitud justa con todo lo relacionado con el empleo y el personal en general.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. Se alinean los objetivos de los planes de recursos humanos con los objetivos de la organización y, su política y estrategia.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. Se gestiona la selección de nuevas personas y su desarrollo profesional.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 3b:</u> Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

1. El Equipo Directivo promueve procesos de formación para el personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El Equipo Directivo detecta la capacitación del personal y la vincula con las necesidades de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se proporcionan cursos de adiestramiento adecuados a todo el personal de la empresa para un buen desempeño de las funciones y su desarrollo continuo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. El personal ha participado en cursos de actualización en el último año.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. El Equipo Directivo potencia el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades de la organización

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. El Equipo Directivo concilia los objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Se aprovechan en forma óptima las capacidades y habilidades individuales de los empleados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se asegura al personal un plan de vida y carrera que le permita desarrollar sus capacidades y habilidades en beneficio propio y para su crecimiento conjunto con el de la empresa

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. Se evalúa el rendimiento de las personas y se ayuda a mejorarlo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

***Subcriterio 3c:* Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.**

1. El trabajo en equipo es la base del desarrollo del personal en la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El Equipo directivo hace corresponder la asignación de responsabilidades al personal con las previsiones de la política y la estrategia.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El personal participa en el proceso de calidad y en el mejoramiento continuo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se ayuda activamente al personal que emprende iniciativas de mejora y calidad.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se promueve el espíritu de equipo entre el personal de toda la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. El Equipo Directivo valora y ayuda al personal a mejorar sus resultados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. El Equipo Directivo faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se proporcionan oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. Se ha concientizado el significado e importancia del concepto cliente – personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. El personal en todos los niveles tiene definida la posición actual de la empresa, las metas, objetivos y el plan para obtenerlos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 3d:</u> Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

1. El personal es escuchado por el equipo directivo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se recogen las opiniones del personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Equipo Directivo y los demás responsables transmiten información al personal

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. En la empresa hay una comunicación en ambas direcciones entre personas, unidades y equipos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 3e:</u> Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

1. El Equipo Directivo considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se estimula la alta participación de los empleados en la resolución de los problemas de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se mantiene actualizado al personal, de tal forma que satisface las necesidades a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. El Equipo Directivo valora al personal por su participación en la mejora continua.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Se reconoce el esfuerzo del personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Se remunera al personal en forma justa y adecuada, de acuerdo con:

a) Los servicios prestados ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

b) La oferta y la demanda del mercado ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

c) La disponibilidad financiera de la empresa ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se mantiene un equitativo nivel salarial entre las diversas funciones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. Se tienen implantados programas que tienen como fin proporcionar a los empleados beneficios de tipo:

a) Educacional ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

b) Financiero ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

c) Médico-Hospitalario ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

d) De seguridad social ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. Se proporcionan a los empleados condiciones materiales adecuadas para el desempeño de sus funciones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. Se tiene como política el realizar transferencias internas en lapsos no menores a un año.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. Se otorgan aumentos salariales como incentivo al realizar las promociones del personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

13. La empresa cuenta con algún programa de incentivos monetarios.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

14. El Equipo Directivo valora a cada uno de los miembros de la organización como personas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

15. El Equipo Directivo fomenta un ambiente de trabajo de confianza y de solidaridad.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

16. Se adaptan los horarios a las necesidades del personal y de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

17. El Equipo Directivo toma en consideración la situación particular de cada persona al organizar el trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

18. Equipo Directivo fomenta la estabilidad del personal en la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Criterio 4: ***Colaboradores y Recursos***

Cuestionario dirigido al personal.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal sobre cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

Los subcriterios de Proveedores y Subcontratistas son evaluados a través de preguntas dirigidas al personal y a estos grupos de interés.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

Subcriterio 4a: ***Gestión de los colaboradores externos: Proveedores y Subcontratados***

Referente a los proveedores:

1. La organización ha identificado a cada uno de sus proveedores claves y las oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con su política y estrategia.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se mantiene relaciones con los proveedores claves, de tal manera que se pueda crear valor y maximizarlo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Existe una lista actualizada de los principales proveedores involucrados con la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se mantiene la misma igualdad de relaciones con todos los proveedores.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se mantiene una actitud ética, integra y leal entre la organización y sus proveedores.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Existen sistemas de evaluación de proveedores.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Existen procesos de selección de proveedores.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se certifica la calidad del proveedor para que pueda formar parte del catalogo de los proveedores de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. Se busca la mayor concentración de proveedores con el fin de que el menor número de éstos surtan el mayor número de artículos o productos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. Se promueve el establecimiento de relaciones a largo plazo con un menor número de proveedores para reducir costos y disminuir la complejidad en la actividad de control de abastecimiento.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. Se investiga a los proveedores de acuerdo con el sector al que pertenecen, para determinar su viabilidad a largo plazo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. Se exige al proveedor que se mantenga actualizado con respecto a las nuevas tecnologías del mercado.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

13. Se cuenta con un programa para la certificación de los proveedores.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

14. Se cuenta con un sistema sencillo para comparar proveedores y cotizaciones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

15. Se selecciona al proveedor que, por condiciones de venta del artículo requerido y por las propias de su empresa, garantice una compra óptima y asegure el abastecimiento.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

16. Se evalúa a los proveedores con base en el análisis de las ventajas ofrecidas del material o producto en cuanto a:

a) Los precios ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

b) El costo total ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

c) La calidad ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

d) La vida útil ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

e) Los tiempos de entrega ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

17. Se comunica con anticipación los requerimientos de materiales y/o productos a los proveedores.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

18. Se establecen convenios de respaldo con proveedores alternativos confiables.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

19. Se establecen con los proveedores contratos donde se especifican:

a) La duración ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

b) Los costos ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

c) La calidad ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

d) Los requerimientos de entrega ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

e) Demás servicios ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

20. Se celebran contratos a largo plazo con los proveedores con el propósito de obtener el suministro oportuno de un grupo de materiales y/o productos de características comunes, y crear en ellos confianza y seguridad para que, a su vez, muestren interés por servir adecuadamente a la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

21. Se elaboran contratos con los proveedores donde se promueve la reducción de los tiempos de entrega.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

22. En el caso de contratos a largo plazo, se establecen:

a) Cláusulas que permitan flexibilidad en tiempos de crisis.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

b) Convenios de precios competitivos, calidad y servicios mejores que los del mercado.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

23. Se apoya el desarrollo mutuo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Referente a los subcontratados:

1. La organización ha identificado a cada uno de sus subcontratados claves y las oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con su política y estrategia.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se mantiene relaciones con los subcontratados claves, de tal manera que se pueda crear valor y maximizarlo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se mantiene la misma igualdad de relaciones con todos los subcontratistas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Existe una lista actualizada de los principales subcontratados involucrados con la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se mantiene una actitud ética, integra y leal entre la organización y sus subcontratados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Existen sistemas de evaluación de los subcontratados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Existen procesos de selección de los subcontratados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se investiga a los subcontratados de acuerdo con el sector al que pertenecen, para determinar su viabilidad a largo plazo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. Se exige al subcontratado que se mantenga actualizado con respecto a las nuevas tecnologías del mercado.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. Se cuenta con un sistema sencillo para comparar subcontratistas y cotizaciones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. Se establecen con los subcontratados contratos donde se especifican:

f) La duración ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

g) Los costos ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

h) La calidad ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

i) Los requerimientos de entrega ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

j) Demás servicios ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. Se apoya el desarrollo mutuo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 4b:</u> Gestión de los recursos económicos y financieros.

1. El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las propuestas y necesidades del personal, de los departamentos y equipos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. La organización gestiona los recursos económicos y financieros apoyando su política y estrategia.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se emplean mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se evalúan los riesgos de las inversiones que se realizan.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. La organización gestiona eficientemente sus recursos económicos y financieros, dándoles el debido uso y obteniendo los resultados planificados y esperados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 4c:</u> Gestión de los edificios, equipos y materiales.

1. Se utilizan los activos en apoyo de la política y estrategia de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se cuenta con una metodología para evaluar el desempeño de los materiales (consumo, demanda y utilización) para conocer su impacto en los gastos de la empresa y lograr mayor eficiencia en la planeación de los mismos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se cuenta con un programa que fomenta el ahorro y evita el desperdicio de materiales y/o productos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Hay un inventario actualizado de los recursos materiales de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se cuenta con algún programa o sistema para optimizar el consumo de suministros.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. El personal tiene a su disposición los recursos materiales necesarios para llevar a cabo las tareas y actividades asignadas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. El desperdicio de recursos materiales es casi nulo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Subcriterio 4d: ***Gestión de la tecnología.***

1. Se recoge, almacena y usa la información sobre innovación tecnológica.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. La organización explota la tecnología existente.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se aprovecha la tecnología para apoyar los planes y actividades de mejora continua.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. La organización se preocupa por sustituir viejas tecnologías.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se identifican y se evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el negocio y la sociedad.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Se cuenta con el servicio de consulta vía Internet.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Se cuenta con tecnología adecuada para ser una empresa competitiva.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. El personal directivo esta conciente de la necesidad de asegurar la utilización de nuevas tecnologías en los tareas, actividades y procesos que se llevan a cabo actualmente en la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 4e:</u> Gestión de la información y el conocimiento.

1. El sistema de información de la organización es accesible al personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se gestiona la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se utiliza el conocimiento y la información en forma efectiva, para maximizar el valor para los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. La organización se preocupa por cultivar, desarrollar y proteger su propiedad intelectual, con la finalidad de maximizar su valor para el cliente.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se utilizan los recursos pertinentes de información y conocimiento para generar en la organización un clima de innovación y creatividad.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Se garantiza la integridad y seguridad de la información.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Criterio 5: ***Procesos***

Cuestionario dirigido al personal.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal acerca de cómo diseña, gestiona y mejora el grupo de empresas Tecfrica sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.
Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

Subcriterio 5a: ***Diseño y gestión sistemática de los procesos.***

1. Se han diseñado todos los procesos de manera que se pueda llevar a efecto la política y estrategia de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se han implantado sistemas que permitan medir y controlar los procesos que se llevan a cabo actualmente, para así establecer objetivos de rendimiento.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se aplican sistemas estandarizados, como por ejemplo, sistemas de calidad como los basados en la normativa ISO 9000.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se mantienen relaciones satisfactorias con los principales aliados, con la finalidad de gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. El personal de la organización participa en la identificación de los procesos claves.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. El Equipo Directivo considera que es un proceso clave la evaluación del grado de satisfacción del personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. El Equipo Directivo considera que es un proceso clave la evaluación del grado de satisfacción de sus clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. El Equipo Directivo considera que es un proceso clave la evaluación del grado de satisfacción de sus subcontratistas y proveedores.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. El Equipo Directivo considera que es un proceso clave la evaluación del grado de satisfacción de la comunidad local con la que interactúa la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. El Equipo Directivo designa con claridad a los responsables de los procesos y actividades.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. Se ha incorporado un modelo metodológico que favorece la autoevaluación del personal y el desempeño de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. El personal conoce los procedimientos adecuados para realizar los procesos y actividades que se desempeñan en la organización

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

13. El personal identifica y puede definir cuales son los proceso y actividades primarias que se llevan a cabo actualmente en la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

14. El personal identifica y puede definir cuales son los procesos y actividades de soporte que se llevan a cabo actualmente en la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

15. El personal esta en conocimiento de los vínculos que interrelacionan las actividades y procesos que se ejecutan en la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

16. Los procesos están diseñados conforme a las necesidades de los clientes internos y externos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

17. Se ha establecido y definido la cadena de valor.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

18. Se tiene identificada la vulnerabilidad de las áreas y procesos claves.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 5b</u>: Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

1. Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora y otros cambios.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se utilizan los resultados del rendimiento operativo, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se estimula el talento creativo e innovador de todos los grupos de interés para hacer que repercuta sobre las mejoras continuas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se fomenta el análisis y estudio del diseño de los procesos para descubrir y desarrollar nuevos diseños que permitan un alto nivel de desempeño.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se promueve la utilización de nuevas filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Se comunican los cambios introducidos en el diseño de los procesos a todo el personal y a los grupos de interés pertinentes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Se evalúan las capacidades del personal para operar nuevos procesos o procesos que hayan sufrido cambios.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se forma al personal para operar nuevos procesos o procesos que hayan sufrido cambios.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. Se evalúa si con los cambios ejecutados en los procesos se alcanzan los resultados planificados, que benefician al grupo de empresas y a todos sus grupos de interesados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. Se utiliza la información personal para la definición de estándares de funcionamiento y de objetivos de mejora

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. El Equipo Directivo identifica, utiliza y potencia las habilidades claves de todo el personal para contribuir a la mejora.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. El Equipo Directivo introduce y potencia nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Subcriterio 5c</u>: Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

1. Se utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. La organización se anticipa e identifica mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se desarrollan nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se utiliza la creatividad e innovación para desarrollar productos y servicios competitivos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. La organización y sus aliados se apoyan para generar productos y servicios acorde con las necesidades y expectativas de los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

***Subcriterio 5d*: Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.**

1. Se cuenta con un sistema de distribución de los productos y servicios que cubra las necesidades y expectativas de los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se presta un servicio eficiente de atención a los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

***Subcriterio 5e*: Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.**

1. La organización utiliza la información procedente de los contactos habituales con sus clientes (incluidas quejas y reclamaciones) para realizar cambios y mejoras en los procesos que se consideran estar deficientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. La organización se implica con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se considera importante determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se emplean encuestas periódicas y otra forma de recolección de datos para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. La organización se esfuerza por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al cliente.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Se da seguimiento a las ventas, al servicio de atención a clientes y a otros contactos con los mismos para determinar los niveles de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios con los que comercializa el grupo de empresas *Tecfrica*.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Criterio 6: ***Resultados en Clientes***

Cuestionario dirigido al cliente.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción que tienen los clientes acerca del grupo de empresas Tecfrica.

En él se han recogido las relaciones entre satisfacción del cliente y aspectos tales como percepción sobre el funcionamiento de la organización y colaboración en la resolución de problemas, o incidencia de la satisfacción de los clientes en el funcionamiento de la organización.

Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

Referidas a Imagen General:

1. Los servicios recibidos responden a lo que esperaba de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Tengo confianza en la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Estoy informado sobre los objetivos básicos de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Estoy satisfecho al involucrarme con esta organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Hay una comunicación fácil entre el personal y los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Dispongo de cauces adecuados para efectuar quejas sobre el funcionamiento de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Los conflictos se resuelven con rapidez y favorablemente para ambas partes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. La organización y su funcionamiento es excelente

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. Recibo un trato correcto.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. Estoy satisfecho con las instalaciones que posee la organización

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. Estoy satisfecho con el nivel de mantenimiento de las instalaciones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. Existe un clima de trabajo aceptable.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Referidas a Productos y Servicios:

1. Existe un aprovechamiento máximo del tiempo de atención.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. El servicio que recibo es de calidad.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se han tratado sus quejas y reclamaciones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Esta satisfecho con los tiempos de entrega y respuesta.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Referidas a Ventas y Servicio Postventa:

1. El personal de la organización me atiende oportunamente cuando le planteo cualquier asunto.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Conozco a la persona a la que debo dirigirme en la organización según el asunto de que se trate.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El personal lo atiende rápidamente

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. El personal lo atiende oportunamente.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. El servicio posventa es de calidad aceptable.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Me responden pronto a las quejas que planteo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Las publicaciones para el cliente y la documentación que se utiliza en la organización es sencilla y práctica.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se recibe orientación acerca de la utilización de los productos adquiridos o los proyectos y soluciones instaladas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Referidas a Fidelidad:

1. He recomendado esta empresa a otras personas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Tiene Ud. la intención de comprar y solicitar servicios nuevamente a esta empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Compraría Ud. otros productos y servicios de esta empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. En algún momento la empresa ha evaluado su nivel de satisfacción.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Criterio 7: ***Resultados en el Personal***

Cuestionario dirigido al personal.

Este cuestionario está orientado a conocer la percepción del grupo de empresas Tecfrica por parte de las personas que la integran.

Los resultados obtenidos con proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

Referidas a Satisfacción:

1. Estoy satisfecho con el ambiente y el clima de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Estoy satisfecho con las condiciones en que desempeño mis tareas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El Equipo Directivo procura facilitar al personal los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. La organización ofrece y otorga seguridad en el puesto de trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Considera Ud. que el entrono de trabajo satisface sus necesidades y expectativas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Esta conforme con el salario y beneficios que obtiene de la organización tras el desempeño de sus tareas y actividades.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Se promueven las relaciones entre personas del mismo nivel laboral.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Las instalaciones y servicios son adecuadas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Referidas a Motivación:

1. La comunicación entre el personal y el Equipo Directivo es fácil.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se establecen los objetivos de cada persona y se evalúa de algún modo su desempeño en función de los objetivos de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. Se procura que el personal reciba la formación adecuada para su desarrollo profesional.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Se tienen en cuenta las necesidades que requiere el desempeño del puesto de trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. El Equipo Directivo reconoce el trabajo bien hecho.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. Me siento valorado por la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. El estilo de dirección facilita el desarrollo profesional del personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se tienen en cuenta las capacidades profesionales de cada uno.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. El personal puede participar en los planes y en el desarrollo de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. El personal conoce la Misión, Visión y Valores de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. El personal participa en los planes de mejora de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. Cuando el personal plantea un proyecto innovador, el Equipo Directivo anima su realización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

13. El personal trabaja en equipo y hay relación entre las unidades.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

14. Cuando se comparten con los compañeros las experiencias profesionales, éstos muestran interés y se promueve un clima de intercambio.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

15. El personal participa en la toma de decisiones.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

16. Recibo un trato justo y equitativo por la dirección..

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

<u>Criterio 8:</u> Resultados en la Sociedad

Cuestionario dirigido a los miembros y autoridades relevantes de la comunidad local donde opera el grupo de empresas Tecfrica.

> *Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción general que tiene los miembros de la comunidad local y nacional con respecto a la actitud y comportamiento del grupo de empresas Tecfrica.*
>
> *Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.*

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1. La organización ejecuta actividades encaminadas a reducir las molestias y daños provocados por sus actividades.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. La organización mantiene un comportamiento ético con la comunidad local en la que opera.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. La organización mantiene relaciones éticas y satisfactorias con las autoridades relevantes y con los principales miembros de la comunidad local donde opera.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. Las operaciones del grupo de empresas tienen una fuerte incidencia en la economía local.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se mantiene una política de igualdad de oportunidades con todos los miembros de la comunidad local.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. La organización se implica con la comunidad local donde opera.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Se realizan actividades para contribuir a la preservación y mantenimiento de los recursos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se realizan actividades para reducir y eliminar residuos materiales de sus procesos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. La organización realiza actividades para reducir el consumo de suministros: agua, electricidad, etc.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. Se utiliza un tipo de transporte que no ejerce un fuerte impacto sobre el medioambiente y la ecología.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. La organización colabora en la mejora del barrio o de la localidad en que se encuentra enclavado.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. La empresa ayuda en acciones de asistencia o colaboración social.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Criterio 9: ***Resultados Claves***

Este cuestionario está orientado a conocer la percepción que tiene el equipo directivo sobre los resultados claves planificados y esperados por los miembros de la organización

Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1.Se ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, económico o de otro tipo, en la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

2. Se ha alcanzado los objetivos empresariales planificados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

3. El personal ha asistido con regularidad a su puesto de trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

4. El personal ha cumplido con las tareas y actividades asignadas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

5. Se han controlado las faltas de asistencia del personal y sus retrasos.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

6. La organización ha empleado bien los medios económicos disponibles.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

7. Los esfuerzos en formación y aprendizaje han mejorado la actuación del personal de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

8. Se ha elaborado un informe de los resultados finales obtenidos sobre el desempeño de la organización.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

9. Se han obtenido resultados satisfactorios a través de la evaluación realizada por los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

10. El Equipo Directivo ha obtenido un buen rendimiento de los recursos económicos de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

11. La empresa satisface a sus clientes.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

12. La empresa satisface a su personal.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

13. La empresa satisface a sus proveedores.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

14. La empresa satisface a sus subcontratados.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

15. La empresa mantiene relaciones satisfactorias con todos sus grupos de interés.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

16. Los resultados económicos y financieros obtenidos se corresponden a las metas propuestas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

17. Los resultados muestran el incremento de la cuota de mercado de los productos y servicios comercializados por el grupo de empresas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

18. Los indicadores e índices calculados muestran tendencias positivas en los últimos años.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

19. Los volúmenes de ventas manejados en los ultimas dos años se corresponden a los objetivos y metas establecidas por el grupo de empresas.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

20. El Equipo Directivo se encuentra satisfecho con los beneficios netos y márgenes brutos obtenidos en los últimos dos años.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

21. El Equipo Directivo y la organización en general se encuentran satisfechos con los volúmenes de ventas manejados en los dos últimos períodos de operación.

☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4

Anexo 24: Beneficios y Riesgos del Enfoque de Evalaución por Cuestionarios

BENEFICIOS	RIESGOS
• Rápido y fácil de usar. • Puede involucrar rápidamente a numerosas personas de la organización. • Permite a la organización recibir información que puede segmentarse por función y nivel. • Puede utilizarse para facilitar las reuniones o debates de grupo entre equipos sobre las oportunidades de mejora en sus unidad.	• No se genera ninguna relación de puntos fuertes y áreas de mejora. • La precisión depende de la calidad de las preguntas planteadas. • La amplia circulación puede generar expectativas que, de no cumplirse, pueden generar desmotivación. • Los cuestionarios indican lo que la gente piensa, pero no explican porqué lo piensan.

Anexo 25: Formularios

CRITERIO 1

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Liderazgo: Cómo los líderes del grupo de empresas *Tecfrica* desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollando los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Sucrtiterio 1a: Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.

Areas a abordar:

Cómo los líderes:

•Desarrolla la misión y visión de la organización.

•Revisan y mejoran la efectividad del liderazgo.

• Se implican activa y personalmente en las actividades de mejora.

•Animan, apoyan y emprenden acciones de mejora como consecuencia de las actividades de aprendizaje.

•Establecen prioridades entre las actividades de mejora.

•Estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.

Puntos Fuertes:

•Se ha redactado la misión y visión de la Empresa.

•El Director General prevé las necesecidades futuras en asuntos de liderazgo.

•Entendimiento y compromiso del equipo directivo de la necesidad de emprender y priorizar acciones de mejora.

