

UNIVERSIDAD "CATÓLICA ANDRÉS BELLO"  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO  
MAESTRÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD

**PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO**  
PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
**MAGÍSTER EN SISTEMAS DE CALIDAD**

Titulo:

**METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN Y MEJORA  
DE LA APLICACIÓN DE LOS OCHO PRINCIPIOS DE  
GESTIÓN DE LA CALIDAD  
(SERIE DE NORMAS ISO 9000:2000)**

Realizado por:

Colina Sánchez, Iris Elena

Profesor asesor:

Jasper C. Van Dillewijn

Caracas, 21 de enero de 2004

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mi Padre que desde el cielo me guían,  
a mi Madre a quién quiero y admiro mucho, ella que disfrutando  
tanto mis logros me inspira siempre,  
a Tomás Mujica por su amor, colaboración y apoyo incondicional,  
a la Familia más linda del mundo, mi familia  
al Profesor Jasper van Dillewijn por su excepcional asesoría,  
al Profesor Camilo Daza por su valiosa colaboración y  
buena disposición de ayudarme siempre.

## INDICE GENERAL

	Pág.
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	i
<b>INDICE GENERAL</b> .....	ii
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	iii
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	iv
<b>LISTADO DE ANEXOS</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	vii
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b> .....	1
1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Objetivos. ....	7
1.3. Justificación de la Investigación .....	8
1.4. Limitaciones. ....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1. Antecedentes de la Investigación. ....	10
2.2. Bases Teóricas. ....	40
2.3. Definición de Términos Básicos.....	53
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	57
3.1. Tipo de Investigación. ....	57
3.2. Diseño de la Investigación. ....	58
3.3. Población y Muestra.....	59
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. ....	62
3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos. ....	67
<b>CAPÍTULO IV: MARCO NORMATIVO</b> .....	73
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION</b> .....	75
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA</b> .....	78
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	81
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	84
<b>ANEXOS</b> .....	88

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA N°</b>		<b>Pág.</b>
1	Principios de Gestión de Calidad .....	15
2	El Proceso Evolutivo de los Enfoques de Calidad y los Ocho Principios de Gestión de Calidad.....	23
3	Relación Aporte de los Precusores y los Ocho Principios de Gestión de Calidad .....	25
4	Aportes de Crosby a los Ocho Principios de Gestión de Calidad.....	27
5	Aportes de Deming a los Ocho Principios de Gestión de Calidad .....	29
6	Aportes de Juran a los Ocho Principios de Gestión de Calidad.....	31
7	Aportes de Feigenbaum a los Ocho Principios de Gestión de Calidad.....	34
8	Aportes de Ishikawa a los Ocho Principios de Gestión de Calidad.....	35

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA N°</b>		<b>Pág.</b>
1	Antecedentes de la Serie ISO 9000 .....	39
2	Auditorias de Calidad.....	52

## LISTADO DE ANEXOS

### ANEXO N°

- 1 Tabla de Números Aleatorios.
- 2 Encuesta 8Principios de Gestión de Calidad.
- 3 Perfil Individual.
- 4 Perfil Global de la Empresa.
- 5 Posición de la Empresa en Función de la Calificación Obtenida. Ranking
- 6 Resultados de:
  - Ranking.
  - Perfil de todas las Empresas que Participaron en la Investigación.
  - Perfil Global.
  - Perfil Individual.
- 7 Guía de Acciones de Mejora de los Ocho Proncipios de Gestión de Calidad.

## RESUMEN

El aporte de esta investigación es ofrecer herramientas para asistir a las organizaciones en el diagnóstico de la aplicación de los ocho principios de sistemas de gestión de calidad y proporcionar directrices para generar acciones de mejora.

Su objetivo fue el diseño de una “Metodología para la evaluación y mejora de la aplicación de los ocho principios de gestión de la calidad establecidos en las Normas ISO 9000:2000”. Las incógnitas planteadas fueron determinar en qué medida las organizaciones aplican los ocho principios de gestión de calidad, cómo evaluar su aplicación y qué hacer para promover la mejora en su aplicación.

Los objetivos específicos fueron 1.Elaborar instrumento para el diagnóstico de la aplicación de los ocho principios de gestión de calidad en la organización, 2.Establecer el método para el procesamiento de la información obtenida como producto del diagnóstico, 3. Elaborar el perfil de la organización en base a los resultados del diagnóstico, 4.Identificar los elementos necesarios para generar planes de acción orientados a la mejora en la aplicación de los ocho principios de sistema de gestión de calidad.