Areas de Mejora:

•Incremento del conocimiento dentro del equipo directivo de la misión, misión y valores de la Empresa.

•Mayor divulgación de la cultura organizacional por parte del equipo directivo dentro de la organización.

•Promoción por parte del equipo de directivo de la participación del personal en el desarrollo e implantación del sistema de gestión de la calidad.

Evidencias:

•Manual de Aseguramiento de la Calidad, basado en la norma COVENIN-ISO 9002:1.995 Nº M-AC-001.

•Valoración del cuestionario "Liderazgo".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
37.5%	25%	0%	20%

CRITERIO 1

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Liderazgo: Cómo los líderes del grupo de empresas *Tecfrica* desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollando los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Sucrtiterio 1b: Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Areas a abordar:

Cómo los líderes:

•Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados claves.

•Aseguran que se desarrollen e implanten procesos que permitan estimular, identificar, planificar y realizar acciones de mejora en los enfoques de los agentes facilitadores.

•Aseguran que se desarrolle e implante un sistema que les permita gestionar sus procesos.

Puntos Fuertes:

•El equipo directivo entiende la necesidad e importancia como ventaja competitiva de implantar un sistema de gestión de la calidad.

•Conocimiento por parte del equipo directivo de áreas de mejora en ciertos procesos que se realizan actualmente dentro de la unidad debido a situaciones de emergencia.

Areas de Mejora:

•Efectuar y dejar constancia de evaluaciones y control sobre los procesos de la unidad.

•Aumentar la implicación del personal equipo directivo en la medición y mejora de resultados claves.

Evidencias:

•Procedimiento para la Revisión por la Dirección Nº P-AC-006.

•Procedimiento para la Realización de Auditorias Internas de la Calidad Nº P-AC-003.

•Valoración del cuestionario "Liderazgo".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
25%	37.5%	0%	30%

CRITERIO 1

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Liderazgo: Cómo los líderes del grupo de empresas *Tecfrica* desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollando los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Sucrtiterio 1c: Implicación de los líderes con clientes, aliados y representantes de la sociedad.

Areas a abordar:

Cómo los líderes:

•Satisfacen, comprenden y dan respuesta a las necesidades y expectativas.

•Establecen y participan en alianzas.

•Establecen y participan en actividades de mejora continua.

•Participan en asociaciones profesionales.

•Apoyan y participan en actividades dirigidas a contribuir con la sociedad local en la que trabajan.

Puntos Fuertes:

•El equipo directivo da importancia a las relaciones cliente-proveedor-subcontratista-empresa.

•Participación en asociaciones profesionales.

•Estudio constante por parte del equipo directivo de posibles alianzas con los grupos de interés en búsqueda del beneficio de la Empresa.

•Identificación de proveedores y clientes claves para la organización.

Areas de Mejora:

•Conocimiento por parte del todo el personal de las relaciones cliente-proveedor-subcontratista- empresa.

•Notificación al personal de Administración y Finanzas, de alianzas estratégicas o nuevos proyectos conseguidos por el equipo directivo y/u otro departamento.

Evidencias:

•Miembros activos de Venacor y Asofrio.

•Alianza Estrategica desarrollada con Comercializadora Makro a nivel nacional.

•Valoración del cuestionario "Liderazgo".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
62.5%	75%	16.67%	50%

CRITERIO 1

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Liderazgo: Cómo los líderes del grupo de empresas *Tecfrica* desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollando los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Sucrtiterio 1d: Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.

Areas a abordar:	Puntos Fuertes:
Cómo los líderes: •Comunican personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran. •Ayudan y apoyan a las personas a hacer realidad sus planes, objetivos y metas. •Animan y permiten al personal su participación en actividades de mejora. •Dar reconocimiento oportuno y adecuado a los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización. •Escuchan activamente y responden a las personas que integran la organización.	•Entendimiento por parte del equipo directivo de la importancia de recoger opiniones e iniciativas de mejoras de desempeño y de la calidad generadas en el personal. •Disposición de escuhar y responder proactivamente a todas las sugerencias del personal que labora dentro de la Empresa. •Areas de Mejora: •Promover mayor enlace entre las metas individuales del personal y la estrategia. •Conocimiento de todo el personal de la visión, misión, política, estrategias, planes, objetivos y metas organizacionales. •Participación del equipo directivo en la divulgación de la cultura empresarial. •Desarrollo de vías de comunicación entre el personal directivo y los demás niveles de la organización.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Liderazgo".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
37.5%	50%	16.67%	50%

CRITERIO 2

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Política y Estrategia: Cómo implanta el grupo de empresas *Tecfrica* su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Sucrtiterio 2e: Comunicación e implantación de la política y estrategia.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Comunica y transmite la política y estrategia.

•Emplea la política y estrategia como base para la planificación de actividades y el establecimiento de objetivos y metas para toda la organización.

•Alinea, establece prioridades, acorda y comunica los planes, objetivos y metas.

Puntos Fuertes:

•Evidencias de emplear estrategias y politicas en el establecimiento de objetivos para la organización.

•Entendimiento del equipo directivo sobre la necesidad de involucrar al personal en actividades de mejora.

Areas de Mejora:

•Mejorar la cuantificación de los objetivos y el establecimiento de metas.

•Comunicación de la planificación, estrategia, objetivos y metas de la organización al personal.

•Establecer el tiempo necesario para lanzar un movimiento de calidad donde la participación sea multinivel.

•El equipo directivo debe establecer prioridades frente al establecimiento del sistema de gestión.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Política y Estrategia".

•Planes de Negocios Anual. (1.996-1.997-1.998-1.999)

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
12.5%	25%	8.33%	15%

CRITERIO 2

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Política y Estrategia: Cómo implanta el grupo de empresas *Tecfrica* su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Sucrtiterio 2d: Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos claves.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Identifica y define el esquema de procesos claves necesarios para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.

•Define los procesos claves.

•Revisa la efectividad de procesos claves a la hora de llevar a efecto la política y estrategia.

Puntos Fuertes:

•Establecimiento de responsables en los procesos claves.

•Existencia del organigrama de la Empresa.

•Iniciativas en el equipo directivo en cuanto al rediseño y redifinición de cargos en la empresa.

Areas de Mejora:

•Redefinición de las responsabilidades de cada uno de los puestos laborales dentro de la organización.

•Establecimiento de lineamientos y directrices en cuanto al desarrollo de tareas y funciones, comprometiendo al personal en el desarrollo de estas.

•Introducir y desarrollar en el personal la habilidad de identificar los procesos claves y los diversos grupos de interés según el área laboral, para mayor aprovechamiento de sus acciones.

Evidencias:

•Manual de Aeguramiento de la Calidad M-AC-001.

•Manual de cargos y Politicas M.RH-003.

•Valuación del cuestionario "Política y Estrategia".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
62.5%	50%	8.33%	40%

CRITERIO 2

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Política y Estrategia: Cómo implanta el grupo de empresas *Tecfrica* su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Sucrtiterio 2c: Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Equilibra las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.

•Identifica las ventajas competitivas actuales y futuras.

•Desarrolla escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar los riesgos que planteen.

•Alinea la política y estrategia con la política y estrategia de sus aliados.

•Revisa la política y estrategia.

Puntos Fuertes:

• El equipo directivo se involucra personalmente en la planificación a nivel corporativo y a nivel de unidad de negocio.

•Evidencia de formulación de objetivos consonos con la estrategia.

•Evidencias del desarrollo de indicadores aislados de rendimiento, definidos en el área de ventas de la UNCCP.

Areas de Mejora:

•Divulgación de las estrategias de la organización a los empleados para lograr así su implicación.

•Desarrollo de estrategias y objetivos en el área de RRHH.

•Monitoreo de las estrategias.

•Medición del cumplimiento de objetivos en el tiempo.

Evidencias

•Planes de Ventas Anuales.

•Manual de Aseguramiento de la Calidad M-AC-001.

•Valoración del cuestionario "Política y Estrategia"

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
12.5%	25%	0%	15%

CRITERIO 2

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Política y Estrategia: Cómo implanta el grupo de empresas *Tecfrica* su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Sucrtiterio 2b: La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Recoge y comprende el resultado final de los indicadores internos de rendimiento.

•Analiza los resultados claves de la competencia y de las organizaciones consideradas como las mejores.

•Analiza y emplea las ideas de todos los grupos de interés.

•Analiza y comprende el impacto de las nuevas tecnologías.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Política y Estrategia".

•Informe de Auditroria realizada por la empresa C.A.N.T.V a la organización.

Puntos Fuertes:

•Análisis y comprensión de temas sociopolíticos.

•Interés por parte del equipo directivo en el estudio e introducción de nuevas tecnologías en las áreas de trabajo.

•Existe la inicativa por parte de la directiva de anticiparse a los requerimientos de algunos de los clientes, investigar sus necesidades y de cubrir sus exigencias.

Areas de Mejora:

•Dar a conocer la importancia de las mediciones internas de rendimiento, para el establecimiento de estrategias y objetivos, cuantificando de esta forma su eficacia.

•Aumentar la participación del personal en actividades de aprendizaje y entrenamiento.

•Desarrollo de la comunicación interna multinivel.

•Desarrollar en el personal una actitud proactiva ante las necesidades y requerimientos de los clientes.

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
25%	12.5%	16.67%	20%

CRITERIO 2

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Política y Estrategia: Cómo implanta el grupo de empresas *Tecfrica* su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Sucrtiterio 2a: Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Efectúa la recolección y análisis de la información para ayudar a definir el mercado y el segmento del mercado en el que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro.

•Comprende y anticipa las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, aliados, accionistas y de la sociedad en general, según convenga.

•Comprende y se anticipa a las actividades de la competencia.

Puntos Fuertes:

•Se han redactado las políticas de la organización.

•Se recibe información de una consultora extranjera, que reune y analiza información del segmento de mercado en el cual opera la Empresa.

Areas de Mejora:

•Promover el estudio por parte del equipo directivo, de las necesidades y expectativas de los clientes y empleados, para lograr un desarrollo eficaz de las políticas y estrategias de la organización.

Evidencias:

•Manual de descripción de cargos y políticas M-RH-002.

•Venezuela – Market Summary; ZWEIG International.

•Valoración del cuestionario "Política y Estrategia".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
62.5%	37.5%	41.67%	45%

CRITERIO 3

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Gestión del Personal: Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el grupo de empresas *Tecfrica* el conocimiento y todo el potencial de las personas que la compone, tanto a nivel individual, de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos

Sucrtiterio 3e: Recompensa, reconocimiento y atención al personal de la organización.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Alinea los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la empresa.

•Da reconocimiento al personal con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

•Establece los diferentes niveles de beneficios sociales.

Puntos Fuertes:

•Existe un nivel equitativo salarial entre los diversos cargos laborables de la Empresa.

•Proporción por parte del equipo directivo de condiciones materiales adecuadas,

•Remuneración del personal de forma justa y adecuada.

Areas de Mejora:

•Fomentar la confianza del personal en el desarrollo de sus actividades.

•Se propone estudiar la factibilidad de establecer un programa de incentivos monetarios como vía de motivación para el logro de metas y objetivos estratégicos.

•Fomentar la valoración de actitudes de mejora del trabajador mediante el reconocimiento de las acciones bien hechas, en el seno del equipo directivo.

Evidencias

•Valoración del cuestionario "Gestión de Personal".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
12.5%	25%	16.67%	20%

CRITERIO 3

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Gestión del Personal: Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el grupo de empresas *Tecfrica* el conocimiento y todo el potencial de las personas que la compone, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos

Sucrtiterio 3d: Existencia de un diálogo entre el personal y la organización.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Identifica las necesidades de comunicación.

•Desarrolla políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.

•Comparte las mejores prácticas y el conocimiento.

Puntos Fuertes:

•Disposición del equipo directivo de escuchar acciones de mejora propuestas por el personal.

•El personal ha estudiado la posibilidad de reestructurar los canales de comunicación interdepartamental para el mejor desempeño de sus actividades.

Areas de Mejora:

•Aumentar la efectividad de la comunicación multinivel, mediante el análisis de los procesos claves, para establecer puntos de cruce entre limites organizativos, personal involucrado y necesidad de información de cada uno de estos. De forma tal de implantar equipos de funciones cruzadas.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Gestión del Personal".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
50%	37.5%	8.33%	50%

CRITERIO 3

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Gestión del Personal: Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el grupo de empresas *Tecfrica* el conocimiento y todo el potencial de las personas que la compone, tanto a nivel individual, de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos

Sucrtiterio 3c: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y las capacidades claves del personal de la organización.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias claves del personal a las necesidades del grupo de empresas.

•Desarrolla y utiliza planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que el personal de la organización se ajusta a las capacidades actuales y futuras de la organización.

•Evalúa el rendimiento del personal y ayuda a mejorarlo.

•Fomenta oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de toda la organización en su conjunto.

Puntos Fuertes:

•El equipo directivo entiende la necesidad de otorgar mayor autonomía, junto con mayores responsabilidades como acción de mejora en ciertos procesos.

•Se ha inciado la revisión de los cargos para su redifinición: asignación correcta de responsabilidades, autoridad y puntos de control.

Areas de Mejora:

•Desarrollar un estilo administrativo de RRHH, que otorge al personal, mayores responsabilidades junto con orientación y entrenamiento, como medio de motivación para el cumplimiento de las mismas.

• Fomentar la evaluación de rendimiento del personal, la cual debe estar basada no solo en el logro de resultados numéricos, sino también en la proactividad del trabajador en el cumplimiento de sus tareas.

Evidencias:

•Manual de descripción de cargos y políticas M-RH-002.

•Valoración del cuestionario "Gestión del Personal".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
25%	12.5%	8.33%	20%

CRITERIO 3

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Gestión del Personal: Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el grupo de empresas *Tecfrica* el conocimiento y todo el potencial de las personas que la compone, tanto a nivel individual, de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos.

Sucrtiterio 3b: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y las capacidades claves del personal de la organización.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias claves del personal a las necesidades del grupo de empresas.

•Desarrolla y utiliza planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que el personal de la organización se ajusta a las capacidades actuales y futuras de la organización.

•Evalúa el rendimiento del personal y ayuda a mejorarlo.

•Fomenta oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de toda la organización en su conjunto.

Puntos Fuertes:

•El equipo directivo esta consciente de la necesidad de identificar áreas de mejora en la gestión del personal y del desarrollo de competencias y habilidades claves, para el logro de objetivos estratégicos.

•Planificación de cursos de adiestramiento a los empleados del área de administración.

Areas de Mejora:

•Internalización de la visión, misión, políticas y objetivos de la organización en el personal, para lograr su involucramiento y compromiso.

•Desarrollo de un vigoroso programa de capacitación y desarrollo del personal que incluya sesiones periódicas de cultura de la calidad y análisis del rendimiento por medio de indicadores; promoviendo el cambio en actitudes y comportamientos, con el fin de enlazar metas individuales con la estrategia organizacional.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Gestión del Personal".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
12.5%	12.5%	0%	10%

CRITERIO 3

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Gestión del Personal: Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el grupo de empresas *Tecfrica* el conocimiento y todo el potencial de las personas que la compone, tanto a nivel individual, de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos

Sucrtiterio 3a: Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Desarrolla las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

•Implica al personal de la organización en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

•Gestiona la selección de nuevas personas y su desarrollo profesional.

•Utiliza las encuestas de personal y cualquier otra información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

•Utiliza metodologías innovadoras para mejorar la forma de trabajar.

Puntos Fuertes:

•Inicios por parte del equipo directivo de revisar y actualizar procedimientos, estableciendo lineamientos y directrices a seguir para un efectivo cumplimiento de funciones.

•Búsqueda de nuevas personas de acuerdo a los cargos planificados para agilización de procesos.

•Implantación de un programa de pasantías como acción de mejora en ciertas áreas de la empresa.

Areas de Mejora:

•Redefinición de funciones en el área de RRHH.

•Alineación de los objetivos y metas de la Empresa con las necesidades de aprendizaje del personal.

•Desarrollo de un plan de sustituciones temporales, planificando períodos vacacionales e implantando la inducción del sustituto por el sustituído.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Gestión del Personal".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
37.5%	37.5%	8.33%	25%

CRITERIO 4

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Colaboradores y Recursos: Cómo planifica y gestiona el grupo de empresas *Tecfrica* sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Sucrtiterio 4a: Gestión de alianzas externas.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Identifica a sus aliados y demás grupos de interés claves y las oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con la política y estrategía.

•Estructura las relaciones con sus colaboradores para crear valor y maximizarlo.

•Establece alianzas que añaden valor a la cadena.

•Apoya el desarrollo mutuo.

Puntos Fuertes:

•Los provedores de equipos de refrigeración y aire acondicionado cuentan con certificaciones de la calidad.

•Evidencias de iniciativas de evaluar a proveedores.

•Existencia de listas de proveedores y subcontratados donde se identifica: persona contacto, localidad, teléfono y dirección.

Areas de Mejora:

•Actualización de las listas de proveedores y subcontratados.

•Desarrollo de sistemas de evaluación a subcontratados.

•Establecer con los subcontratados contratos donde se especifique: duración, costos, calidad de servicio y requerimientos de entrega.

Evidencias:

•Procedimento para la evaluación de proveedores N° P- DV-002.

•Registro de evaluación de proveedores N° R-DV-003.

•Valoración del cuestionario "Colaboradores y Recursos".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
75%	50%	0%	40%

CRITERIO 4

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Colaboradores y Recursos: Cómo planifica y gestiona el grupo de empresas *Tecfrica* sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Sucrtiterio 4b: Gestión de recursos económicos y financieros.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Gestiona los recursos económicos y financieros para apoyar la política y estrategia.

•Evalúa las inversiones en activos tangibles e intangibles.

•Emplea mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.

•Gestiona los riesgos de los recursos económicos y financieros.

Puntos Fuertes:

•La organización gestiona la inversión de recursos en activos fijos tangibles e intangibles apoyando su política y estrategia en miras al logro de objetivos estratégicos.

Areas de Mejora:

•Incrementar la participación de propuestas y necesidades del personal en la elaboración del presupuesto.

•Mayor discriminación de parámetros económicos y financieros, para controlar de forma gráfica la eficaz utilización de los recursos.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Colaboradores y Recursos".

•Plan de Negocios Anual.

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
62.5%	0%	0%	20%

CRITERIO 4

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Colaboradores y Recursos: Cómo planifica y gestiona el grupo de empresas *Tecfrica* sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Sucrtiterio 4c: Gestión de los edificios, equipos y materiales.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Utiliza los activos en apoyo de la política y estrategia.

•Gestiona el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.

•Optimiza los inventarios.

•Optimiza el consumo de los suministros.

Puntos Fuertes:

•El personal cuenta con recursos materiales necesarios para llevar a cabo las tareas y actividades asignadas.

•Mejoras en la planificación y manejo de inventario.

•Aumento de la subcontratación en beneficio de la empresa como vía para reducir gastos operacionales.

Areas de Mejora:

•Actualización del inventario de recursos materiales de la organización.

•Desarrollar un plan de reducción de desperdicio en el area de administración y finanzas para la disminución de gastos administrativos.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Colaboradores y Recursos".

•Indicador de Resultados del criterio 9. Tasa de Rentabilidad del Activo.

•Documentación contable de la Empresa.

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
37.5%	0%	0%	10%

CRITERIO 4

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Colaboradores y Recursos: Cómo planifica y gestiona el grupo de empresas *Tecfrica* sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Sucrtiterio 4d: Gestión de la tecnología.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Identifica y evalúa las tecnologías alternativas y emergentes, su impacto en el negocio, a la luz de la política y estrategia.

•Explota la tecnología existente.

•Aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.

•Sustituye viejas tecnologías.

Puntos Fuertes:

•El equipo directivo siempre esta en búsqueda de innovaciones y adelantos tecnológicos, que puedan establecer ventajas competitivas para la organización.

•Surtido, promoción e introducción de nuevos productos aumentando las ventas y el nivel de satisfacción del cliente, asegurando su fidelidad al producto y servicio.

Areas de Mejora:

•Estudiar la posibilidad de implantar nuevos sistemas de automatización de procesos en las áreas de almacén e inventarios y ventas.

•Explotar los beneficios del correo electrónico como canal de comunicación entre las diversas áreas de la empresa.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Colaboradores y Recursos".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
75%	0%	0%	25%

CRITERIO 5

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Procesos: Cómo diseña, gestiona y mejora el grupo de empresas *Tecfrica* sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Sucrtiterio 5a: Diseño y gestión sistemática de los procesos.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Diseña los procesos para llevar a efecto la política y estrategia.

•Aplica a la gestión de los procesos sistemas estandarizados.

•Implanta sistemas de medición de los procesos y establece objetivos de rendimiento.

Puntos Fuertes:

•El equipo directivo considera que es un proceso clave la evaluación del grado de satisfacción de sus clientes

•El equipo directivo ha designado los responsables de los procesos y actividades.

•El personal identifica cuales son las actividades primarias que se llevan cabo dentro de la organización.

Areas de Mejora:

•Divulgación al personal de cuales son los procesos claves de la organización y el porque de estos.

•Implantar un plan de auditorias para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los procesos, siendo necesario previamente documentar y estandarizar los mismos.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Procesos".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
37.5%	25%	8.3%	20%

CRITERIO 5

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Procesos: Cómo diseña, gestiona y mejora el grupo de empresas *Tecfrica* sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Sucrtiterio 5b: Introducción de las mejoras necesarias mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Identifica y establece prioridades para las oportunidades de mejora.

•Utiliza los resultados de los indicadores, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora.

•Establece pruebas pilotos y controla la implantación de procesos nuevos o alterados.

•Aseguran que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

Puntos Fuertes:

•El equipo directivo comunica al personal los cambios introducidos al diseño de los procesos.

•Inicios por parte del equipo directivo en analizar y estudiar el diseño de sus procesos para localizar puntos débiles y proponer su mejora contínua.

Areas de Mejora

•Desarrollo de indicadores en todos los procesos que permitan visualizar en forma gráfica la evolución de los mismos.

•Promover reuniones donde el personal exponga iniciativas y propuestas de estandarización de los procesos en miras a un mayor desempeño y mejoramiento de sus condiciones de trabajo.

Evidencias:

•Informe de Auditroria realizada por la empresa C.A.N.T.V a la organización.

•Valoración del cuestionario "Procesos".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
12.5%	0%	0%	5%

CRITERIO 5

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Procesos: Cómo diseña, gestiona y mejora el grupo de empresas *Tecfrica* sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Sucrtiterio 5c: Diseño y desarrollo se los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.