Esta investigación se hizo por la necesidad de destacar la importancia del sistema humano en el logro de la calidad y de la aplicación de los ocho principios como una herramienta útil para la creación de un ambiente de cultura de calidad que contribuya al establecimiento y mantenimiento de sistemas de gestión efectivos.

El tipo de investigación es descriptiva, el diseño de la investigación es de campo y documental. La población la conforman trece (13) empresas, la muestra estuvo conformada por el personal de las empresas que participaron en el estudio. Para el diseño del instrumento de recolección de información se utilizó la metodología propuesta por Likert generándose una encuesta de opinión denominada: “Encuesta 8 Principios de Gestión de Calidad”.

En base a los datos, se generó el ranking que ubica a la empresa con un número de posición que se determinó de acuerdo a la calificación obtenida. Al integrar los resultados de todas las empresas, se concluye que:

- Las empresas necesitan promover la participación del personal (P3) para lograr que sus capacidades y habilidades sean usadas en el desarrollo un adecuado enfoque al cliente (P1) y que sus conocimientos permitan activar de manera proactiva proyectos innovadores y creativos orientados hacia el logro de la mejora continua (P6) como un objetivo permanente, esto sólo puede lograrse afianzando el compromiso de los líderes (P2) en la creación de un ambiente interno, en el cual el personal pueda involucrarse y comprometerse totalmente en el logro de los objetivos.
- Se deben desarrollar las competencias necesarias para el uso y manejo de técnicas estadísticas e indicadores que permitan a los responsables de los procesos el análisis de datos e información para lograr que la toma de decisiones sea efectiva y eficiente y sobre todo basada en hechos (P7),
- Los proveedores deben ser incorporados a la organización como uno de los principales socios estratégicos (P8),
- Se deben realizar esfuerzo para optimizar la integración de los elementos que conforman el sistema para mejorar su funcionamiento (P5) y mejorar la operación y control de los procesos (P4).

Las orientaciones para la mejora en la aplicación de los ocho principios se ofrecen en la encuesta en función de los resultados obtenidos y en la “guía de acciones de mejora de los ocho principios de gestión de la calidad”.

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

Una de las características del actual ambiente de negocios, cualquiera sea el ramo de la actividad que se desarrolle, es la creciente intensidad de la lucha por conseguir y mantener clientes. El arma utilizada en el mundo empresarial de hoy es la calidad.

La calidad ha ido transformándose en el concepto de “gestión” en la nueva era industrial. Ofrecer calidad es una necesidad y es por ello que las organizaciones aplican normas tales como la serie ISO 9000:2000, que ofrecen un método internacionalmente reconocido para operar organizaciones. Su aplicación puede evaluarse y puede conllevar a la certificación o registro por parte de un organismo reconocido. Un cliente puede exigirla a sus proveedores como requisito de compra de productos y/o servicios.

El cumplimiento de la norma tienen como objetivo proporcionar confianza a sus clientes en cuanto al buen funcionamiento de la empresa.

El gran impacto de la calidad se debe a que la gestión de la calidad garantiza el futuro de la empresa, potencia la organización y desarrolla a las personas.

Para lograr y mantener un sistema de gestión de calidad, debe utilizarse el cien por ciento los talentos disponibles. No es suficiente el conocimiento técnico que pueda tener el personal. Resulta de suma importancia las actitudes de los miembros de la organización. Para hacer un buen uso del

conocimiento, hace falta la actitud positiva adecuada. Es indispensable la participación, cooperación y colaboración de las personas, así como su desarrollo. La interacción humana dentro de la organización debe ser considerada para lograr la orientación de la empresa hacia el cliente y lograr el clima de compromiso con la calidad.

Los ocho principios de la gestión de calidad son directrices para la conducta humana. Pueden ser utilizados para determinar qué tan coherente es el comportamiento de las personas que integran la organización. La información obtenida puede ser utilizada para articular un sistema cultural apropiado que contribuya al establecimiento o mantenimiento de un exitoso sistema de gestión de calidad.

Son las personas, su capacidad y competencias, lo más importante para las organizaciones y es necesario que ellas cuenten con principios que les inspiren y guíen de forma continua en la mejora de su desempeño.

El propósito de esta investigación es desarrollar una metodología para evaluar la aplicación de los ocho principios de gestión de calidad en una organización y a partir de los resultados obtenidos generar un plan de acción que permita superar las debilidades detectadas.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

**Capítulo I: El Problema**, el cual incluye el planteamiento del problema, objetivos, justificación de la investigación y limitaciones.

**Capítulo II: Marco Teórico**, que contempla los antecedentes de la

investigación, bases teóricas y definición de términos básicos que sirvieron de soporte a la investigación.

**Capítulo III: Marco Metodológico**, señala el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos y técnicas de procesamiento y análisis de los datos.

**Capítulo IV: Marco Normativo**, contiene el listado de los documentos normativos y reglamentarios que sirven de base legal a la investigación.

**Capítulo V: Resultados de la Investigación**, contiene los resultados y análisis estadístico de los datos obtenidos.

**Capítulo VI: Propuesta de Planes de Mejora**, contiene las orientaciones para la generación de acciones de mejora y la “Guía de acciones de mejora de los ocho principios de gestión de la calidad”.

# **CAPÍTULO I**

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Conforme las actividades comerciales e industriales han ido evolucionando hasta compenetrarse en una globalización cada vez más completa, las organizaciones de todo el mundo que participan en esto han tenido que ir adaptando sus sistemas para poder operar en forma rentable.

El factor común de los cambios, principalmente en economías donde se propicia la libre competencia, ha sido buscar formas de ofrecer productos y servicios de calidad que sean atractivos para el consumidor.

En este proceso, las empresas han optado por implantar sistemas de gestión de calidad, como estrategia para aumentar la competitividad.

La implantación del sistema de gestión requiere un cambio cultural, esto es, de personas, con una cultura de calidad que sea compatible con los ocho principios en que se fundamenta este sistema.

Estos principios son: <sup>1</sup>

**1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ello debería crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**3. Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**4. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**5. Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**6. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

---

<sup>1</sup> COVENIN - ISO 9000:2000: Sistema de Gestión de Calidad- Fundamentos y Vocabulario, Suiza, 2000, p.vi.

**7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos e información.

**8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son independientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Es un hecho que en cualquier parte del mundo, la clave del éxito reside en ser competitivo. Se entiende por éxito que la sociedad pueda obtener las satisfacciones materiales y/o emocionales que le permitan vivir con calidad.

Las satisfacciones esperadas pueden ser muchas y muy variadas, así como las expectativas de cada individuo con respecto al nivel de éstas. Sin embargo en todos los casos se requiere que las organizaciones dedicadas a generar dichas satisfacciones sean competitivas. Ser competitivo significa poder operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad.

Las organizaciones competitivas representan la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Esto se puede lograr si las organizaciones cuentan con personas competentes, lo cuál significa gente capaz de crear, innovar y con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas de gestión que generen con calidad y en forma óptima las satisfacciones esperadas por todas las partes involucradas.

Personas de calidad puede desarrollar y operar organizaciones de calidad,

que a su vez generan productos y servicios de calidad.

En este sentido, el hombre debe ser el único fin de las organizaciones y en la medida en que este principio se aplique eficientemente entre el personal de todos los niveles de la organización, así como en los clientes, proveedores y accionistas, la consecuencia lógica será una utilidad para todos, como un resultado de entre muchos otros que se pueden obtener.

Desde sus orígenes el hombre se ha preocupado por la calidad. La calidad es un término difícil de definir, principalmente porque se ha mantenido en constante evolución.

La norma ISO 9000:2000 define la calidad como “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos”.

En sus fases iniciales, el proceso evolutivo de la calidad estaba centrado en la consideración de aspectos técnicos, inspección, control estadístico de procesos, aseguramiento de la calidad, administración estratégica de la calidad.

En la década de los setenta, surge en forma simultánea en los Estados Unidos y en Japón la idea de que la calidad se obtiene no sólo mediante el uso de un conjunto de técnicas y procedimientos, sino que también interviene el factor humano, las actitudes y cultura para orientar esas técnicas hacia hacer las cosas bien la primera vez y hacia el mejoramiento continuo de todos los procesos de la empresa.

Bajo este enfoque, el éxito del logro de la calidad y la productividad se

fundamenta en gran medida en un contexto cultural.

La falta de competitividad de las empresas venezolanas, obliga a un cambio de paradigma en la forma de administrarlas y operarlas y a verse en la conveniencia de adoptar sistemas de gestión de calidad.