•Diseña y desarrolla nuevos servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Puntos Fuertes:

•La organización establece con sus proveedores relaciones gana-gana que se basan en la confianza y en la búsqueda conjunta de productos y servicios acorde con las expectativas y necesidades del cliente.

•Esfuerzo del equipo directivo por identificar mejoras en el servicio suministrado a los clientes.

Areas de Mejora:

•Fomentar la innovación y creatividad en el desarrollo del concepto, servicio al cliente, en todo los niveles organizativos.

•Incremento del uso de encuestas de satisfacción a todos los grupos de interés, para determinar de acuerdo a sus expectativas y requerimientos, que representa el concepto de calidad de servicio para estos.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Procesos".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
62.5%	25%	8.33%	30%

CRITERIO 5

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Procesos: Cómo diseña, gestiona y mejora el grupo de empresas *Tecfrica* sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Sucrtiterio 5d: Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Produce y adquiere productos y servicios en línea con los diseños y desarrollos.

•Comunica, pone en el mercado y vende productos y servicios a los clientes actuales y potenciales.

•Distribuye los productos y servicios a los clientes.

•Presta servicio de atención a los productos y servicios distribuidos, cuando resulte apropiado.

Puntos Fuertes:

•Interés por parte del equipo directivo y de toda la organización en prestar un servicio eficiente de atención al cliente.

Areas de Mejora:

•De acuerdo a la valoración de la encuesta "Resultados de los clientes", se deberá analizar e investigar más a fondo, las no-conformidades expuestas por los clientes acerca del sistema de distribución y atención, para iniciar las mejoras pertinentes.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Procesos".

•Valoración del cuestionario "Resultados de los clientes".

•Informe de Auditroria realizada por la empresa C.A.N.T.V a la organización.

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
75%	50%	25%	40%

CRITERIO 5

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Procesos: Cómo diseña, gestiona y mejora el grupo de empresas *Tecfrica* sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Sucrtiterio 5e: Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Areas a abordar:

Cómo la organización:

•Gestiona la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones.

•Implica de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

•Determina el nivel de satisfacción de los productos y servicios.

•Emplea las encuestas periódicas y los contactos habituales para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.

Puntos Fuertes:

•Evidencias de seguimientos a la ventas y al servicio de atención al cliente por parte del area de ventas de la Unidad.

•La organización esta consciente de la importancia de encuestas de satisfacción, como medio para obtener medidas de acción que mejoren la efectividad de los procesos.

Areas de Mejora:

•Desarrollo de un programa de capacitación del personal, en el cual se enseñen herramientas de la calidad para elaborar encuestas, recolectar y analizar datos.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Procesos".

Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión	Puntuación Global
50%	50%	33.3%	45%

CRITERIO 6

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Resultados en los Clientes: Qué logros esta alcanzando el grupo de empresas *Tecfrica* en relación con sus clientes externos..

Sucrtiterio 6a: Medidas de percepción.

Areas a abordar:

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización. Hacen referencia a:

•La imagen general.

•Productos y servicios.

•Ventas y servicio postventa.

•Fidelidad.

Puntos Fuertes:

•Fácil comunicación entre el personal y los clientes.

•Los clientes conocen las personas contacto dentro de la organización, para promover así la atención oportuna del cliente ante cualquier tipo de solicitud.

•Iniciativas por parte del equipo directivo, en desarrollar estudios acerca de la percepción del cliente sobre el servicio que se presta.

Areas de Mejora:

•Desarrollo de una ventaja diferencial frente a otras empresas del mercado a través del concepto de servicio al cliente.

•Promover la proactividad en los miembros del personal ante las quejas y reclamos de los clientes.

•Incrementar el uso de encuestas a los clientes, para detectar sus requerimientos y las no-conformidades del servicio.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Resultados en los Clientes"

Resultado	Ambito de Aplicación	Puntuación Global
58.33%	75%	70%

CRITERIO 6

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Resultados en los Clientes: Qué logros esta alcanzando el grupo de empresas *Tecfrica* en relación con sus clientes externos..

Sucrtiterio 6b: Indicadores de rendimiento.

Areas a abordar:

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como anticipar la percepción de sus clientes externos. Hacen referencia a:

•La imagen externa.

•Productos y servicios.

•Ventas y servicio postventa.

•Fidelidad.

Puntos Fuertes:

•Incremento en el porcentaje de clientes recurrentes de la Unidad.

•El crecimiento de la empresa se debe al incremento de la participación de la base de clientes.

•El equipo directivo se ha preocupado en mejorar la imagen y prestigio de la Empresa, lo que ha incrementado el número de clientes por recomendaciones.

Areas de Mejora:

• Estudio de los requerimientos de los clientes mediante la generación de reportes estadísticos de ventas por marca y modelo de equipo, lo cual ayudará a la planificación del inventario.

•Implantar el sistema de llamada a la base de clientes, cuando este este no halla requerido más de los serviviocs de la organización, para determinar si fue absorvido por otra empresa y analizar las ventajas de mercado de la competencia.

Evidencias:

•Indicadores de Resultados Criterio 6 "Resultados en Clientes".

Resultado	Ambito de Aplicación	Puntuación Global
50%	50%	50%

CRITERIO 7

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Resultados en el Personal: Qué logros esta alcanzando el grupo de empresas *Tecfrica* en relación con las personas que la integran.

Sucrtiterio 7a: Medidas de percepción.

Areas a abordar:	Puntos Fuertes:
Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran. Hacen referencia a: •Motivación. •Satisfacción.	•Existe un adecuado ambiente y clima organizacional. •La Organización ofrece y otorga seguridad en el puesto de trabajo. •El personal esta de acuerdo con el salario y beneficios que obtiene tras el desempeño de sus tareas. •El personal se siente motivado en la realización de proyectos innovadores cuando el equipo directivo informa del desarrollo de estos. Areas de Mejora: •Divulgación de la misión, visión y valores de la Empresa. •Aumento de la comunicación entre la organización y el personal, indicando al trabajador acerca de sus responsabilidades y de los objetivos que la empresa espera que cumpla.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Resultados en el Personal".

Resultado	Ambito de Aplicación	Puntuación Global
41.67%	75%	60%

CRITERIO 7

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Resultados en el Personal: Qué logros esta alcanzando el grupo de empresas *Tecfrica* en relación con las personas que la integran.

Sucrtiterio 7b: Indicadores de rendimiento

Areas a abordar:

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como anticipar sus percepciones. Hacen referencia a:

•Logros.

•Motivación e implicación.

•Satisfacción.

•Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran.

Puntos Fuertes:

• Concientización en todos los mienbros y niveles de la organización, de la importancia de la capacitación y desarrollo del personal para un mejor desempeño.

•Evidencias de la efectividad de los planes de desarrollo de habilidades y capacidades claves.

•El personal se comienza a involucrar en los planes de sugerencias.

Areas de Mejora:

•Alineación de objetivos individuales a los objetivos de la organización.

•Desarrollo de mediciones de la motivación e implicación del personal en el desarrollo de sus funciones.

Evidencias:

• Indicadores de resultados del criterio 7, "Resultados en el Personal".

Resultado	Ambito de Aplicación	Puntuación Global
58.33%	75%	65%

CRITERIO 8

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Resultados en la Sociedad: Qué logros esta alcanzando el grupo de empresas *Tecfrica* en la sociedad a nivel local.

Sucrtiterio 8a: Medidas de percepción

Areas a abordar:

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad. Hacen referencia a:

•Sus actividades como miembro responsable de la sociedad.

•Implicación de la comunidades donde opera.

•Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades.

•Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos.

Puntos Fuertes:

•Las operaciones del grupo de empresas Tecfrica no tienen fuerte incidencia sobre el medioambiente.

•Sus procesos no generan gran volumen desperdicio materiales, ni producen gran consumo de electricidad o agua.

•Mantienen una actitud ética con todos los miembros y autoridades de la comunidad.

Areas de Mejora:

•Implicación con la comunidad con la cual opera.

Evidencias

• Valoración del cuestionario "Resultados en la Sociedad".

Resultado	Ambito de Aplicación	Puntuación Global
50 %	75%	60%

CRITERIO 8

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Resultados en la Sociedad: Qué logros esta alcanzando el grupo de empresas *Tecfrica* en la sociedad a nivel local.

Sucrtiterio 8b: Indicadores de rendimiento.

Areas a abordar:

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento. Hacen referencia a:

•Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo.

•Relaciones con las autoridades relevantes de la comunidad local.

Puntos Fuertes:

•El número de alianzas externas ha aumentado, con el incremento del número de subcontratados y de proveedores.

Areas de Mejora:

•Actualización de las listas de proveedores.

• Aumentar las evaluaciones a los proveedores, con el objeto de reducir progresivamente su número, de acuerdo al tipo de insumo o servicio prestado, estableciendo una relación a largo plazo de mutua conveniencia y lealtad.

Evidencias:

•Procedimento para la evaluación de proveedores N° P- DV-002

•Registro de evaluación de proveedores N° R-DV-003.

Resultado	Ambito de Aplicación	Puntuación Global
58.33%	25%	40%

CRITERIO 9

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Resultados Claves: Qué logros esta alcanzando el grupo de empresas *Tecfrica* en l relación al rendimiento planificado.

Sucrtiterio 9a: Resultados clave del rendimiento de la organización.

Areas a abordar:

Estas medidas son los resultados claves planificados por la organización. Hacen referencia a:

•Resultados económicos y financieros.

•Resultados no económicos.

Puntos Fuertes:

•Se han logrado la mayoría de los objetivos empresariales planificados.

•La empresa mantiene relaciones satisfactorias con sus grupos de interés..

•Los resultados económicos y financieros son producto de la planificación de objetivos estratégicos y metas.

•El equipo directivo se encuentra satisfecho con los beneficios netos y volúmenes de ventas obtenidos anteriormente.

Areas de Mejora:

•Incrementar el control de inasistencias del personal, para reducir el impacto de estas sobre la consecución de los objetivos estratégicos.

•Elaboración de informes sobre los resultados finales de desempeño de la organización, y establecer el porcentaje de evolución de los objetivos propuestos.

Evidencias:

•Valoración del cuestionario "Resultados Claves".

Resultado	Ambito de Aplicación	Puntuación Global
66.67%	50%	60%

CRITERIO 9

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Resultados en la Sociedad: Qué logros esta alcanzando el grupo de empresas *Tecfrica* en la sociedad a nivel local.

Sucrtiterio 9b: Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Areas a abordar:

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clasves del rendimiento de la misma. Los indicadores claves de rendimiento hacen referencia a:

•Procesos.

•Recursos externos.

•Economía y finanzas.

•Edificios, equipos y materiales.

•Tecnología.

•Información y conocimiento.

Puntos Fuertes:

•La organización ha aumentado su participación de mercado en un 1,33% de 1.998 a 1.999.

•Se ha logrado el objetivo de incrementar el beneficio neto de la organización, a pesar de la reducción del ingreso por venta.

•Incremento en el margen de utilidad por ventas en un 0,4% y de la tasa de rentabilidad del activo en un 2,31% de 1.998 a 1.999.

•Aumento de la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ganancia.

Areas de Mejora:

•Establecer objetivos estratégicos por área o unidad funcional alineados a los objetivos corporativos.

•Establecer mediciones de desempeño del personal por área o unidad funcional para determinar puntos débiles y acciones de mejora localizadas.

Evidencias:

•Indicadores de Resultados criterio 9 "Resultados Claves".

Resultado	Ambito de Aplicación	Puntuación Global
58.33%	50%	55%

Anexo 26: Evidencias

VENEZUELA – MARKET SUMMARY

Venezuela - Packaged A/C Market Value and Volume - 1.998

TYPE	VALUE US $ MM	VOLUME Units	VOLUME Tonnes	Average Selling Price
Windows/Wall	38.1	100.000	121.400	381
Mobile	0.4	500	400	800
Minisplits	21.1	25.000	39500	844
Sub-Total	59.6	125.500	161.300	475
US Ducted	15.8	9.500	39.000	1.663
Roof Tops	7.6	2.200	19.500	3.445
Indoor Pack.	0.6	200	2.000	3.000
Close Control	1.5	300	1.500	5.000
Sub-Total	25.5	12.200	62.000	2.090
TOTAL	85.1	137.700	223.300	618

Source: ZWEIG Interantional

Note: US $1: 535 Bolivares

Venezuela - Packaged A/C Market Value and Volume - 1.999

TYPE	VALUE US $ MM	VOLUME Units	VOLUME Tonnes	Average Selling Price
Windows/Wall	3826.5	70.000	85.000	379
Mobile	0.4	500	400	800
Minisplits	16.1	20.000	39500	805
Sub-Total	43	90.500	124.900	475
US Ducted	13.5	8.000	33.000	1.688
Roof Tops	6.5	1.900	17.000	3.421
Indoor Pack.	0.5	170	1.700	2.941
Close Control	1.5	300	1.500	5.000
Sub-Total	22	10.370	53.200	2.121
TOTAL	65.0	100.870	178.100	644

Source: ZWEIG Interantional

Note: US $1: 610 Bolivares

Venezuela - Central Plant A/C Market Value and Volume - 1.998

PRODUCTS	VALUE (US $ MM)	UNITS	TONNES
Chillers (a)	9.9	284	30.300
Air Handling Units	4.0	1.750	24.300
Fan Coils	1.4	4.000	6.000
VAV/Other	1.2	1000	4.000
TOTAL	16.8	-	-

(a) Includes 100 units manufactured locally by Venezuelan companies

Source: ZWEIG Interantional

Note: US $1: 535 Bolivares

Venezuela-Packaged A/C Market Value and Volume - 1.999

PRODUCTS	VALUE (US $ MM)	UNITS	TONNES
Chillers (a)	6.9	200	21.000
Air Handling Units	2.8	1.200	17.000
Fan Coils	1.0	2.800	4.000
VAV/Other	0.4	300	1.200
TOTAL	11.1	-	-

(a) Includes 7 0 units manufactured locally by Venezuelan companies

Source: ZWEIG Interantional

Note: US $1: 610 Bolivares

APLICACION DEL METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES AL ESTADO DE RESULTADOS EN FORMA HORIZONTAL

	1.997 (%)	1.998 (%)	Incremento (%)		Disminución (%)	
			Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
VENTAS						
Costo de Ventas	85,92	92,65		6,73		
Utilidad Bruta en Ventas	14,07	7,35				6.72
Egresos						
Gastos administrativos	11,32	6,68			4,64	
Otros Egresos	2,60	1,65			0,96	
Resultado antes I.S.L.R	1,46	0,39				1,07

	1.998 (%)	1.999 (%)	Incremento (%)		Disminución (%)	
			Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
VENTAS						
Costo de Ventas	92,65	86,55			6,09	
Utilidad Bruta en Ventas	7,35	13,44	6,09			6.72
Egresos						
Gastos administrativos	6,68	12,47		5,79		
Otros Egresos	1,65	0,55			1,10	
Resultado antes I.S.L.R	0,39	0,79	0,4			
Impuesto activos empresariales	0,13	0,20		0,07		
I.S.R.L	0,26	0,58		0,24		
Reserva Legal (5%)	0,013	0,029		0,016		
Resultado	0,24	0,55	0,31			

APLICACION DEL METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES AL BALANCE GENERAL EN FORMA HORIZONTAL

	1.997 (%)	1.998 (%)	Incremento (%)		Disminución (%)	
			Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
Activos						
Activo Circulante	94,08	88,94				5,4
Activo a Largo Plazo	0,026	0,15				0,125
Activo Fijo	4,48	12,97	8,49			
Otros Activos	1,38	0,018				1,36
Pasivo						
Pasivo Circulante	68,62	72,82		4,2		
Pasivo Largo Plazo	12,39	0,19				12,2
Total Pasivo	81,01	73,01			8	
Patrimonio						
Capital Social	6,20	6,20				
Actualización del Capital	1,587	16,78	15,19			
R.E.I Acumulado	13,54	2,33				11,18
Reserva Legal	0,35	0,106			0,24	
Utilidades Retenidas		2,56	2,56			
Total Patrimonio	18,99	26,97	7,98			

	1.998 (%)	1.999 (%)	Incremento (%)		Disminución (%)	
			Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
Activos						
Activo Circulante	88,94	86,76				2,28
Activo a Largo Plazo	0,18	0,25	0,07			
Activo Fijo	12.97	12.97				
Otros Activos	0,018	0,0178				0,0002
Pasivo						
Pasivo Circulante	72,82	72,85				
Pasivo Largo Plazo	0,19	1,85		0,66		
Total Pasivo	73,01	74,7		2,54		
Patrimonio						
Capital Social	6,20					
Actualización del Capital	16,78	22,44	5,66			
R.E.I Acumulado	2,33	9,43	6,90			
Reserva Legal	0,106	0,27		0,164		
Utilidades Retenidas	2,56	5,80	3,24			
Total Patrimonio	26,97	25,29				1,68

ANEXO Nº . PORCENTAJE QUE REPRESENTAN LAS VENTAS DE CONTADO Y A CRÉDITO DE LAS VENTAS TOTALES .

Gráfica Nº

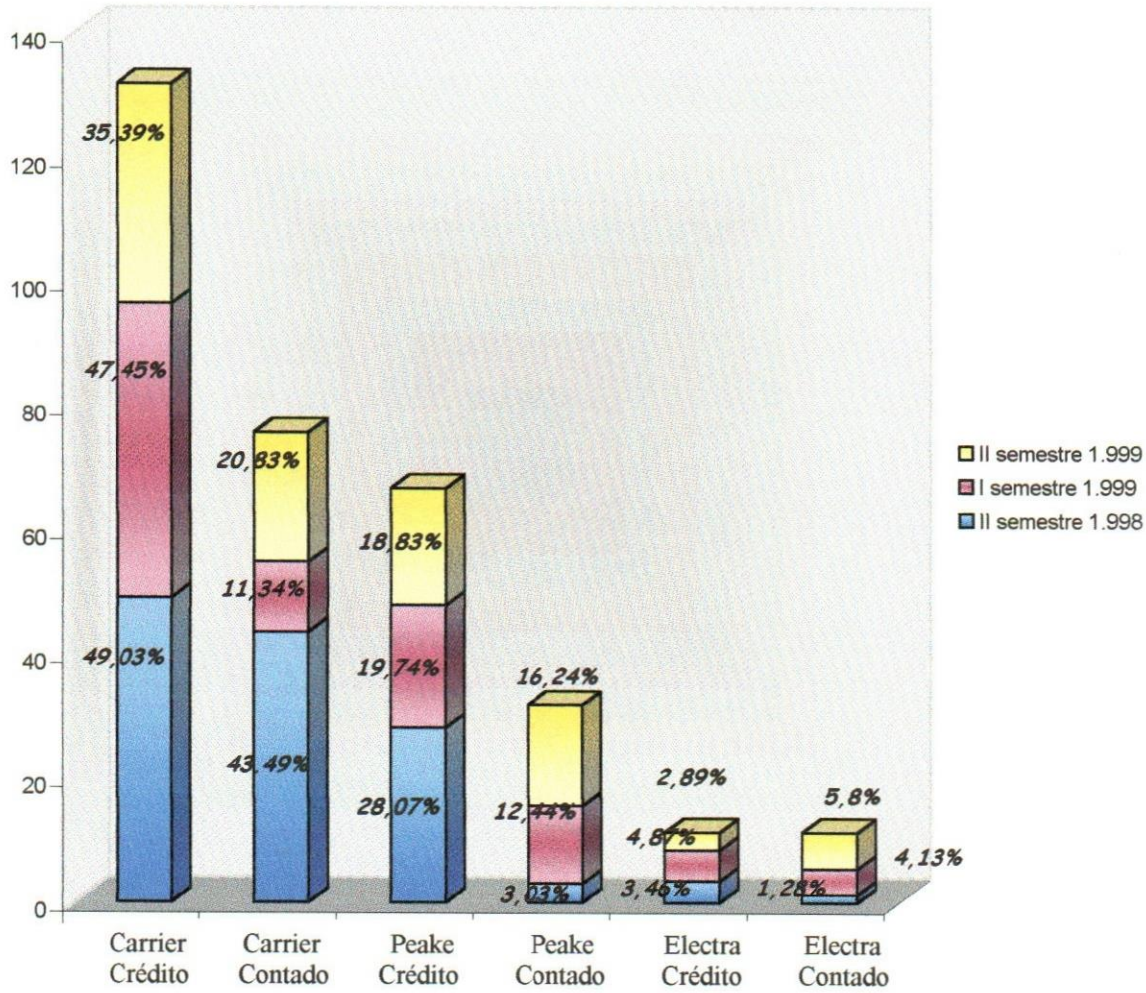


Tabla N

	CARRIER		PEAKE		ELECTRA	
SEMESTRE	Crédito %	Contado %	Crédito %	Contado %	Crédito %	Contado %
II 1.998	49,03	43,49	28,07	3,03	3,46	1,28
I 1.999	47,45	11,34	19,74	12,44	4,87	4,13
II 1.999	35,39	20,83	18,83	16,24	2,89	5,8

CANTV

COORDINACION DE CALIDAD
DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR
Plaza Venezuela-Torre Capriles
Piso 13, Ala Este
Tlef. 500-7300,1554
Fax. 500-2066
Caracas-Venezuela

Caracas, 07 de Julio de 1998

Señor:
Demetrio Viejo
Director de Operaciones
Tecfrica Refrigeración, C.A.
Presente.-

Estimado Sr. Viejo:

Antes de todo queremos agradecer la receptividad y la ética profesional mostrada durante la Auditoría de Diagnóstico realizada en su empresa el día 07/07/98.

Dada la exigencia e importancia a nivel mundial de la Norma de la serie ISO 9000, la Gerencia de Estandarización, a través de la Coordinación de Calidad y Desempeño del Proveedor, tiene como política fundamental que todos sus proveedores implementen un modelo de aseguramiento de calidad tomando como referencia lo establecido en los estándares ISO 9001 ó ISO 9002. Por lo que, como proveedor de CANTV se requerirá que se cumpla con éste requerimiento.

La ISO 9000 está fundamentada en tres aspectos básicos:

1.- Todo lo relacionado con el Sistema de Calidad debe estar **DOCUMENTADO**.

2.- Todo lo documentado debe estar **IMPLANTADO.**

3.- Todo lo implantado debe ser **MANTENIDO** en el tiempo a través de **AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD**.