Venezuela, necesita mayor cantidad de personas de calidad, que desarrollen y operen organizaciones altamente competitivas, que puedan incursionar exitosamente en los mercados mundiales en busca de las satisfacciones que la sociedad demanda y merece. Para esto es indispensable que conozcan su situación actual y determinen en qué medida aplican los ocho principios de gestión de calidad, para así poder desarrollar una cultura y competitividad integrales.

En Venezuela, las organizaciones emprenden programas de implantación de sistemas de gestión de calidad basados en elementos concretos y racionales: sistemas, métodos, productos. Sin embargo, esto se ha enfatizado de tal manera que una deficiencia importante de muchos programas sobre la calidad es que se ha subestimado la importancia del factor humano. Es aquí donde intervienen los ocho principios de sistemas de gestión de calidad como herramienta fundamental para superar tal deficiencia.

Es importante recordar que la calidad de productos y servicios depende de los esfuerzos de los individuos y grupos. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Mölle Claus: Calidad Personal. La Base de Todas las Calidades, Gestión 2000, España, 2001, p. 207.

La calidad personal determina su eficiencia, actitudes y comportamiento. El mejor lugar para desarrollar la calidad en la organización es en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad.

Lo anterior puede ayudar a comprender mejor la urgente necesidad de promover la aplicación de los ocho principios de gestión de calidad en las organizaciones que desarrollan e implantan sistemas de gestión de calidad. Todo comienza por la alta dirección hasta llegar a los niveles operativos.

La implantación de sistemas de gestión de calidad, requiere un entendimiento de los conceptos, del cambio cultural asociado a estos procesos y un conocimiento profundo de las necesidades de la organización en cuanto a los retos de competitividad que enfrenta. No es suficiente usar sin adaptación estos conceptos y técnicas. Es necesario hacer las siguientes preguntas:

¿Determinar en qué medida las organizaciones aplican los ocho principios de gestión de calidad?

¿Cómo evaluar la aplicación de los ocho principios de gestión de calidad en las organizaciones?

¿Qué hacer para promover la mejora en la aplicación de los ocho principios de gestión de calidad en las organizaciones?

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar una metodología para la evaluación y mejora de la aplicación de los ocho principios de gestión de calidad.

### **Objetivos Específicos**

1. Elaborar instrumento para el diagnóstico de la aplicación de los ocho principios de gestión de calidad en la organización.
2. Establecer el método para el procesamiento de la información obtenida como producto del diagnóstico.
3. Elaborar el perfil de la empresa en base a los resultados del diagnóstico.
4. Identificar los elementos necesarios para generar planes de acción orientados a la mejora en la aplicación de los ocho principios de sistema de gestión de calidad y consecuentemente en el desempeño de las organizaciones.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

Esta investigación se hace porque es necesario destacar la importancia del sistema humano en el logro de la calidad y de la aplicación de los ocho principios de gestión de calidad como una herramienta útil para la creación de un ambiente de cultura de calidad que facilita la implantación, certificación y mantenimiento efectivo del sistema de gestión de calidad.

El aporte de la investigación es ofrecer herramientas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en el diagnóstico de la aplicación de los ocho principios de sistemas de gestión de calidad. Se especifica el método para el procesamiento de la información obtenida y proporciona directrices para emprender planes de acción orientados a la mejora de la aplicación de los ocho principios de sistemas de gestión de calidad.

El producto de esta investigación beneficia a las organizaciones productoras de bienes y/o servicios que desean optar por la certificación de su sistema de gestión de calidad, a las que han obtenido la certificación y deben mantenerla y a las que aspiran implantar un sistema de gestión de calidad sin certificarse como es el caso de muchas PYME.

## 1.4. Limitaciones

Es necesario considerar la incidencia que sobre la investigación pudieran tener los siguientes aspectos:

- Es reducido número de empresas que optan a la certificación.
- Las empresas no permiten que terceros apliquen el instrumento de diagnóstico de los ocho principios de gestión de calidad.
- La disponibilidad de bibliografía especializada e información actualizada referente al tema es escasa.
- La certificación de sistemas de gestión de calidad en Venezuela es de reciente data.
- Los resultados de la investigación se limitan a la propuesta de la metodología de evaluación de los ocho principios de gestión de calidad.
- La aplicación de la metodología de evaluación aquí propuesta requiere de un tiempo prolongado.

## **CAPÍTULO II**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **Evolución de los principios**

Al hablar de los principios podemos remontarnos a las leyes de Dios que están basadas en el principio de aquello que es bueno para el hombre y justo para Dios. Los diez mandamientos, por ejemplo, no eran leyes arbitrarias, sino que estaban basadas en principios.

En los primeros tres, Dios está diciendo “Yo les amo y deseo una comunión plena con ustedes”. Del quinto al décimo Él está diciendo, “Ámense y respeten los unos a los otros”. El cuarto mandamiento, “Recuerda el Sábado y guárdalo santo”. Los mandamientos apuntan en ambas direcciones –hacia Dios y hacia el hombre. En él, Dios está diciendo, “Recuerda tu relación espiritual conmigo y recuerda la dignidad y propósito

del hombre.”

Los mandamientos son enunciados que dirigen y facilitan la aplicación de principios. El principio es más extenso y mayor que el mandamiento.

Desde el punto de vista religioso, el hombre no debe actuar solo para obedecer mandamientos, sino también por el beneficio que se recibe en lo que se manda.

Es la confianza en la justificación por la ley la que causa que una persona obedezca mandamientos simplemente porque son mandamientos.

La persona que tiene misericordia, justicia, fe y amor de por medio, cumple el principio, y no necesita una ley que le diga que tantos de sus recursos tiene que usar para su cumplimiento. Él está libre de los requerimientos legales, porque tiene los principios escritos en su corazón.

Ejemplo: Un hombre tiene dos hijos que salen con sus novias. A cada uno les dice: “Por favor, regresen temprano a casa; no se queden demasiado tarde”. El joven más maduro está consciente de que su padre y madre no van a poder dormir tranquilos hasta que él regrese, y que además tiene que ir a la escuela al día siguiente. Así que él regresa a una hora muy razonable. El hijo menos maduro regresa a las dos de la mañana. Al momento que se le pide una explicación él exclama: “¡Papá, tu no dijiste que tan tarde es tarde o que tan temprano es temprano!” Para este hijo, el padre tiene que hacer una ley rígida: “¡Regresas a las diez de la noche o vas a ser castigado!” Un hijo

es guiado por principios; el otro es guiado por especificaciones legales.

Todo esto nos lleva a una conclusión contundente: Es el principio y no el mandamiento lo que debe gobernar la conducta. Un “mandamiento” que no promueve algún principio no es realmente un mandamiento.

Los principios no son resultado de una moda pasajera. Constituyen una preocupación antigua en la historia de la humanidad.

Los primeros filósofos griegos se preguntaron por el principio de las cosas (arjé), su origen y también por su esencia o por su razón de ser primordial. Y daban respuestas relacionadas con la naturaleza física: el fuego, el aire, el agua, entre otros.

Poco a poco la ciencia fue descubriendo los principios que la rigen. Entonces se habla del principio de gravedad, relatividad, conservación de la energía, entre otros.

Pero también se habla de principios lógicos, metafísicos, éticos, jurídicos, sociales, médicos, administrativos, organizativos y de calidad entre otros.

A todos ellos se les considera como leyes naturales, universales, reglas fundamentales, absolutas, válidas siempre e incondicionales.

El principio es el fruto de la evolución cultural, toma en cuenta los casos particulares, y se enriquece con cada nueva aplicación. Su aplicación inteligente y mesurada puede ahorrar mucho esfuerzo y tensión facilitando la toma de decisiones.

Todas las actividades del hombre se basan y fundamentan en “Principios”<sup>3</sup>

Stephen R. Covey en su libro “El liderazgo centrado en principios” dice que la mayoría de las personas trata de administrar su tiempo basándose en prioridades. La gente eficaz organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal.

Él define el “liderazgo” como la habilidad de aplicar los principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos.

El autor del best-seller “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” invita a los lectores a centrar su vida y su liderazgo en principios que perduran en el tiempo.

Para ello, demuestra que ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con mantenerse en el punto al que ha llegado, es decir, que las metas de excelencia y calidad total expresan una necesidad innata del ser humano de progresar en el terreno personal, interpersonal y laboral.

Covey plantea que el liderazgo centrado en principios “comienza por usted mismo y se contagia a todos aquellos que le siguen; usted puede utilizar algunas de las múltiples técnicas y trucos gerenciales para lograr resultados a corto plazo. Pero a la larga, sus seguidores dejarán de creer en soluciones

---

<sup>3</sup> [www.freedomsring.org/lec/fmcap2.html](http://www.freedomsring.org/lec/fmcap2.html): Ley y Principios.

efectistas.<sup>4</sup>

En muchas ocasiones, la Calidad se ha tratado olvidando los principios y técnicas de la gestión de las empresas y de las bases de la competitividad de los negocios.