.../...

CANTV

COORDINACION DE CALIDAD
Y DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR
GGR / GPR / GE

GCST-013

INFORME Nº 98200

Fecha: 7/07/98 Fecha Auditoría: 7/07/98

Asunto: Informe Auditoría de Diagnóstico del Sistema de Calidad de la empresa.

TIPO DE AUDITORIA : Diagnóstico

Empresa: Tecfrica Refrigeración, C.A. Coordinador ISO:

Documento de Referencia: ISO 9001. AÑO 1994

Objetivo: Realizar el diagnóstico del sistema de calidad de la empresa para determinar su proximidad al estandard Internacional ISO 9000

Areas Auditadas : Gerente de Operaciones
Gerencia Administrativa.

Personal Auditor: Mariela Betancourt / Coor. Calidad y Desempeño del Proveedor.

COORDINACION DE CALIDAD
Y DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR
GGR / GPR / GE

CLAUSULA ISO 9001 / 94	RESULTADOS AUDITORIA DE DIAGNOSTICO
4.1	**RESPONSABILIDAD GERENCIAL** - NO ESTA DEFINIDA NI DOCUMENTADA LA POLITICA DE CALIDAD - NO ESTAN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DE CALIDAD. - NO PRESENTAN MINUTAS DE LAS REUNIONES GERENCIALES . - NO ESTA DEFINIDO POR ESCRITO EL REPRESENTANTE ISO 9000
4.2	**SISTEMA DE CALIDAD** - NO POSEEN MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD NI PROCEDIMIENTOS. - POSEEN ALGUNOS REGISTROS DEL SISTEMA DE CALIDAD
4.3	**REVISION DEL CONTRATO** - DEBE EXISTIR UN PROCEDIMIENTO PARA LA REVISION DEL CONTRATO - SE GUARDAN REGISTROS DE LOS CONTRATOS.
4.4	**CONTROL DEL DISEÑO** - ESTA CLAUSULA NO APLICA PARA LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS A CANTV.
4.5	**CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS** - NO EXISTE EL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS. - NO SE MANTIENE UNA LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS.
4.6	**COMPRAS** - NO POSEEN PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS. - NO REALIZAN LA EVALUACION DEL SUBCONTRATISTA, NO EXISTE PROCEDIMIENTO. - EXISTEN REGISTROS DE LAS ORDENES DE COMPRA.

COORDINACION DE CALIDAD
Y DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR
GGR / GPR / GE

CLAUSULA ISO 9001 / 94	RESULTADOS AUDITORIA DE DIAGNOSTICO
4.7	**CONTROL DEL PRODUCTO SUMINISTRADO POR EL CLIENTE** - ESTA CLAUSULA NO APLICA PARA LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS A CANTV.
4.8	**IDENTIFICACION DEL PRODUCTO Y TRAZABILIDAD** - NO MANTIENEN PROCEDIMIENTOS PARA LA IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO, EXISTE LA IDENTIFICACION DEL PRODUCTO .
4.9	**CONTROL DEL PROCESO** - EXISTE EVIDENCIA DEL CONTROL DE LAS CARACTERISTICAS DEL PROCESO.
4.10	**INSPECCION Y ENSAYO** - EXISTE LA INSPECCION DE RECEPCION DEL PRODUCTO.
4.11	**CONTROL DEL EQUIPO DE INSPECCION, MEDICION Y ENSAYO.** - ESTA CLAUSULA NO APLICA PARA EL SERVICIO PRESTADO A CANTV.
4.12	**ESTADO DE INSPECCION Y ENSAYO** - NO EXISTE EL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACION DEL ESTATUS DEL SERVICIO.

COORDINACION DE CALIDAD
Y DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR
GGR / GPR / GE

CLAUSULA ISO 9001 / 94	RESULTADOS AUDITORIA DE DIAGNOSTICO
4.13	**CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES** - NO EXISTE EL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME
4.14	**ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA** - NO ESTA DOCUMENTADO PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE ACCIONES CORRECTIVAS NI PREVENTIVAS .
4.15	**MANEJO, ALMACENAMIENTO, EMPAQUE, PRESERVACION Y DESPACHO.** - EL PROCEDIMIENTO PARA MANIPULACION, ALMACENAJE, EMPAQUE Y DESPACHO NO EXISTE.
4.16	**CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD** - NO EXISTE EL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACION, RECOLECCION, ARCHIVO, ALMACENAMIENTO, MANTENIMIENTO Y DISPONIBILIDAD DE LOS REGISTROS DE CALIDAD. - NO ESTA DEFINIDO EL TIEMPO DE RETENCION DE LOS REGISTROS DE CALIDAD.
4.17	**AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD** - ESTA CLAUSULA NO ESTA IMPLEMENTADA

COORDINACION DE CALIDAD
Y DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR
GGR / GPR / GE

CLAUSULA ISO 9001 / 94	RESULTADOS AUDITORIA DE DIAGNOSTICO
4.18	**ENTENAMIENTO** - NO EXISTE EL PROCEDIMIENTO PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL. - EL ENTRENAMIENTO SE DEBE REALIZAR EN FORMA PLANIFICADA. - SE DEBEN MANTENER LOS REGISTROS CORRESPONDIENTES.
4.19	**SERVICIO** - NO EXISTE PROCEDIMIENTO PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO.
4.20	**TECNICAS ESTADISTICAS** - ESTA CLAUSULA NO FUE EVALUADA.

ELABORADO POR: Mariela Betancourt
MARIELA BETANCOURT

CANTV

COORDINACION REGISTRO DE PROVEEDORES

CCDP-013

GGSC/GS

INFORME Nº : 99022

Fecha: 19/05/1999

Fecha Evaluación: 12/05/1999

Asunto: Informe Evaluación de Diagnóstico del Sistema de Calidad de la empresa TECFRICA REFRIGERACION,C.A.

TIPO DE EVALUACION : DIAGNOSTICO

Empresa: TECFRICA,C.A.

Coordinador ISO:

Documento de Referencia:

Objetivo: Realizar el DIAGNOSTICO al sistema de calidad de la Empresa TECFRICA en relación al SERVICIO DE VENTA Y SERVICIO PARA AIRE ACONDIONADO PARA EDIFICACIONES.

Areas Evaluadas:
GERENCIA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
DIRECTOR GENERAL
GERENTE DE ADMINISTRACION
GERENTE DE COMPRAS
GERENTE DE OPERACIONES Y VENTAS
GERENTE DE PROYECTOS

Personal Evaluador: Miriam DomÍnguez / Coord. Registro de Proveedores.

ASPECTO	RESULTADOS EVALUACION DE DIAGNOSTICO
4.1	**RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION** - ESTAN DEFINIDAS Y DOCUMENTADAS LA POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS - DEBEN DIVULGAR LA POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD . - TIENEN DOCUMENTADA , EN TODA LA EMPRESA, LA AUTORIDAD E INTERRELACION DEL PERSONAL VINCULADO CON EL SISTEMA DE CALIDAD . - TIENEN DESIGNADO POR ESCRITO EL REPRESENTANTE GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACION DE LA NORMA ISO 9002-94 - DEBEN REALIZAR REVISIONES GERENCIALES AL SISTEMA DE CALIDAD .
4.2	**GESTION DE CALIDAD** - ESTAN ELABORANDO EL MANUAL DOCUMENTADO DE ASEGUR. DE CALIDAD. - DEBEN ELABORAR LOS PLANES DE CALIDAD - LA EMPRESA ESTA ELABORANDO PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA LA IMPLEMENTACION DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS. - EN PROCESO LOS PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA LA RECOLECCION, ARCHIVO, MANTENIMIENTO Y DISPONIBILIDAD DE LOS REGISTROS DE CALIDAD. - DEBEN ESTABLECER POR ESCRITO EL TIEMPO DE RETENCIÓN DE REGISTROS. - TIENEN PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA PLANIFICAR E IMPLEMENTAR LAS AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD. - DEBEN ESTABLECER PROGRAMAS PARA LA EJECUCION DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS - DEBEN POSEER REGISTROS DE LAS AUDITORIAS INTERNAS REALIZADAS.
4.3	**REVISIONES CONTRACTUALES** - DEBEN POSEER PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS PARA LA REVISIÓN DEL CONTRATO . - DEBEN MANTENER REGISTROS DE LAS REVISIONES CONTRACTUALES .
4.4	**CONTROL DEL DISEÑO** - ESTA CLAUSULA NO APLICA PARA LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS A CANTV.
4.5	**CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS** - DEBEN POSEER Y MANTENER ACTUALIZADOS LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS RELACIONADOS AL SISTEMA DE CALIDAD. - DEBEN MANTENER UNA LISTA MAESTRA DE TODOS LOS DOCUMENTOS DEL SISTEMA.
4.6	**COMPRAS** -DEBEN POSEER PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS Y ACTUALIZADOS PARA LAS ACTIVIDADES DE COMPRA . - LOS DOCUMENTOS DE COMPRA CONTIENEN LOS DATOS QUE DESCRIBEN DE FORMA CLARA EL PRODUCTO COMPRADO.

COORDINACION REGISTRO DE PROVEEDORES
GGSC/GS

ASPECTO	RESULTADOS EVALUACION DE DIAGNOSTICO
4.7	**CONTROL DEL PRODUCTO SUMINISTRADO POR EL CLIENTE** - DEBEN POSEER PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA EL CONTROL, VERIFICACION, ALMACENAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE PARA SER INCORPORADOS AL SERVICIO PRESTADO.
4.8	**IDENTIFICACION DEL PRODUCTO Y TRAZABILIDAD** - POSEEN PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DEL SERVICIO PRESTADO.
4.9	**CONTROL DEL PROCESO** - LA EMPRESA DEBE IDENTIFICAR Y PLANIFICAR LOS PROCESOS DE INSTALACIÓN Y PRESTACION DEL SERVICIO, A TRAVÉS DE CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES . - DEBEN POSEER EL PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO PARA LA INSTALACIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO. - MANTIENEN REGISTROS DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PARÁMETROS Y CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO . - POSEEN EQUIPOS Y/O HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO. - DEBEN REALIZAR EL MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE ACUERDO A UN PLAN PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE LA PRESTACION DEL SERVICIO. - DEBEN POSEER NORMAS EN RELACION A LOS DIVERSOS ASPECTOS DEL SERVICIO QUE DEBEN PRESTAR LOS SUBCONTRATISTAS.
4.10	**INSPECCION Y ENSAYO** - DEBEN POSEER Y MANTENER ACTUALIZADOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS PARA LAS ACTIVIDADES DE INSPECCIÓN Y ENSAYO DEL SERVICIO. - POSEEN REGISTROS AL INICIO , EN PROCESO Y AL FINAL DE LAS ACTIVIDADES DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO .

COORDINACION REGISTRO DE PROVEEDORES
GGSC/GS

ASPECTO	RESULTADOS EVALUACION DE DIAGNOSTICO
4.11	**CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES.** - POSEEN PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA EVITAR QUE EL PRODUCTO QUE NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESPECIFICADOS SEA UTILIZADO O INSTALADO INADVERTIDAMENTE.
4.12	**MANEJO, ALMACENAJE, EMBALAJE, PRESERVACION Y ENTREGA** - POSEEN UN SISTEMA DE ALMACENAJE ADECUADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO. - POSEEN METODOS PARA AUTORIZAR LA RECEPCION Y EL DESPACHO DESDE Y HACIA EL ALMACEN. - POSEEN DEFINIDAS LAS AREAS DE ALMACENAJE .
4.13	**- ENTRENAMIENTO.** - DEBEN ESTABLECER Y MANTENER ACTUALIZADOS LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS, PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL QUE REALIZA ACTIVIDADES QUE AFECTEN LA CALIDAD.
4.14	**SERVICIO POSTVENTA** - DEBEN POSEER PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA SUMINISTRAR LOS SERVICIOS PRESTADOS Y PARA VERIFICAR E INFORMAR QUE DICHOS SERVICIOS CUMPLEN CON LOS REQUISITOS ESPECIFICADOS. - DEBE EXISTIR ENCUESTAS PARA DETERMINAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE CON RESPECTO AL SERVICIO ESPECÍFICO.
4.15	**SEGURIDAD INDUSTRIAL** - DEBEN LLEVAR REGISTROS DE ACCIDENTES DE TRABAJO. - DEBEN POSEER LAS NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
4.16	**LOCALES** - LAS AREAS DE LA EMPRESA ESTAN ACORDES A LAS LABORES QUE REALIZAN. - LAS AREAS DE LA EMPRESA SE ENCUENTRAN DESCONGESTIONADAS DE FORMA TAL QUE NO OBSTACULIZAN LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES.

ELABORADO POR: Miriam de Márquez

MIRIAM DOMINGUEZ DE MARQUEZ

Anexo 27: Beneficios y Riesgos del Enfoque de Evaluación por Formularios

BENEFICIOS	RIESGOS
• El proceso de recolección de datos proporciona evidencias basadas en datos y hechos. • Proporciona una relación de puntos fuertes y áreas • Permite a la organización recibir información que puede segmentarse por función y nivel. • Puede utilizarse para facilitar las reuniones o debates de grupo entre equipos sobre las oportunidades de mejora en sus unidad.	• No se genera ninguna relación de puntos fuertes y áreas de mejora. • La precisión depende de la calidad de las preguntas planteadas. • La amplia circulación puede generar expectativas que, de no cumplirse, pueden generar desmotivación. • Los cuestionarios indican lo que la gente piensa, pero no explican porqué lo piensan.

Anexo 28: Entrevista Realizada al Equipo Directivo del Grupo de Empresas Tecfrica

ENTREVISTA AL EQUIPO DIRECTIVO DEL GRUPO DE EMPRESAS TECFRICA

PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene el grupo de empresas Tecfrica actualmente y en el futuro?

2. ¿Cuáles son los retos más relevantes para el grupo de empresas Tecfrica actualmente?

3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y metas a lograr en corto, mediano y largo plazo por el grupo de empresas Tecfrica?

4. ¿Qué valores y principios se consideran importantes para el mantenimiento y expansión del grupo de empresas Tecfrica?

5. ¿Cuáles son las áreas dentro el grupo de empresas Tecfrica que ofrecen mayores oportunidades de mejoramiento?

6 ¿Cuáles son los procesos que el grupo de empresas Tecfrica consideran importantes para la generación de valor?

7 ¿Cuál es la ventaja diferencial del grupo de empresas Tecfrica frente a otras empresas del mercado?

8 ¿Cuáles son las alianzas externas más importantes que el grupo de empresas Tecfrica ha establecido en los últimos tres (3) años?

9 ¿En qué nuevas oportunidades de desarrollo se esta involucrando el grupo de empresas Tecfrica?

10 ¿Cuáles son las competencias y habilidades claves que deben tener el personal del grupo para el logro de los objetivos y metas de la

11 ¿Cuáles son las nuevas tecnologías que deben incorporarse en los procesos ejecutados en cada unidad de negocio?

12 ¿Cuáles son los aspectos o perspectivas que deben considerarse para realizar una correcta evaluación del desempeño y de la calidad de gestión del grupo de empresas Tecfrica?

13 ¿Porqué razones considera necesario realizar evaluaciones del desempeño y la calidad de gestión de la organización?

14 ¿Qué resultados espera obtener a través de una primera evaluación del desempeño y calidad de gestión de la organización (prueba piloto)?

15 ¿Qué resultados espera obtener a través de una primera evaluación del desempeño y calidad de gestión de la organización (prueba piloto)?

Anexo 29: Valoración de Cuestionarios

Valoración de Cuestionarios

Criterio 1. Liderazgo

Subcriterio

Escala	1a (%)	1b (%)	1c (%)	1d (%)	Total (%)
1	25.32	5.72	14.28	17.09	12.48
2	33.58	51.43	47.62	38.76	43.35
3	29.87	34.28	23.82	27.49	28.87
4	11.23	8.57	14.28	16.66	12.69

(2-3)⇒ 63,45% (2-3)⇒ 85.71% (2-3)⇒71.42% (2-3)⇒66.23%

Total Criterio (2-3) ⇒72.22 %

Criterio 2. Política y Estrategia

Subcriterio

Escala	2a (%)	2b (%)	2c (%)	2d (%)	3e (%)	Total (%)
1	18.75	21.87	18.18	12.50	27.08	19.68
2	30.00	32.29	32.86	53.13	34.35	36.53
3	35.63	21.43	38.63	9.37	33.57	27.73
4	15.62	24.41	10.23	25.00	5.00	16.05

(2-3) ⇒ 65.63% (1-2) ⇒54,16% (2-3) ⇒71.49% (1-2) ⇒65,63% (2-3)⇒67.92%

Total Criterio (2-3) ⇒ 64.26%

Criterio 3. Gestión de Personal

Subcriterio

Escala	3a (%)	3b (%)	3c (%)	3d (%)	3e (%)	Total (%)
1	40.40	49.38	26.66	17.09	25.80	31.87
2	29.29	23.46	24.69	38.76	35.84	30.40
3	27.27	20.98	32.09	27.49	32.10	27.99
4	3.04	6.18	16.05	16.66	6.26	9.64

(1-2)⇒ 69,69% (1-2)⇒72.84% (2-3)⇒56.78% (2-3)⇒66.25% (2-3)⇒67.94%

Total Criterio (1-2) ⇒ 62.27%

Criterio 4 Colaboradores y Recursos

Subcriterio

Escala	4a (%)	4b (%)	4c (%)	4d (%)	4e (%)	Total (%)
1	7.03	-	-	-	-	1.41
2	8.45	-	28.57	-	-	7.40
3	40.47	75	42.86	59.50	70.83	57.73
4	44.05	25	28,57	49.50	29.17	35.26

(3-4) 94,69% (3-4)⇒ 100% (2-3)⇒74.43% (3-4)⇒ 100% (3-4)⇒ 100%

Total Criterio (3-4) ⇒ 92.99%

Criterio 5. Procesos

Escala	5a (%)	5b (%)	5c (%)	5d (%)	5e (%)	Total (%)
1	1.11	6.94	3.34	-	5.58	31.87
2	29.21	31.38	6.66	-	8.33	30.40
3	47.30	58.62	56.66	50.00	44.42	27.99
4	22.38	3.16	33.34	50.00	41.67	9.64

(2-3)⇒ 76,51% (1-2)⇒90.00% (3-4)⇒89.00% (3-4)⇒100.00% (3-4)⇒86.09%

Total Criterio (3-4) ⇒ 58.39%

Criterio 6. Resultados en Clientes

Escala	Total (%)
1	23.13
2	13.79
3	27.33
4	35.74

Total Criterio (3-4) ⇒ 68.74%

Criterio 7. Resultados en el Personal

Escala	Total (%)
1	31.87
2	30.40
3	27.99
4	9.64

Total Criterio (3-4) ⇒ 62.27%

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Escala	Total (%)
1	-
2	28
3	56
4	16

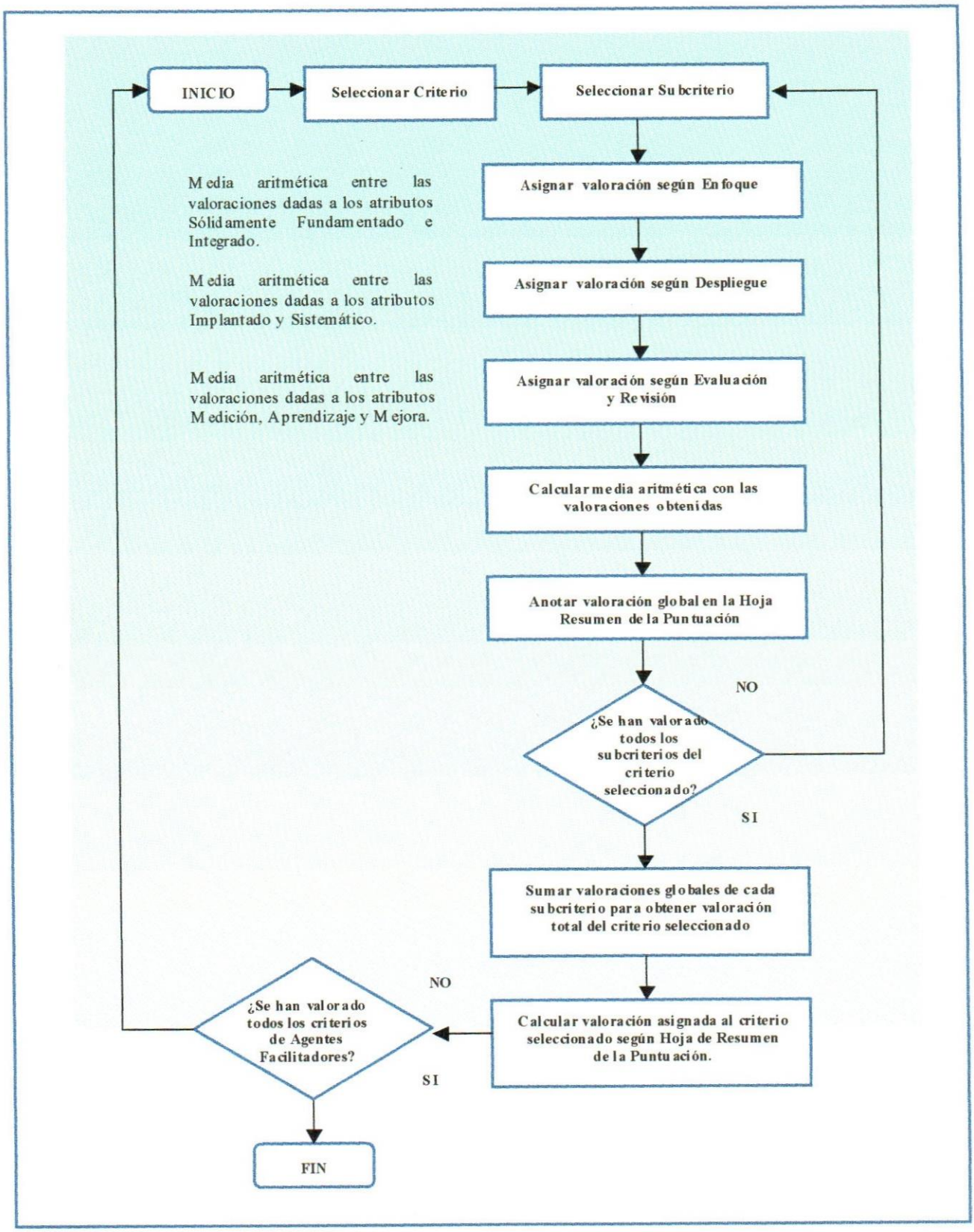
Total Criterio (2-3) ⇒ 84%

Criterio 9. Resultados Claves

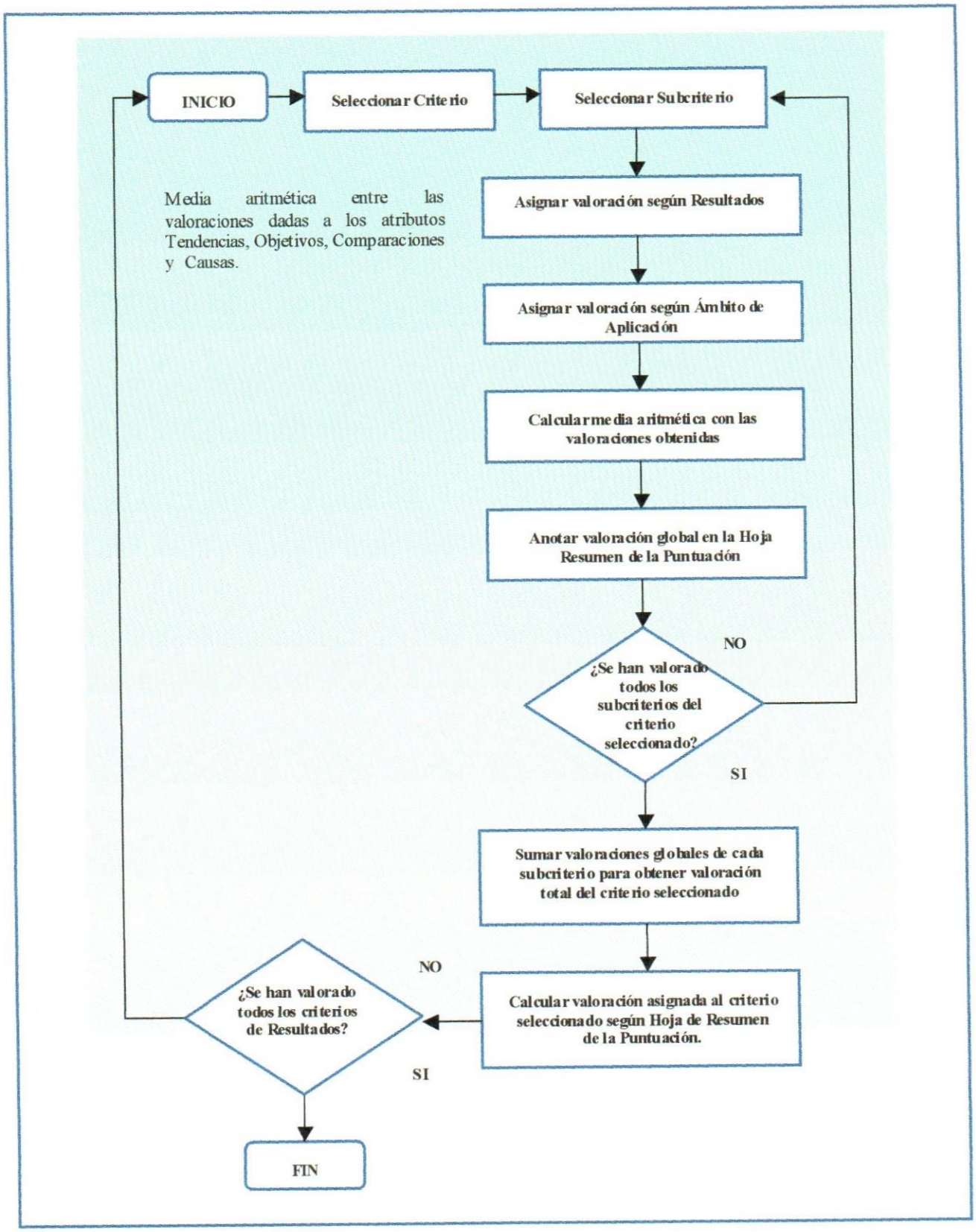
Escala	Total (%)
1	2.38
2	8.33
3	77.38
4	11.94

Total Criterio (2-3) ⇒ 89.32 %

Anexo 30: Evaluación de los Criterios Facilitadores



Anexo 31: Evaluación de los Criterios de Resultados



Anexo 32: Resultados de los Indicadores

CRITERIO 6

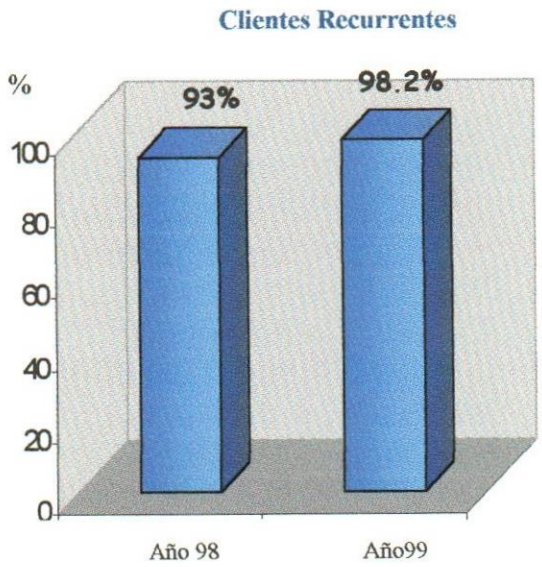
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Clientes Recurrentes.

Referencia al Subcriterio: 6b

Objetivo: Cuantificar el grado de fidelidad en del cliente en base al porcentaje que vuelve a solicitar servicios y/o productos al grupo de empresas Tecfrica.

$$CR = \frac{TCvc}{TC} \times 100$$



Observaciones:

Se aprecia un aumento del 5,2% en base al porcentaje de clientes que vuelven a solicitar servicios y/o productos a la UNCCP, este incremento evidencia el aumento de la fidelidad de los clientes en el servicio que presta la unidad de negocios, que junto con el con el incremento de la capacidad de retener clientes para el II semestre de 1.999 de 21,11%, comprueba la efectividad del plan de ventas y publicidad realizado por dicha Unidad durante el año 1.999.

Causas de Variabilidad:

- Nivel de satisfacción de cliente.
- Efectividad de la UNCCP en el cumplimiento de compromisos adquiridos con clientes y en la gestión de su cartera.
- Niveles de fidelidad del cliente hacia la empresa.
- Plan de mercadeo.

CRITERIO 6

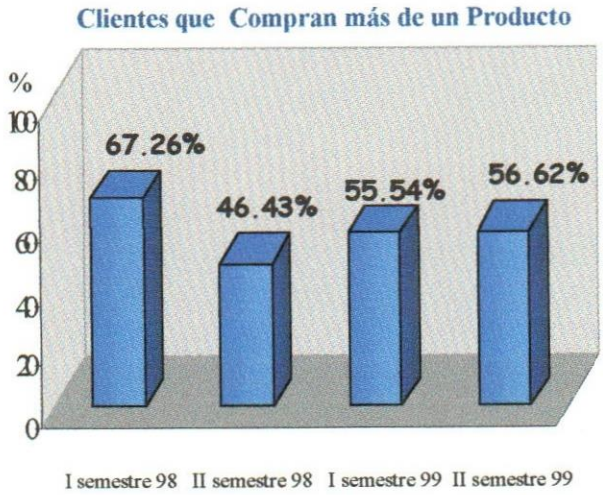
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Clientes que Compran más de un Producto.

Referencia al Subcriterio: 6b

Objetivo: Cuantificar el grado de fidelidad de los clientes en base al porcentaje de clientes que compran más de un producto y/o servicio al grupo de empresas Tecfrica

$$CCP = \frac{1 - TCP}{TCR} \times 100$$



Observaciones:

Se aprecia una disminución del 20,83% en el número total de clientes de la UNCCP que compran más de un producto al mes, en el II semestre de 1.998, para un incremento posterior de 10,19% en el II semestre de 1.999, al pasar de 46,13% en el I semestre de 1.998 a 56,62% en el II semestre de 1.999.

Este indicador ayudará a la Unidad en la planificación de la reposición de inventario, mediante el análisis de los requerimientos los clientes que pertenecen a la base.

Causas de Variabilidad:

- Patrón de la demanda.
- Efectividad en el sistema de facturación.
- Efectividad del plan de ventas.
- Nivel de competencias y habilidades claves existentes en el personal frente a las requeridas.
- Oportunidades de mercado que ofrece la empresa o unidad de negocios a los posibles clientes.

CRITERIO 6

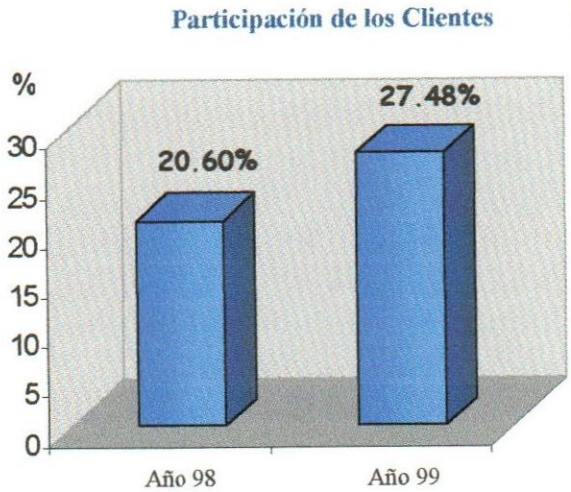
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Participación de los Clientes.

Referencia al Subcriterio: 6b

Objetivo: Medir en que porcentaje aumenta o decrece el valor de los activos del grupo de empresas Tecfrica en base al aumento o disminución del número de clientes que buscan relaciones que agregan valor.

$$\textit{Participación de los Clientes} \frac{TBCi}{Activos} \times 100$$



Observaciones:

Para el año 1.999 se observa un aumento del 6,79% en la participación de la base de clientes en el total de los activos de la UNCCP, a pesar de la reducción en ventas en 1.999 del 36,15%, lo que trajo como consecuencia la disminución de los activos totales en 16,37% en este mismo año.

Esto demuestra que el incremento de la cuota de mercado obtenido por la unidad en 1.999 se logro por el establecimiento de nuevas relaciones con clientes y segmentos de mercado que agregan valor, incrementando la base de clientes y su participación en los activos totales.

Causas de Variabilidad:

- Incremento o disminución de la base de clientes de la unidad.
- Variaciones en la demanda.
- Venta o adquisición de activos fijos.
- Oportunidades de mercado que ofrece la empresa o unidad de negocios a los posibles clientes
- Nivel de asesoramiento y apoyo técnico por empleados de la unidad al cliente.
- Efectividad en el manejo de quejas y reclamaciones.
- Efectividad en el cumplimiento de los tiempos de entrega.

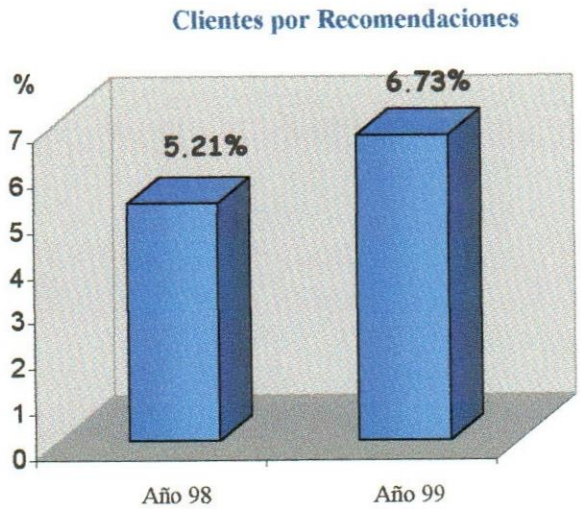
CRITERIO 6

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Clientes por Recomendaciones

Referencia al Subcriterio: 6b

Objetivo: Cuantificar el grado de satisfacción de los clientes en base al porcentaje que solicita servicios y/o compran productos al grupo de empresas Tecfrica, por recomendación de otros clientes.



$$CR = \frac{TCr}{TC} \times 100$$

Observaciones:

El presente gráfico muestra los resultados del plan de mercadeo *y* ventas de la Unidad para dar mayor seguimiento al nivel y calidad del servicio, con el fin de mejorar su imagen y aumentar la lealtad del cliente más alla de los aspectos tangibles del producto.

Como consecuencia de estos planes el número de clientes que solicitan productos y servicios a la unidad por recomendación de otros clientes aumentó, 1,52% para el año 1.999, lo que evidencia un mayor rendimiento en cuanto a fidelidad del cliente.

Causas de Variabilidad:

- Nivel de asesoramiento y apoyo por empleados de la unidad al cliente.
- Efectividad en el manejo de quejas y reclamaciones.
- Efectividad en el cumplimiento de los tiempos de entrega.
- Nivel de oportunidades de mercado que ofrece la unidad.
- Efectividad del plan de mercadeo y ventas.
- Efectividad de los planes de desarrollo de capacidades y habilidades claves en el personal.

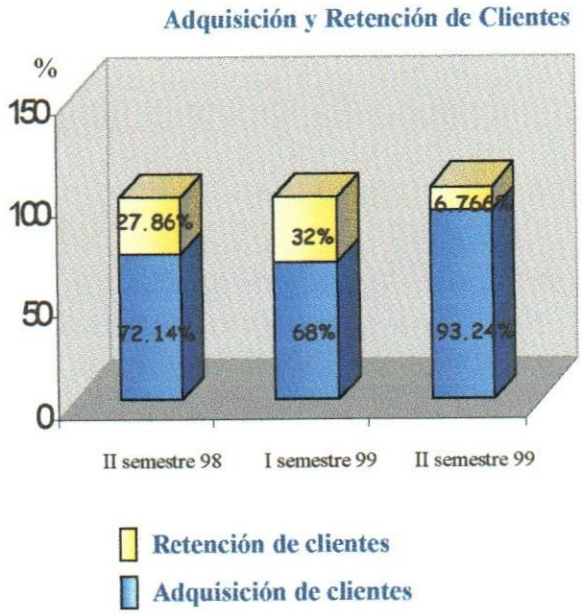
CRITERIO 6

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Adquisición y Retención de Clientes.

Referencia al Subcriterio: 6b

Objetivo: Medir el porcentaje de clientes adquiridos por el grupo de empresas Tecfrica en ejercicios económicos consecutivos. Indicar el crecimiento o expansión de las unidades de negocio a través del porcentaje de adquisición de nuevos clientes.



Observaciones:

A través de este indicador se puede observar, como durante el año 1.999 aumentó la fidelidad del cliente hacia la UNCCP, motivo por el cual la retención de clientes aumentó en 21,11%, pasando de 74,13% en el II semestre de 1.998 a 93,24% en el II semestre de 1.999, experimentando en este último semeste la adquisición su porcentaje más bajo. Este comportamiento apoya al incremento en la cuota de mercado en 1,33 % alcanzado por la Unidad en el año 1.999.

Causas de Variabilidad:

- Cambios en los atributos del producto o servicio.
- Efectividad en el cumplimiento de compromisos adquiridos con el cliente.
- Nivel relación imagen-prestigio de las empresas proveedoras de los equipos y de la unidad.
- Variaciones en el número de competidores.
- Nivel de ventajas competitivas de la unidad.
- Situación política-economica del país.

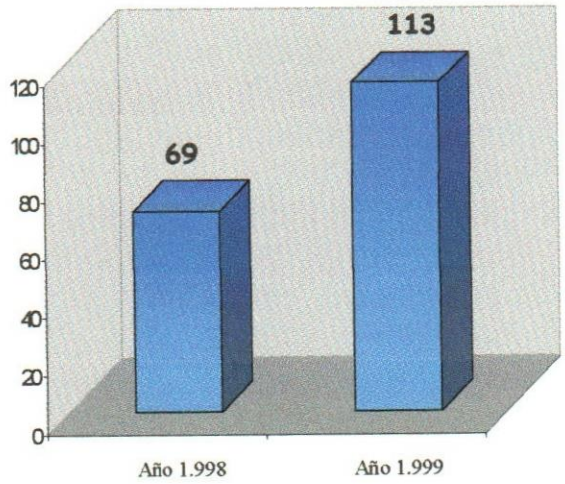
CRITERIO 6

Indicador de Resultados: Reclamaciones en Garantía.

Referencia al Subcriterio: 6b

Objetivo: Cuantificar el número total de reclamos realizados por los clientes al grupo de empresas Tecfrica, para conocer las necesidades, expectativas y preocupaciones de sus clientes, e implantar acciones de mejora, que permitan ofrecer productos y/o servicios que cumplan con los requisitos que impone el cliente.

Reclamaciones en Garantía



$$Tr = \sum (Tri)$$

Observaciones:

En general, el número total de reclamos en garantía o solicitudes del servicio posventa, es pequeño en comparación con el número total de equipos vendidos cada año por la UNCCP, debido a que para los años 1.998 y 1.999 se vendieron 3.585 y 6.764 unidades respectivamente, indicando que por 52 equipos que salieron de almacén en 1.998 solo 1 recibio servicio posventa por garantía, aumentando esta proporción para 1.999 en 7 equipos; ya que por cada 59 equipos que salieron de almacén en 1.999 solo 1 recibio servicio posventa por garantía.

Causas de Variabilidad:

- Cambios en los atributos del producto o servicio.
- Nivel de calidad y confiabilidad de los equipos recibidos por la unidad.
- Efectividad de las inspecciones de recepción y salida de equipos en almacén.
- Cumplimiento de las condiciones de transporte, almacenaje y preservación de los equipos en almacén.
- Capacidad técnica de los instaladores.
- Cumplimiento de las condiciones de transporte de equipos por parte de los transportistas.

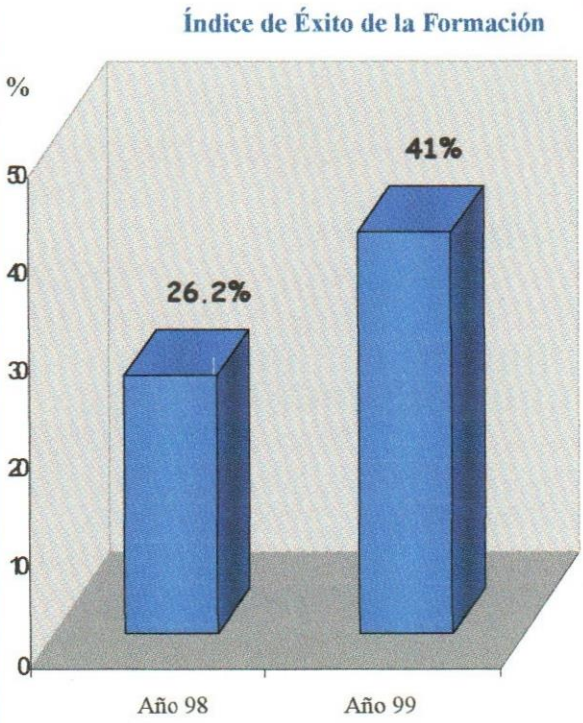
CRITERIO 7

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Índice de Éxito de la Formación

Referencia al Subcriterio: 7b

Objetivo: Conocer en que medida la organización identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias claves de su personal a su necesidades, y alínea sus planes de recursos humanos con la política y estrategia.



$$IEF = \frac{\textit{Avance de los Programas de Desarrollo de Habilidades y Capacidades Claves}}{\textit{Programas de Desarrollo Planificados de Habilidades y Capacidades Claves}} \times 100$$

Observaciones:

Por medio del presente gráfico se evidencia el incremento del indicador paara el año 1.999, debido a que la UNCCP consideró la capacitación y desarrollo profesional del personal, como una actividad clave para alcanzar los objetivos estratégicos, metas propuestas y maximizar el potencial de su recurso de personal.

Causas de Variabilidad:

- Inversión destinada a formación.
- Efectividad en los planes de desarrollo de habilidades y capacidades claves.
- Nivel de exigencias que se impondrá en el futuro al grupo de empresas Tecfrica.
- Nivel de concientización en todos los miembros y niveles de la organización, de la importancia de la capacitación y desarrollo personal, para el éxito y mejora del desempeño de la organización.
- Nivel de motivación y asunción de responsabilidades del personal.
- Potencial del personal para agregar valor, crecer y desarrollarse dentro de la organización y adaptación de las personas con el entorno cultural organizacional.

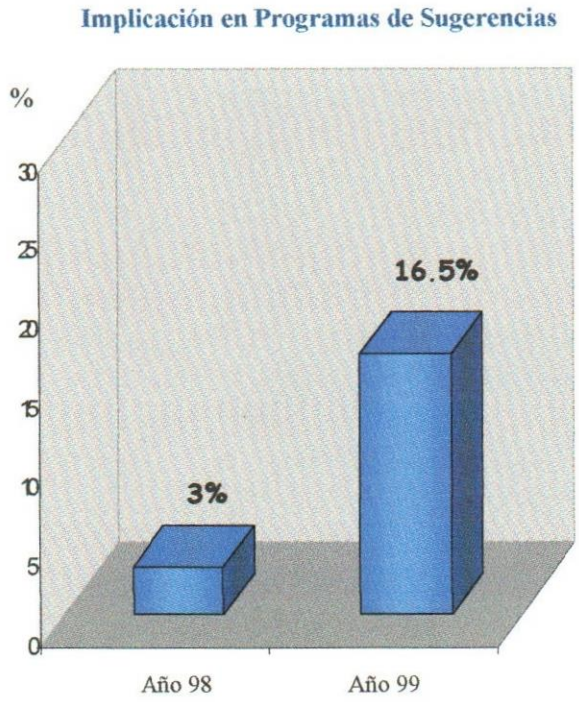
CRITERIO 7

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Implicación en Programas de Sugerencias

Referencia al Subcriterio: 7b

Objetivo: Medir que porcentaje de las sugerencias realizadas por el personal sobre los procesos operativos se han puesto en práctica dentro de la empresa, fomentando así la implicación y la existencia de un diálogo efectivo entre ambas partes.



$$SA = \frac{TAs}{Ts} \times 100$$

Observaciones:

Por medio del presente gráfico se evidencia el incremento de este indicador para el año 1.999, debido a a introducción de actividades dentro de la Unidad encaminadas a la identificación de necesidades de comunicación, desarrollo de políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades identificadas; fomentando así una mayor implicación entre el personal y la organización.

Causas de Variabilidad:

- Nivel de implicación de la organización con el personal.
- Nivel de motivación y asunción de responsabilidades del personal.
- Nivel de la comunicación entre las personas y la organización.
- Nivel de reconocimiento dado al personal.
- Niveles de beneficios otorgados al personal.
- Capacidad para analizar encuestas al personal y cualquier otro tipo de información, para mejorar las políticas, estrategias y los planes de recursos humanos.

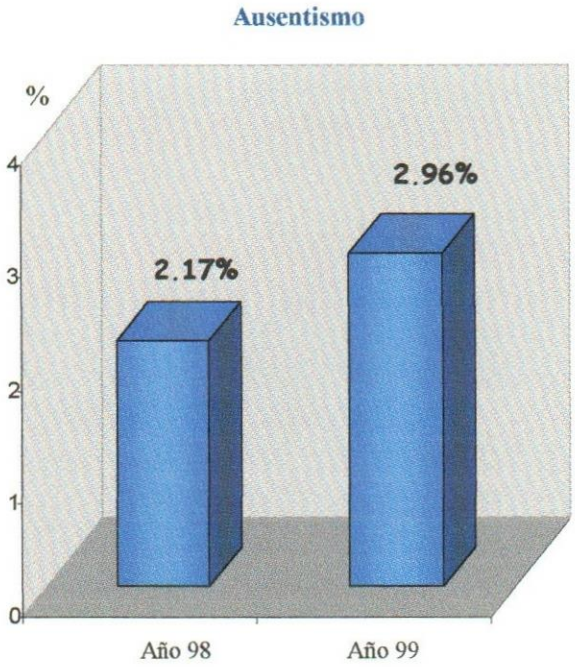
CRITERIO 7

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Ausentismo.

Referencia al Subcriterio: 7b

Objetivo: Cuantificar las ausencias en días laborales del personal que integra el grupo de empresas Tecfrica. Su utilización le permite supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento del personal, así como para anticipar sus percepciones.



$$Au = \frac{Tdnl}{Tdl} \times 100$$

Observaciones:

Por medio del presente gráfico se muestra el incremento para el año 1.999 del porcentaje de ausentismo, resultado que incide sobre el nivel de ingresos por empleado obtenido durante este mismo año en la UNCCP, el cual disminuyó en un 2,57% con respecto al año anterior.

Causas de Variabilidad:

- Nivel de implicación de la organización con el personal.
- Nivel de motivación y asunción de responsabilidades.
- Nivel y efectividad de la comunicación entre el personal y la organización.
- Número de empleados.
- Nivel de reconocimiento del personal.
- Niveles de beneficios otorgados al personal.
- Efectividad de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

CRITERIO 7

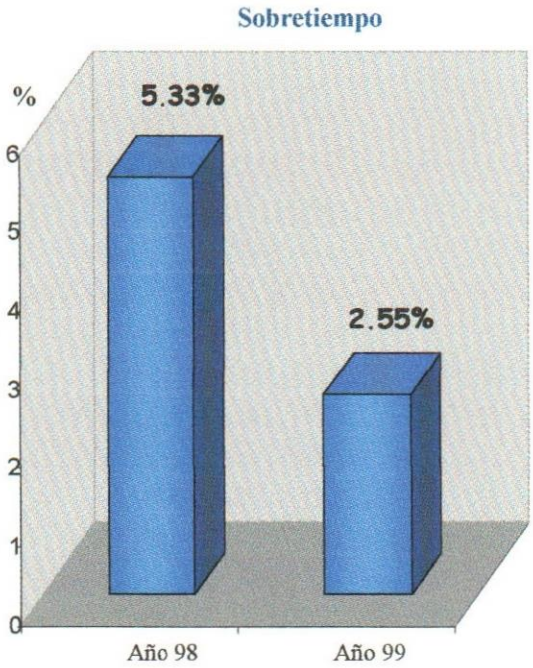
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Sobretiempo.

Referencia al Subcriterio: 7b

Objetivo: Cuantificar el porcentaje del horas de sobretiempo trabajadas por el personal en un período o ejercicio económico. Indica la eficiencia del personal para aprovechar el tiempo de trabajo para realizar actividades de valor agregado.

$$Sobretiempo = \frac{Horas\ Sobretiempo}{Horas\ Totales\ Trabajadas} \times 100$$



Observaciones:

Por medio del presente gráfico es evidente el decremento en el porcentaje de sobretiempo durante el año 1.999.

Este resultado pudo ser consecuencia de los nuevos planes de recursos humanos desarrollandos dentro del grupo de empresas Tecfrica a principio de este año. Estos planes estaban encaminados a motivar y fomentar en el personal la necesidad de mejorar los procedimientos empelados para realizar las actividades y procesos diarios.

Causas de Variabilidad:

- Efectividad de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Efectividad de los planes de desarrollo de habilidades y capacidades claves.
- Nivel de exigencias que se impodrán en el futuro al grupo de empresas Tecfrica.
- Motivación y asunción de responsabilidades del personal.
- Número de empleados.

CRITERIO 7

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

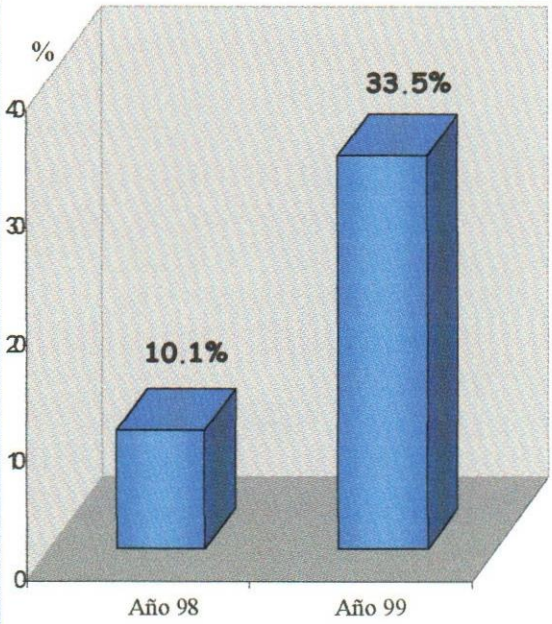
Indicador de Resultados: Personal Formado.

Referencia al Subcriterio: 7b

Objetivo: Medir que porcentaje del personal que integra el grupo de empresas Tecfrica ha recibido formación para llevar a cabo sus actividades, implicarse en acciones y planes de mejora y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.

$$\textit{Personal Formado} = \frac{\textit{Número de Empleados que han Intervenido en Formación}}{\textit{Total Empleados}} \times 100$$

Personal Formado



Observaciones:

Por medio del presente gráfico se evidencia el incremento de este indicador en el año 1.999, debido a la consideración de la capacitación y desarrollo profesional del personal, como vía para el alcance de objetivos estratégicos, metas y la maximización del potencial humano.

Causas de Variabilidad:

- Nivel de exigencias que se impondrán en el futuro al grupo de empresas Tecfrica.
- Adaptación del personal con el entorno cultural organizacional.
- Potencial de la persona para agregar valor, crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- Inversión en formación.
- Nivel de concientización en todos los miembros y niveles de la organización, de la importancia de la capacitación y desarrollo personal para el mejor desempeño de la organización.
- Nivel de motivación y asunción de responsabilidades del personal.

CRITERIO 7

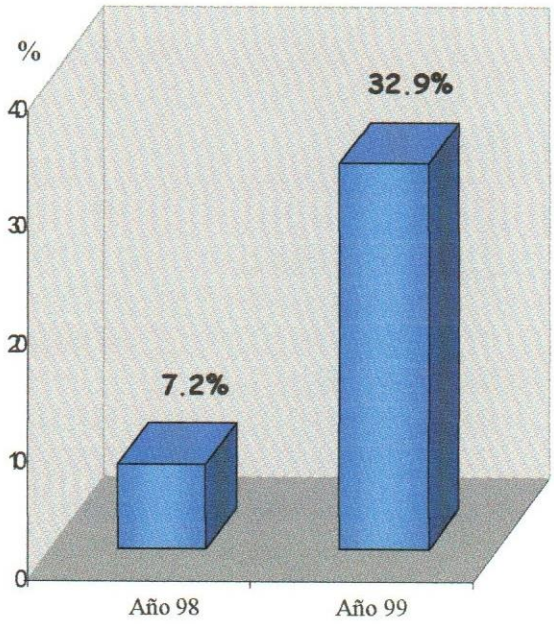
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Competencias Claves Necesarias Frente a Comptencias Claves Existentes.

Referencia al Subcriterio: 7b

Objetivo: Conocer en que medida la organización identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias claves de su personal a sus necesidades, y alínea sus planes de recursos humanos con la política y estrategia.

Competencias Claves Necesarias Frente a Competencias Claves Existentes



$$PCC = \frac{Pcc}{PT} \times 100$$

Observaciones:

El presente gráfico evidencia el incremento de este indicador en el año 1.999, debido a alineación de planes de recursos humanos basados en el desarrollo de capacidades y habilidades claves del personal de la UNCCP con su política y estrategia.

Para finales del año 1.999 el porcentaje de personas con competencias claves en el nivel requerido para realizar las actividades y procesos, generar valor y crecer con la organización es mayor.

Causas de Variabilidad:

- Inversión destinada a formación.
- Efectividad en los planes de desarrollo de habilidades y capacidades claves.
- Nivel de exigencias que se impondrá en el futuro al grupo de empresas Tecfrica.
- Nivel de concientización en todos los miembros y niveles de la organización de la importancia de capacitar y desarrollar al personal.
- Nivel de motivación y asunción de responsabilidades del personal.
- Potencial del personal para adaptarse, agregar valor y crecer dentro del entorno cultural organizacional.

CRITERIO 7

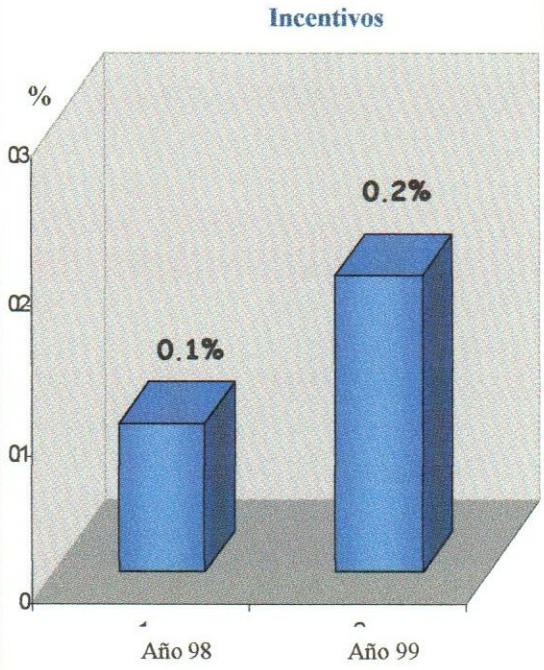
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Incentivos

Referencia al Subcriterio: 7b

Objetivo:. Conocer el nivel de reconocimiento que la organización otorga a su personal, con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

$$In = \frac{Valor\ Monetario\ de\ los\ Incentivos}{Utilidad\ antes\ ISLR} \times 100$$



Observaciones:

El presente gráfico evidencia el incremento de este indicador en el año 1.999, por haberse establecido planes de pagos e incentivos orientados a premiar el rendimiento del personal, apoyando una mayor flexibilidad, trabajo en equipo, enfoque a clientes, calidad y mejora.

Causas de Variabilidad:

- Modificaciones en los sistemas de premios del personal.
- Ingresos obtenidos por ventas de productos y/o servicios.
- Motivación y asunción de responsabilidades en el personal.

CRITERIO 7

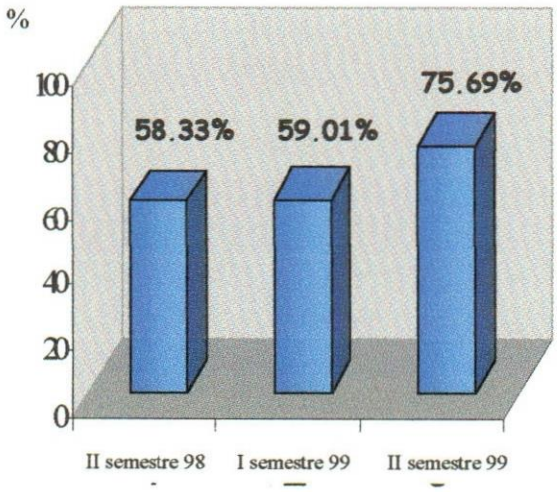
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Desempeño de los ejecutivos de ventas.

Referencia al Subcriterio: 7b

Objetivo: Cuantificar la eficiencia de los ejecutivos de venta en el desarrollo de sus actividades.

Desempeño de los ejecutivos de ventas.



$$Dev = \frac{Vti}{Vt} \times 100$$

Observaciones:

Se manifiesta una mayor participación de los ejecutivos de ventas en las ventas totales realizadas por la UNCCP, dado que para el I semestre de 1.999 la participación aumentó en un 0,68% a pesar de la reducción en un 50% del personal de ventas.

Durante el II semestre de 1.999 el desempeño de los ejecutivos de venta aumento en 16,68%, pasando de 59,01% en el I semestre de 1.999 a75,69% durante el II semestre de 1.999, lo que evidencia un mayor rendimiento en el personal de ventas, debido su efectiva participación en el desarrollo del plan de ventas ideado por la Unidad a finales del año 1.998.

Causas de Variabilidad:

- Efectividad en los planes de desarrollo de habilidades y competencias claves.
- Eficacia en la asignación de puestos de trabajo.
- Eficiente delagación de Autoridad: asignación de responsabilidades.
- Efectiva comunicación interdepartamental.
- Efectividad en la planificación de compras e inventarios.
- Aumento o reducción del volumen de ventas y del total de trabajadores en el departamento de ventas de la UNCCP.

CRITERIO 8

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

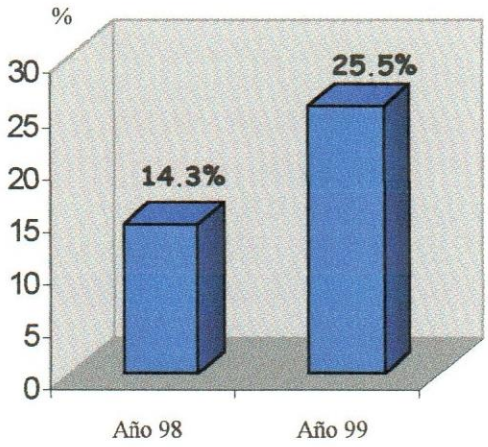
Indicador de Resultados: Subcontratistas Involucrados con la Organización.

Referencia al Subcriterio: 8b

Objetivo: Medir el nivel de implicación del grupo de empresas Tecfrica con la comunidad local donde opera.

Subcontratistas Involucrados con la Organización.

$$SL = \frac{SL}{SN} \times 100$$



Observaciones:

Para 1.998 un 14.3% de los subcontratistas involucrados con el grupo de empresas Tecfrica, pertenecen y operan en la Gran Caracas, importante y antígüo mercado para el grupo.

En el año 1.999 este porcentaje se incrementa en un 11.2%, llegando a alcanzar el 25,5%, permitiendo inferir que el nivel de implicación y responsabilidad de la organización con la sociedad donde opera ha ido incrementándose, incidiendo cada vez más en la economía local.

Causas de Variabilidad:

- Nivel de satisfacción de cliente.
- Efectividad de la Unidad de Negocios en el cumplimiento de compromisos adquiridos con clientes y en la gestión de su cartera.
- Niveles de fidelidad del cliente hacia la empresa.
- Plan de mercadeo.

CRITERIO 8

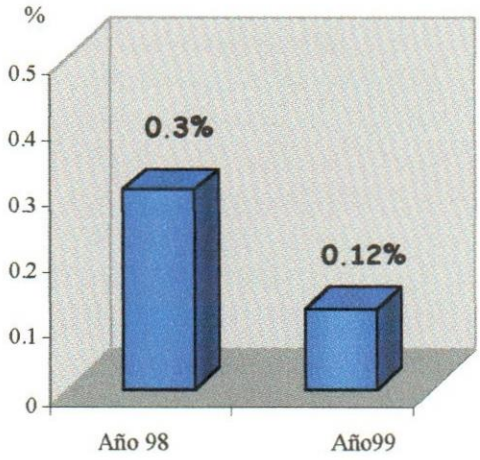
Indicador de Resultados: Compras a Proveedores Locales y/o Nacionales.

Referencia al Subcriterio: 8b

Objetivo: Medir el nivel de implicación del grupo de empresas Tecfrica con la comunidad local y/o nacional donde opera.

$$CPL/N = \frac{TCpln}{TP} \times 100$$

Compras a Proveedores Locales y/o Nacionales.



Observaciones:

Para el año 1.998 las compras de equipos realizadas por la UNCCP a proveedores locales y/o nacionales representan un 0,30% de las compras totales realizadas; el 0,70% restante representan las compras realizadas a proveedores extranjeros como Carrier, Peake y Electra.

Para 1.999 las compras de equipos a proveedores nacionales disminuyen un 0,88%, afirmando que las compras a proveedores locales ejercen una débil incidencia sobre la economía del sector de mercado al que pertenece el grupo de empresas, debido a que los principales productos que vende y comercializa son adquiridos a tráves de importaciones.

Causas de Variabilidad:

- Relación precio-calidad entre los equipos de marcas nacionales y los importados.
- Preferencias de los clientes hacia marcas extranjeras reconocidas a nivel mundial.
- Preocupación por incorporar nuevas y mejores marcas de equipos en su segmento de mercado.
- Incorporación de nuevas empresas distribuidoras de equipos de refrigeración y aires acondicionado en el ambito local y nacional.

CRITERIO 9

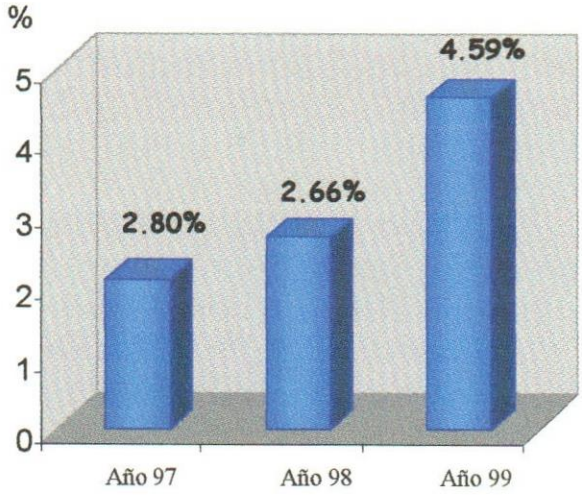
Indicador de Resultados: Tasa de Rentabilidad del Activo.*ROA (Return on Assets).*

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Evaluar a las unidades de negocio del grupo de empresas Tecfrica, por medio de la medición de la rentabilidad de sus proyectos, en base a la relación entre la utilidad proyectada o real y la inversión requerida para llevar a cabo el proyecto.

$$ROA = \frac{\lambda}{I}$$

Tasa de Rentabilidad del Activo. *ROA (Return on Assets).*



Observaciones:

Como puede observarse en el gráfico, este índice se ha incrementado desde el año 1.997, alcanzando 4,59% para 1.999. Este valor indica que por cada bolívar invertido en la UNCCP durante el año 1.999, se obtuvo una utilidad de 4,59 Bs.

Esta mejoría se debe a la agilización del proceso de cobro implantado en la empresa durante el año 1.998.

Causas de Variabilidad:

- Reducción de las inversiones, es decir, reducción en la inversión en activos como estrategia a corto plazo.
- Reducción de costos de producción, costos de distribución y de los gastos administrativos, reducen los egresos y por ende aumenta la utilidad neta de la unidad o empresa.
- Mejoras en el manejo del sistema de inventario, reducción del plazo de entrega o disminución de las cuentas por cobrar, reducen los activos circulantes.
- Reducción del activo fijo (sin aumento paralelo de los costos, ni reducción de las ventas), debido a la subcontratación.

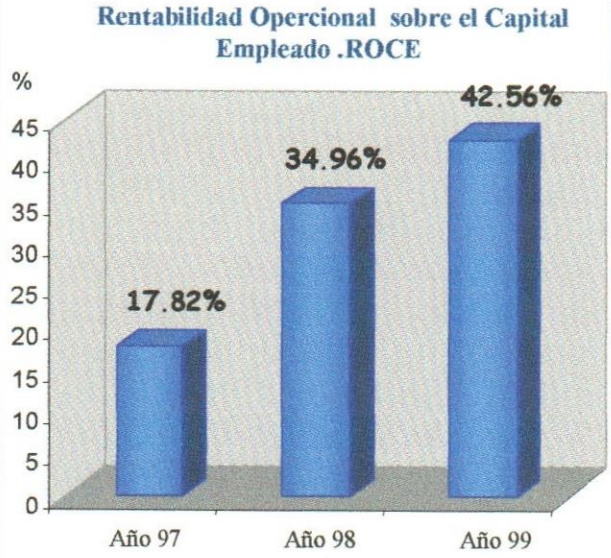
CRITERIO 9

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Rentabilidad Operacional sobre el Capital Empleado. *ROCE (Return on Capital Employed).*

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Indicar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ganancias, sin considerar el efecto del ISLR. Indica la eficiencia de la inversión y determina la capacidad de los activos para generar ganancia.



$$ROCE = \frac{Utilidad\ antes\ del\ ISLR}{Activos\ Duros\ Promedio} \times 100$$

Observaciones:

Con los datos de utilidad antes de ISLR (utilidad operacional) y los activos duros promedios, se realiza el cáculo del *ROCE*.

Durante los tres últimos períodos económicos la empresa experimentó un incremento de su rentabilidad operacional sobre el capital empleado, evidenciando así mayor eficiencia en la utilización de los activos para generar ganacias, dado que el monto total de los activos duros promedios en el año 1.997 y 1.999 es igual.

Causas de Variabilidad:

- Reducción de las inversiones en activos fijos, como estrategia a corto plazo.
- Reducción de costos de producción, costos de distribución y de los gastos administrativos, reducen los egresos y por ende aumenta la utilidad neta de la unidad o empresa.
- Reducción del activo fijo (sin aumento paralelo de los costos, ni reducción de las ventas), debido a la subcontratación.
- Práctica contable, de esta depende cómo se registran los activos (valor histórico o ajustado), las ventas y utilidades (precios corrientes o precios ajustados).

CRITERIO 9

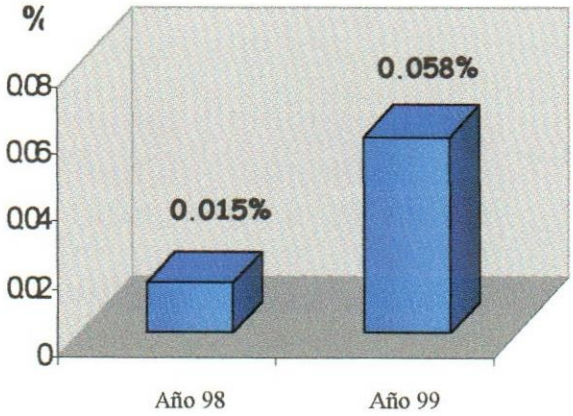
Indicador de Resultados: Inversión en Formación para el Desarrollo de Capacidades y Habilidades Claves.

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Medir el porcentaje de la inversión total que el grupo de empresas Tecfrica destina al desarrollo de competencias y habilidades claves del personal, para obtener el nivel de dominio requerido en las diversas áreas organizativas y lograr generar mayor valor en los procesos ejecutados.

Inversión en Formación para el Desarrollo de Habilidades y Capacidades Claves

$$IF = \frac{Ifo}{TI} \times 100$$



Observaciones:

Para el año 1.999 la organización alínea la capacitación y desarrollo del personal a sus objetivos estratégicos y metas propuestas, para maximizar el potencial del recurso humano existente.

Por tal motivo se observa, un incremento en la inversión en la formación del 0,043% para el año 1.999 en la UNCCP, pasando dicha inversión de 0,015% del ingreso por ventas en 1.998 a 0,058% en 1.999. Este aumento es una de las causa por el cual el aumentó en 5,79% los gastos operacionales en 1.999, al pasar de 6,68% del ingreso por ventas en 1.998 a 12,47% en 1.999.

Causas de Variabilidad:

- Nivel del ingresos por ventas, debido a la variabilidad de la demanda.
- Política de Recursos Humanos.
- Proyectos de Inversión en otros activos o en el patrimonio de la empresa.
- Nivel de exigencias que impone el mercado a la empresa.
- Situación económica del país.

CRITERIO 9

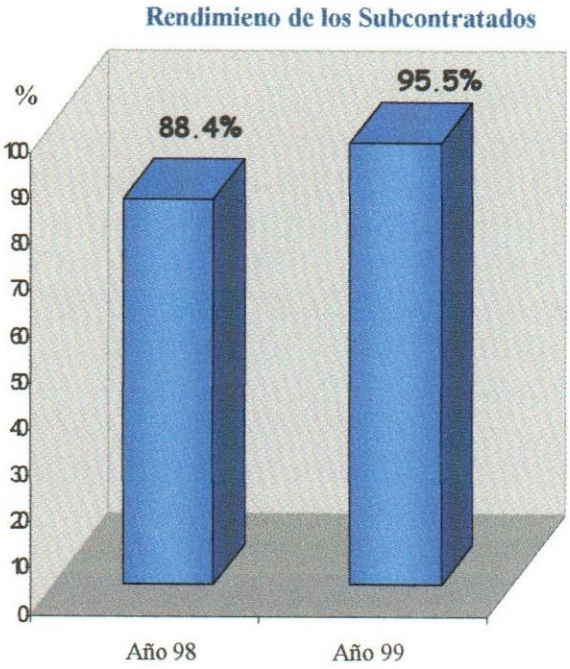
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Rendimiento de los Subcontratados

Referencia al Subcriterio: 9 a y 9b

Objetivo: Indicar el nivel de rendimiento de los subcontratados del grupo de empresas Tecfrica a través del porcentaje de ordenes de trabajo entregadas a tiempo a sus respectivos clientes.

$$\textit{Rendimiento Subcontratados} = \frac{\sum (Ets)}{TEs} \times 100$$



Observaciones:

Por medio del presente gráfico, se observa como mejorá el rendimiento de los subcontratados de la UNCCP, ya que para el año 1.999 fue de 95,5%.

El incremento de este indicador puede ser consecuencia del aumento de alianzas con subcontratistas que cumplen con requisitos ténicos y de calidad para maximizar el valor del servicio al cliente.

Causas de Variabilidad:

- Términos o condiciones en que se establecieron las relaciones entre el subcontratado y la organización.
- Circunstancias no controlables por los subcontratados ni por la organización: catastrofes, huelgas, accidentes, etc.
- Nivel de implicación entre los subcontratados y la organización.
- Eficiencia en la identificación de alianzas claves y oportunidades de establecer alianzas en línea con la política y estrategia de la organización.

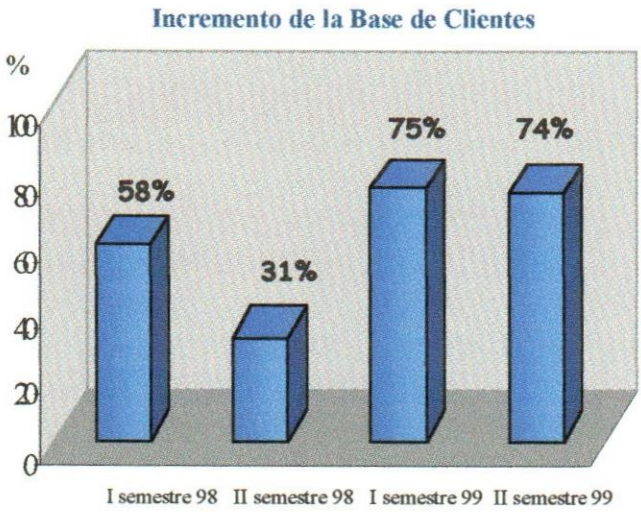
CRITERIO 9

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Incremento de la Base de Clientes.

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Obtener el porcentaje de crecimiento de las unidades de negocios del grupo de empresas Tecfrica en función del incremento de su base de clientes, a través de la comercialización y venta de productos y/o servicios de refrigeración y aire acondicionado a nivel nacional.



$$\text{Incremento de la Base de Clientes} = \frac{TBC(i) - TBC(i+1)}{TBC(i)} \times 100$$

Observaciones:

La UNCCP experimentó desde el I semestre de 1.998 hasta el II semestre de 1.999 un incremento total en la base de clientes de 16%, al pasar de 58% en el I semestre de 1.998 a 74% durante el II semestre de 1.999.

Con este incremento se ratifica el aumento del 1,33% en la cuota de mercado logrado por la Unidad para el año 1.999, comprobándose así la efectividad del plan de ventas y mercadeo realizado durante el año 1.999.

Causas de Variabilidad:

- Nivel imagen-prestigio de las empresas proveedoras y del grupo de empresas Tecfrica.
- Cambios en atributos del producto y servicio.
- Variaciones en el precio promedio de los equipos.
- Efectividad en el tiempo de entrega y en el cumplimiento de la extensión de la oferta.
- Nivel de apoyo y asesoría técnica.
- Efectividad del plan de mercadeo.
- Aumento o reducción del número de competidores.
- Situación económica del país.

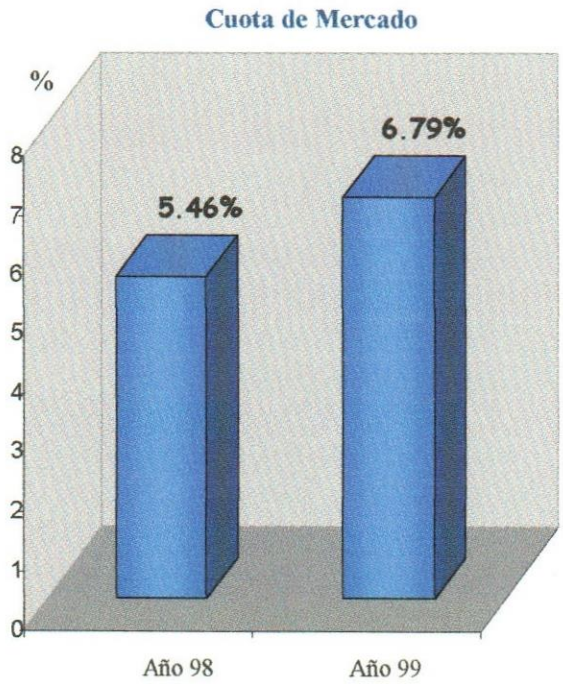
CRITERIO 9

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Cuota de Mercado

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Obtener el porcentaje de participación en el mercado nacional del grupo de empresas Tecfrica a través de la comercialización y venta de productos y/o servicios de refrigeración y aire acondicionado.



$$Cuota\ de\ Mercado = \frac{VTSM}{VTUM} \times 100$$

Observaciones:

En el presente gráfico muestra el incremento de la cuota de mercado de la UNCCP en 1,33% para el año 1.999.

Este resultado se refleja en los ingresos por ventas obtenidos por la Unidad durante el año 1.999, los cuales se redujeron al igual que los ingresos por ventas promedio del mercado nacional pero em menor proporción.

Causas de Variabilidad:

- Exigencias y preferencias de los clientes.
- Condiciones en que se establecieron las relaciones cliente-UNCCP.
- Nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes.
- Expansión y crecimiento en el territorio nacional.
- Segmentación de los mercados.
- Proyección del grupo de empresas Tecfrica.
- Efectividad del plan de ventas y mercadeo, planes de recursos humanos, etc.

CRITERIO 9

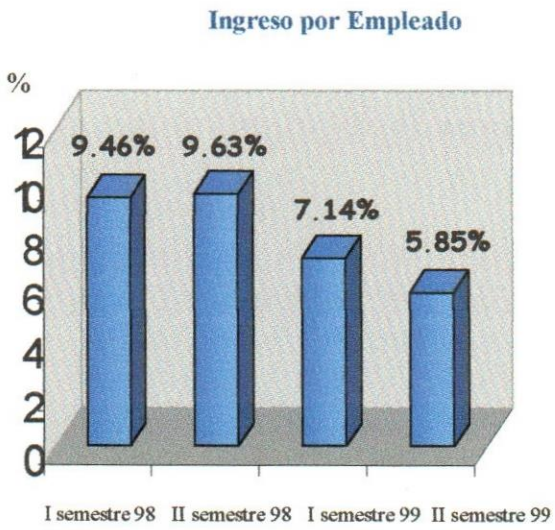
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Ingreso por Empleado.

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Cuantificar el aporte promedio de ingresos mensuales por empleado, a través de las ventas ejecutadas de productos de refrigeración y aire acondicionado en la unidad de negocio que conforma dentro del grupo de empresas Tecfrica.

$$Ie = \frac{\sum (Vi - Si)}{Tei} \times 100$$



Observaciones:

Este indicador indica que cada trabajador de la UNCCP durante el I semestre de 1.998 generó el 9,46% de la ganancia total sobre las ventas registradas .

En el II semestre de 1.998 hubo una disminución de personal de 0,1% experimentando el porcentaje de ingreso por empleado un aumento de 0,17%. Caso contario ocurrió durante en el I semestre de 1.999 donde el ingreso por empleado disminuyó un 1,29% a pesar de permanecer constante el número de trabajadores, evidenciándose menor rendimiento en el personal. Este comportamiento sigue durante el II semestre de 1.999 a pesar de incremetarse el número de empleados en un 0,27% , la reducción en el porcentaje de ingreso por empleado fue del 2,49% .

Causas de Variabilidad:

- Nivel de ausentismo de los trabajadores.
- Eficacia en el sistema de selección de personal con habilidades y capacidades claves.
- Delegación de autoridad: correcta asignación de responsabilidades claves.
- Efectividad en los programas de desarrollo de habilidades y capacidades claves.
- Efectividad en la comunicación entre diversas áreas o departamentos.

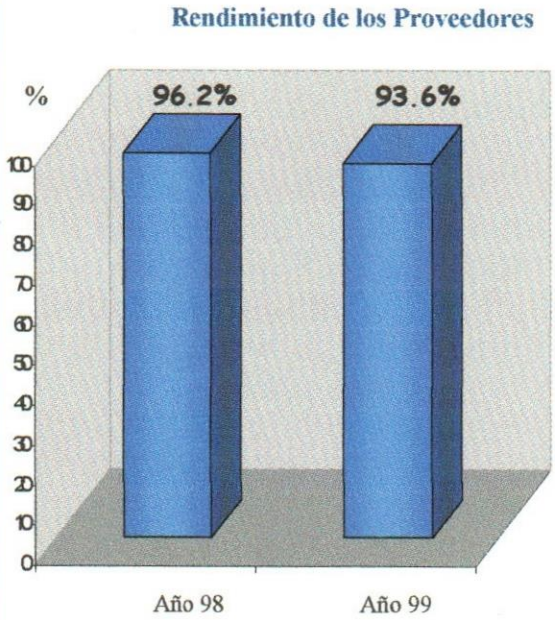
CRITERIO 9

Indicador de Resultados: Rendimiento de los Proveedores.

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Indicar el nivel de rendimiento de los proveedores del grupo de empresas Tecfrica, a través del porcentaje de pedidos entregados a tiempo a la organización.

$$\textit{Rendimiento de los Proveedores} = \frac{\sum (Etp)}{TEp} \times 100$$



Observaciones:

El presente gráfico, evidencia una disminución en el rendimiento de los proveedores de la UNCCP, alcanzando este indicador en el año 1.999 un 93,6%.

A pesar de la disminución de este indicador en el útimo año, se debe recordar los problemas ocurridos en el Puerto de La Guaira durante Diciembre de 1.999 lo que produjo retardos en la entrega de la mercancía.

Causas de Variabilidad:

- Términos o condiciones en que se establecieron las relaciones entre el proveedor y la organización.
- Circunstancias no controlables por los proveedores ni por la organización: catastrofes, huelgas o paros aduanales, accidentes, etc.
- Nivel de implicación entre los proveedores y la organización.
- Eficiencia en la identificación de alianzas claves y oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con la política y estrategia de la organización.

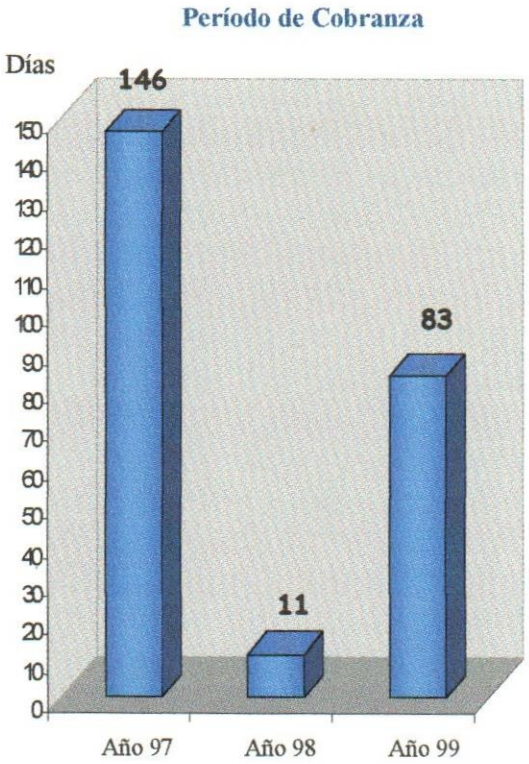
CRITERIO 9

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Período de Cobranza

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Indicar el plazo de tiempo promedio que el grupo de empresas Tecfrica debe esperar para recibir el efectivo después de realizar una venta o prestar un servicio.



$$\textit{Período de Cobranza} = \frac{\textit{Cuentas por Cobrar}}{\textit{Ventas Diarias Promedio}}$$

Observaciones:

Este indicador muestra mayor efectividad en el sistema de facturación durante en el año 1.998, ya que se logró reducir el número de días promedio que tarda la UNCCP en recuperar las deudas de clientes a crédito, al pasar de 146 días en el año 1.997 a 11 días en 1.998.

Para 1.999 el período de cobranza aumentó, resultando ser igual a 83 días, lapso de tiempo que según las políticas crediticias del grupo de empresas no excede el máximo permitido (90 días).

Causas de Variabilidad:

- Tardanzas en los cobros.
- Cambios en la política de crédito.
- Variabilidad en las ventas.
- Situación política-económica del País.

CRITERIO 9

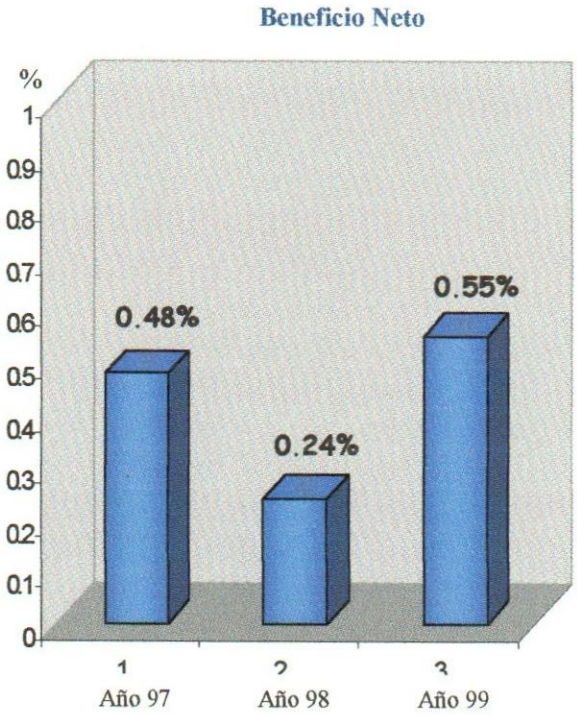
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Beneficio Neto

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Cuantificar que porcentaje de los ingresos por ventas están representados por el beneficio neto (Utilidad después de ISLR) obtenidos por el grupo de empresas Tecfrica en un ciclo o período económico.

$$BN = \frac{Beneficio\ Neto}{Ingresos\ por\ Ventas} \times 100$$



Observaciones:

En 1.998 el beneficio neto disminuyó en 0,24% con respecto al obtenido en 1.997, como consecuencia directa del aumento del costo de venta e impuestos a pagar, debido al incremento de los ingresos por ventas en un 521% y de los activos fijos en un 8,49%.

En 1.999 el beneficio neto obtenido por la UNCCP aumenta en un 0,31% con respecto al año anterior, debido a una reducción de los costos de ventas en un 6,09%.

Causas de Variabilidad:

- Aumento o disminución de los ingresos por ventas.
- Variabilidad de los costos de ventas tanto en los costos de los productos como en los costos de manejo y planificación de inventarios.
- Aumento de los costos operacionales.
- Aumento o disminución de gastos financieros por incremento del financiamiento con recursos aportados por terceros.
- Variación de los impuestos.

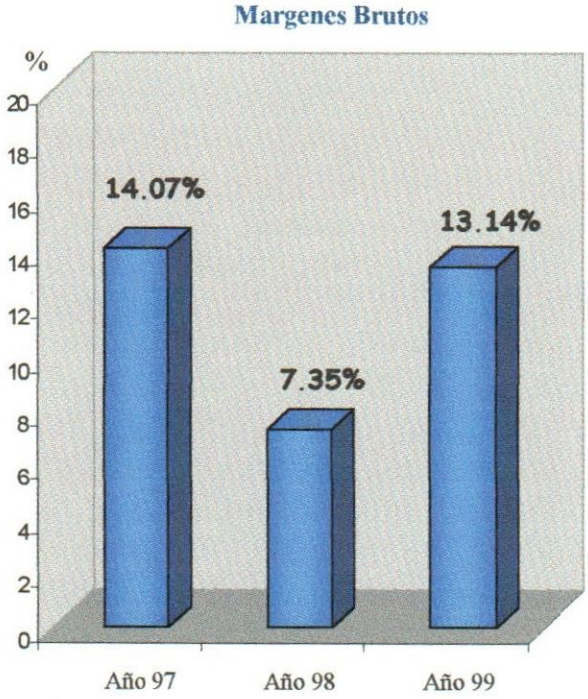
CRITERIO 9

Indicador de Resultados: Márgenes Brutos

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Cuantificar el porcentaje representado por el flujo de efectivo obtenido al cierre del ejercicio económico por el grupo de empresas Tecfrica, al deducir de los ingresos por ventas los costos totales; en base a los ingresos por ventas.

$$MG = \frac{Margenes\ Brutos}{Ingresos\ por\ Ventas} \times 100$$



Observaciones:

Como se presenta en el gráfico, en 1.998 se observa una disminución en el margen bruto en base a los ingresos por ventas obtenidos para ese ejercicio equivalente a un 6,72% como consecuencia directa del aumento del costo de venta en un 6,73%.

En el siguiente período este indicador experimenta un importante crecimiento en 6,09%, con un descenso en el costo de venta en un 6,09%.

Causas de Variabilidad:

- Aumento o disminución de los ingresos por ventas.
- Variabilidad de los costos de ventas tanto en los costos de los productos como en los costos de manejo y planificación de inventarios.
- Mejoras del sistema de inventarios.

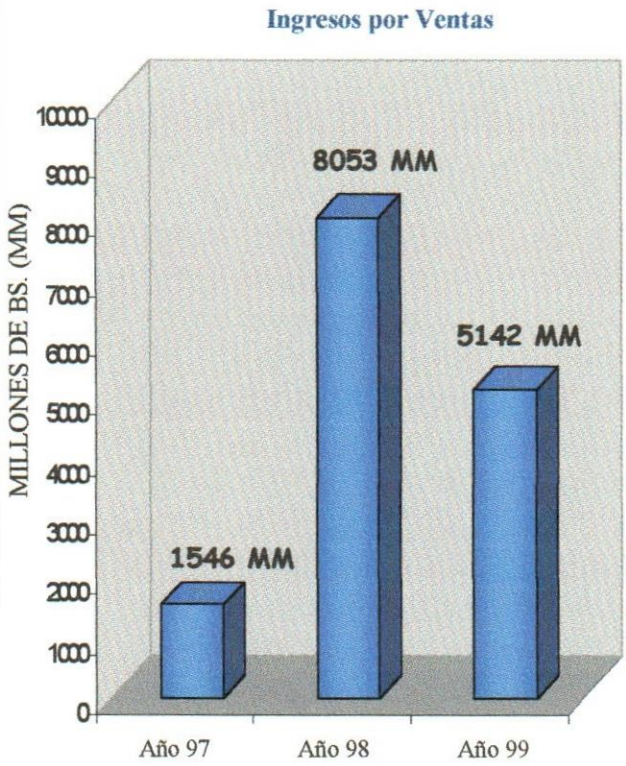
CRITERIO 9

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Ingresos por ventas.

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Cuantificar el flujo de efectivo generado por las ventas de productos y/ o servicios de refrigeración y aire acondicionado a través de las operaciones del grupo de empresas Tecfrica.



Observaciones:

Los ingresos por ventas en el año 1.998 se incrementaron en un 531% en relación a los obtenidos al cierre del año 1.997.

En 1.999 los ingresos por ventas tuvieron un descenso equivalente al 36,15% en relación con el mismo tipo de ingresos del año 1.998.

Esto refleja mayor efectividad en los planes de ventas y mercadeo diseñados por la UNCCP, orientados principalmente a captar nuevos mercados.

Causas de Variabilidad:

- Variación de los volúmenes de ventas.
- Variación del costo promedio de los equipos.
- Variación de las condiciones económicas y políticas del mercado.
- Efectividad de las campañas publicitarias.
- Aumento de los límites de crédito de los clientes.
- Planes de venta, descuentos, acuerdos entre clientes-unidad para ampliar lapso de pago.

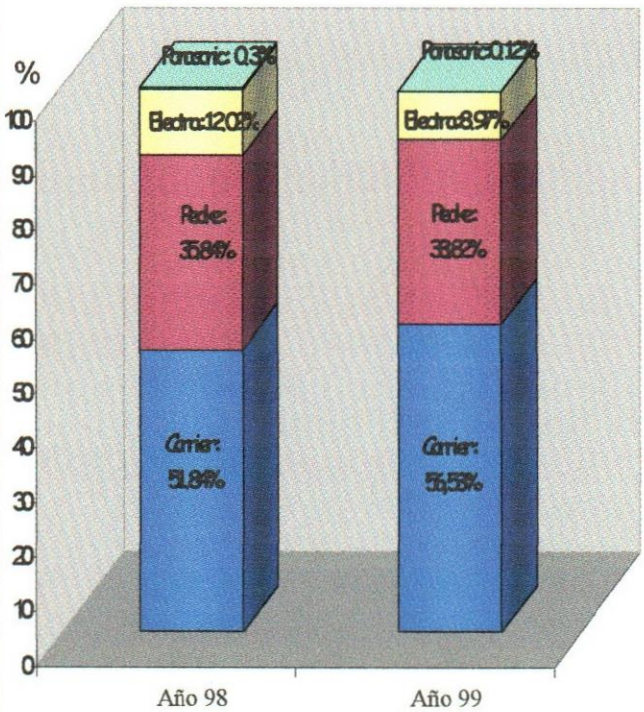
CRITERIO 9

Indicador de Resultados: Ventas por Marca

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Medir en que porcentaje contribuye cada marca de producto que comercializa y vende el grupo de empresas Tecfrica al monto de ventas brutas de un período o ejercicio económico.

Ventas por Marca



$$VBMX = \frac{Ventas\ Brutas\ Marca\ X}{Ventas\ Brutas\ Totales} \times 100$$

Observaciones:

Como se presenta en el gráfico la UNCCP comercializa y vende cuatro (4) marcas reconocidas, donde Carrier Interamerica representa más del 50% de las ventas totales en ambos años, seguido por Peake con más del 30% y por último Electra con un 10%.

Un aspecto importante es que la reducción en un 36,15% durante 1.999 de los ingresos por ventas, no afecto significativamente el porcentaje de ventas de equipos marca Carrier,

Causas de Variabilidad:

- Políticas de la empresa.
- Atributos y características de los produstos y/o equipos.
- Posicionamiento de la marca, relación precio/calidad, servicio posventa, facilidad de reparación y adquisición de repuestos y partes.
- Número de distribuidores.
- Relaciones proveedor empresa.
- Exigencias y preferencias de los clientes.
- Términos de las relaciones entre los proveedores y la organización: período de pago, período de cobranza, fecha de entrega, precio promedio de los equipos y/o productos, volumen de pedidos, descuentos, promociones, entre otros.

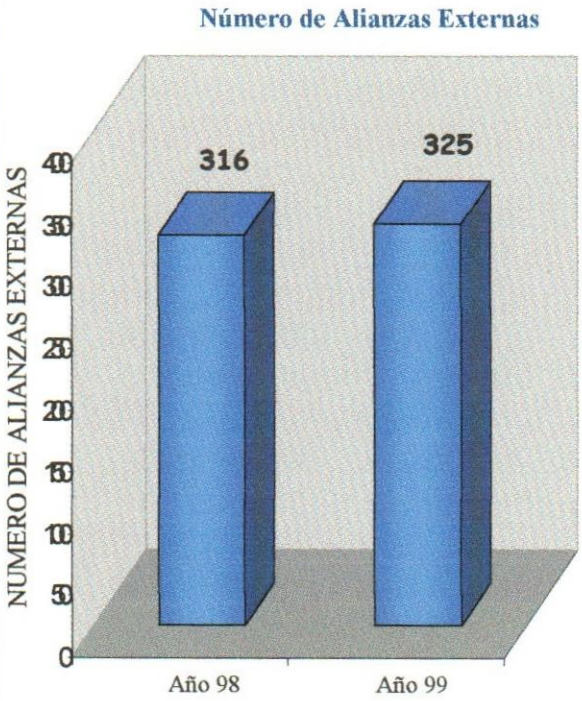
CRITERIO 9

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Número de Alianzas Externas

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Medir la efectividad del grupo de empresas Tecfrica para establecer y mantener alianzas externas (principalmente con proveedores y subcontratados)



Observaciones:

El presente gráfico, evidencia el incremento del número de aliados externos sobre los cuales se apoya la organización para llevar a cabo sus procesos y actividades.

En el año 1.999 se contó con 325 aliados externos, el incremento de este indicador se debe al aumento de la subcontratación y proveedores como consecuencia de una mejor planificación y gestión de alianzas externas para crear valor y maximizarlo.

Causas de Variabilidad:

- Necesidad de establecer alianzas externas que generen valor y promuevan el crecimiento de la organización.
- Variabilidad de la base de clientes.
- Exigencias del mercado.
- Eficiencia en la identificación de alianzas claves y oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con la política y estrategia de la organización.

CRITERIO 9

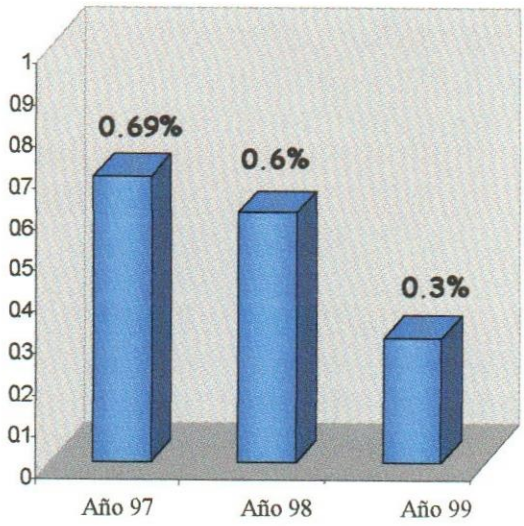
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Prueba del ácido

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Medir la capacidad del grupo de empresas Tecfrica para liquidar sus obligaciones a corto plazo sin la venta de sus inventarios. Es una razón de liquidez, por tanto, muestra la relación que existe entre los activos y pasivos circulantes, indicando la capacidad de las empresas para satisfacer las deudas de vencimiento próximo.

Prueba del Ácido o Razon de Líquidez



$$\textit{Prueba del Ácido} = \frac{\textit{Activos Líquidos}}{\textit{Pasivo Circulante}}$$

Observaciones:

La disminución progresiva de esta razón no indica necesariamente deterioro financiero, debido a las mejoras en el sistema de facturación de la UNCCP, reduciéndose el nivel de cuentas por cobrar en 16,68% entre los años 1.997 y 1.998.

Además durante los años 1.997 y 1.998 se evidencia un aumento de 14,68% en el valor de los activos circulantes, caja y bancos.

Para el año 1.999 la unidad aumentó en un 3,32% sus obligaciones bancarias, debido al incremento en un 19,56% de los inventarios de mercancia, produciéndose una disminución del 12,12% en caja y bancos, y por consecuencia de la liquidez pero no representa un deterioro financiero.

Causas de Variabilidad:

- Efectividad del sistema de facturación.
- Acuerdo con proveedores de condiciones de crédito más amplías.
- Efectividad del sistema de control de inventarios.
- Retraso en el pago a proveedores o terceros.
- Adquisición de préstamos para adquisición de activos fijos.
- Perdidas netas

CRITERIO 9

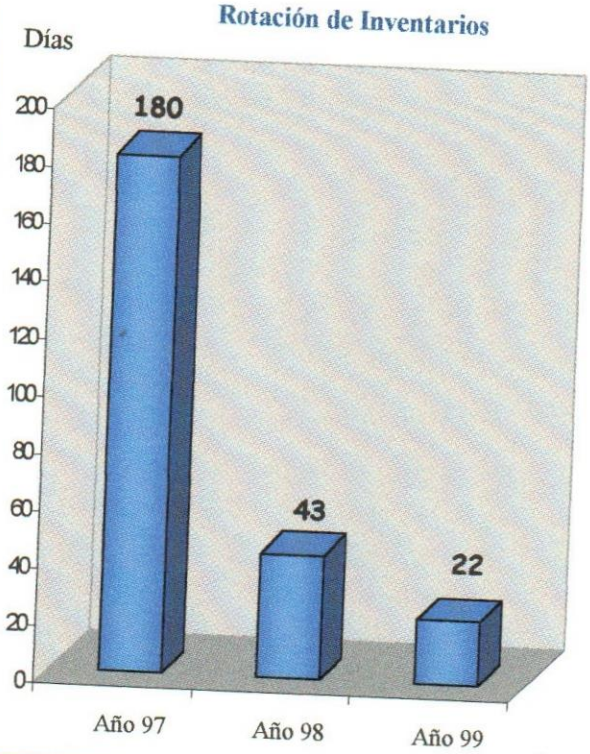
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Rotación de Inventarios

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Medir la efectividad con la cual el grupo de empresas Tecfrica ha estado administrando sus activos.

$$\textit{Rotación de Inventarios} = \frac{\textit{Inventarios}}{\textit{Costo de Venta/360}}$$



Observaciones:

Para 1.997 el inventario se renovó dos (2) veces al año, en 1.998 nueve (9) y en 1.999 dieciseis (16) veces, lo que evidencia mayor efectividad en el sistema de planificación y control de inventario.

La rotación de inventarios en 1.999 esta acompañada de una disminución de 6,09% en los costos de ventas.

En resumen, la UNCCP programa los pedidos a sus proveedores de forma tal de cumplir con los tiempos de entrega de los equipos y confiando con los tiempos de entrega de los provvedores, estabelciendo de esta formar relaciones que agregan valor al cliente y a la unidad.

Causas de Variabilidad:

- Variabilidad en el volúmen de ventas.
- Aumento del costo promedio de las ventas.
- Estrategias de mercadeo.
- Mejora en la distribución de los equipos y en el sistema de inventarios.
- Rendimiento de los subcontratados.

CRITERIO 9

Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Ratio de Operación.

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Determinar el porcentaje de actividades que generan valor dentro de cada proceso.

Ratio de Operación

	Operación	Demora	Transporte	Inspección	Total de Actividades	Ratio (%)
Comercialización y Venta	48	12	15	18	93	52
Adquisiciones	48	13	24	17	102	47
Logística de Entrada	22		7	6	30	57
Logística de Salida	17		6	7	35	63
Servicio Posventa	44	8	16	11	79	56
Total de Actividades	179	33	68	59	339	53

Observaciones:

La presente tabla muestra los ratios de operación obtenidos para los procesos que se realizan en la UNCCP. Para el proceso de comercialización y ventas se obtuvo que el 52% de las actividades que se realizan agregan valor al proceso y el 48% se utilizan en transporte, demoras e inspecciones.

Según los resultados obtenidos el proceso con mayor porcentaje de actividades que agregan valor es el de logistica de salida con un 63%, siendo el proceso de adquisiciones el de menor ratio 47%.

Causas de Variabilidad:

- Conocimiento por parte de los empleados de los procedimientos y prácticas existentes de la Unidad.
- Falta de documentación de los procesos realizados actualmente, existencia de manuales operativos.
- Efectividad del entrenamiento del personal.
- Análisis de valor.

CRITERIO 9

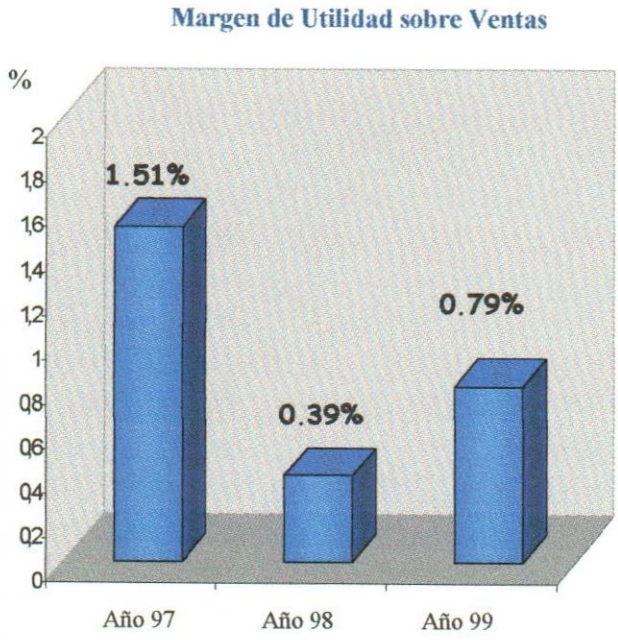
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: Margen de Utilidad sobre Ventas

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Cuantificar el ingreso obtenido por cada bolívar de venta que percibe el grupo de empresas Tecfrica.

$$\textit{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\textit{Ingreso Neto}}{\textit{Ingreso por Ventas}} \times 100$$



Observaciones:

Este índice indica que en 1.999 por cada bolívar de venta se generaron 79 céntimos de utilidad.

Por otra parte se evidencia una reducción del 1,2% de este ratio, al pasar de 1,51% en 1.997 a 0,39% en 1.998, como consecuencia directa del aumento del costo de venta en un 6,73% del total de las ventas de 1.998, lo que produjó a su vez una reducción de la utilidad bruta en ventas del 6,72%.

En 1.999 se experimentó un incremento en la utilidad bruta en ventas de 6,09% por la disminución del costo de venta en 6,09%. Esta disminución se debe a la apetura en diciembre de 1.996 de Tecfrica Valencia en 1.998 para una mejor logística de distribución a la región centro occidental del país.

Causas de Variabilidad:

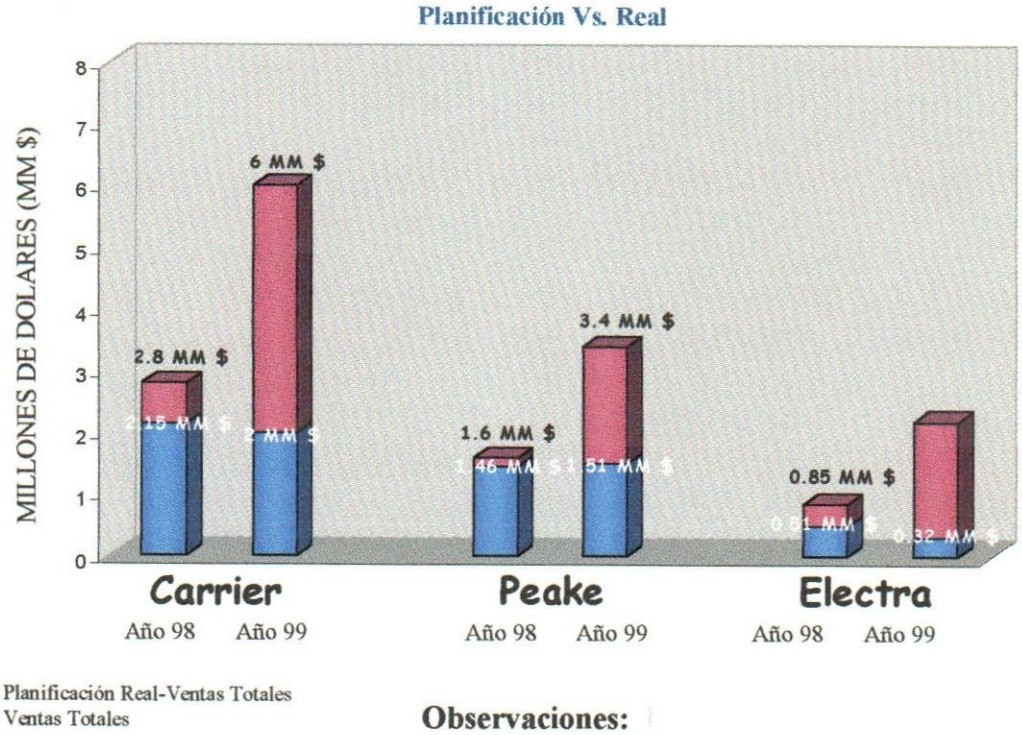
- Variación de precios y volúmenes de ventas.
- Mayores exigencias en las condiciones de pago.
- Disminución de los costos de venta.

CRITERIO 9

Indicador de Resultados: Planificación Vs. Real

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Cuantificar la efectividad de la planificación de inventarios realizada por el grupo de empresas Tecfrica de acuerdo con las ventas anuales por marca registradas en la UNCCP



Observaciones:

Como se presenta en el gráfico, durante el año 1.998 la Unidad realizó una efectiva planificación de compras, debido a que el porcentaje de variación entre la planificación total de compras y las ventas registradas fue de 16,87%. La mayor variación la obtuvo la planificación de compras de equipos marca Carrier con 23,21% de diferencia entre lo planificado y las ventas registradas, seguido por Peake y Electra con un 8,75% y 8,18% respectivamente.

En 1.999 el porcentaje de variación se incremento en un 16.14%, pasando de 16.87% a 33,02%, lo que evidencia la reducción del ingreso por ventas debido a la contracción económica.

Causas de Variabilidad:

- Variaciones de la demanda.
- Exigencias y preferencias de los clientes.

CRITERIO 9

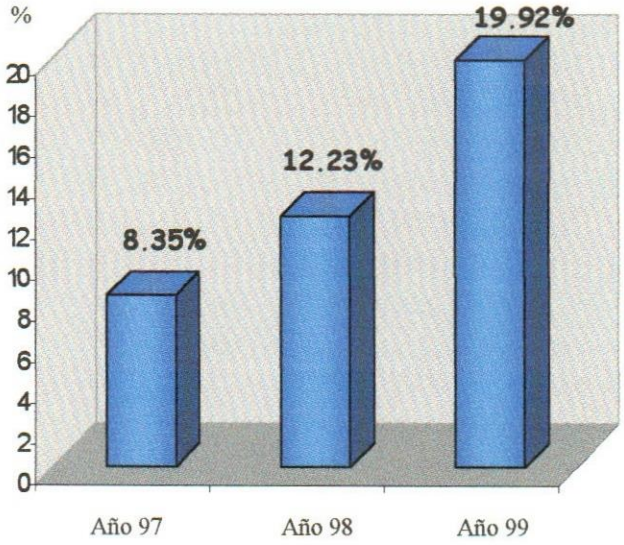
Distribuidor Líder en Venezuela TECFRICA

Indicador de Resultados: ROE (*Return on equity)*

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Medir el éxito alcanzado por las empresas en la administración de sus recursos para generar riquezas.

Return on Equity . ROE



$$ROE = \frac{Beneficio\ Neto}{Patrimonio} \times 100$$

Observaciones:

El cálculo del ROE arrojó los siguientes resultados: la UNCCP ha experimentado un incremento en este indicador del 3,88% , al pasar de un 8,35% en 1.997 a 12,23% en 1.998 y un incremento posterior del 7,69% al pasar a 19,92% en 1.999, lo que evidencia que esta unidad de negocio ha mejorado la eficiencia en la administración de sus recursos disponibles.

Esta medida indica que por cada bolívar Bs. que los socios invertieron en la Unidad para 1.999, estaban obteniendo Bs. 19,92 de utilidad.

El aumento registrado en el ROE se debe principalmente al incremento total experimentado desde 1.997, del capital contable aportado por los socios en un 6,30%, lo que evidencia una reducción en el financiamiento de la empresa con recursos aportados por terceros.

Causas de Variabilidad:

- Aumento de la palanca financiera, ya sea por aumento del crédito con proveedores, nuevos prestámos o aplazamiento de vencimientos.
- Reducción del patrimonio por compra propia de acciones de la empresa o distribución de dividendos elevados.
- Aumento del capital contable aportado por los socios.

Anexo 33: Resultados Cuadro REDER

AGENTES FACILITADORES

Subcriterio	Enfoque (%)	Despliegue (%)	Evaluación y Revisión (%)	Puntuación Global (%)
1a	37,50	25,00	0,00	20,00
1b	25,00	37,50	0,00	30,00
1c	62,50	75,00	16,67	50,00
1d	37,50	50,00	16.67	50,00
2a	62,50	37,50	41,67	45,00
2b	25,00	12,50	16,67	20,00
2c	12,50	25,00	0,00	15,00
2d	62,50	50,00	8,33	40,00
2e	12,50	25,00	8,33	15,00
3a	37,50	37,50	8,33	25,00
3b	12,50	12,50	0,00	10,00
3c	25,00	12,50	8,33	20,00
3d	50,00	37,50	8,33	50,00
3e	12,50	25,00	16,67	20,00
4ª	75,00	50,00	0,00	40,00
4b	62,50	0,00	0,00	20,00
4c	37,50	0,00	0,00	10,00
4d	75,00	0,00	0,00	25,00
5ª	37,50	25,00	8,30	20,00
5b	12,50	0,00	0,00	5,00
5c	62,50	25,00	8,33	30,00
5d	75,00	50,00	25,00	40,00
5e	50,00	50,00	33,30	45,00

AGENTES DE RESULTADOS

Subcriterio	Resultado (%)	Ambito de Aplicación (%)	Puntuación Global (%)
6a	58,33	75,00	70,00
6b	50,00	50,00	50,00
7a	41,67	75,00	60,00
7b	58,33	75,00	65,00
8a	58,33	25,00	40,00
8b	66,67	50,00	60,00
9a	50,00	75,00	60,00
9b	58,33	50,00	50,00