En estos momentos no es suficiente hacer bien las cosas, hay que hacer cosas con mayor valor añadido. Esto tiene que ver ante todo con la innovación y el pensamiento estratégico lo que a su vez tiene su base en la capacidad humana de la síntesis (intuición, creatividad).

Entre las premisas que el IAF (Foro Internacional de Acreditación) fijó al comité de expertos encargados del desarrollo de la nueva normativa de calidad, se determinó que esta debería estar basada en 8 principios de gestión, que deberían convertirse en un marco de referencia para guiar a las organizaciones hacia la consecución de la mejora.<sup>5</sup>

**TABLA N° 1: PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Principio	La aplicación del principio conduce a las siguientes acciones	Beneficios clave
-----------	---	------------------

<sup>4</sup> [www.resumido.com](http://www.resumido.com): El Liderazgo Centrado en Principios.

<sup>5</sup> [www.camaramadrid.com](http://www.camaramadrid.com): Principios de Gestión de Calidad.

1. Organización orientada al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender las necesidades y expectativas de los clientes</li> <li>• Asegurar un equilibrio entre el cliente y las otras partes interesadas.</li> <li>• Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a toda la organización.</li> <li>• Medir la satisfacción de los clientes y actuar sobre los resultados.</li> <li>• Asegurar la relación con los clientes.</li> <li>• Crear lealtad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.</li> <li>• Asegurar que los objetivos y metas de la organización estén ligados a las necesidades y expectativas de los clientes.</li> <li>• Asegurar que los miembros de la organización dispone de los conocimientos y habilidades necesarias para satisfacer los requisitos de los clientes.</li> </ul>
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, personal, suministradores, comunidad local y sociedad en general.</li> <li>• Establecer una clara visión del futuro de la organización.</li> <li>• Establecer objetivos y metas desafiantes.</li> <li>• Desarrollar estrategias para la consecución de los objetivos y metas.</li> <li>• Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.</li> <li>• Proporcionar al personal los recursos y formación necesarios.</li> <li>• Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir la visión de la organización en objetivos y metas fáciles de medir.</li> <li>• El personal entenderá y estará motivado hacia la consecución los objetivos y metas de la organización.</li> <li>• Las actividades son evaluadas, alineadas e implantadas de una forma integrada.</li> </ul>
3. Participación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas.</li> <li>• Identificar las limitaciones en su trabajo.</li> <li>• Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.</li> <li>• Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias.</li> <li>• Compartir libremente conocimientos y experiencias.</li> <li>• Comprender su contribución en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un personal motivado, involucrado y comprometido con la empresa.</li> <li>• Contribución del personal en la mejora de la política y estrategia de la empresa.</li> <li>• Todo el mundo deseará participar y contribuir en la mejora continua.</li> </ul>

**TABLA N° 1: PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD (Continuación)**

Principio	La aplicación del principio conduce a las siguientes acciones	Beneficios clave
-----------	---	------------------

4. Enfoque a procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el proceso para lograr el resultado deseado.</li> <li>• Establecer responsabilidades claras y dar indicaciones para gestionar los procesos.</li> <li>• Comprender y medir la capacidad de las actividades claves.</li> <li>• Identificar las interfaces del proceso con las funciones de la organización.</li> <li>• Enfocar la gestión sobre factores tales como recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización.</li> <li>• Evaluar riesgos, consecuencias e impactos en los clientes, suministradores y otras partes interesadas.</li> <li>• Identificar los clientes internos y externos, proveedores y otras partes interesadas que intervienen en los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa la capacidad para reducir los costos y acortar los ciclos de tiempo a través del uso efectivo de recursos.</li> <li>• Resultados mejorados, consistentes y predecibles.</li> <li>• Permite la definición de nuevos objetivos y metas.</li> </ul>
5. Enfoque del sistema hacia la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar un sistema estructurado para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.</li> <li>• Comprender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.</li> <li>• Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían funcionar y establecerlo como objetivo.</li> <li>• Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La habilidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.</li> <li>• Proporcionar a las partes interesadas confianza en la efectividad y eficacia de la organización.</li> </ul>
6. Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar un enfoque consistente a toda la organización para la mejora continua.</li> <li>• Suministrar al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de mejora continua.</li> <li>• Hacer que la mejora continua de productos, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la organización.</li> <li>• Definir criterios de mejora y evaluarlos para detectar nuevas áreas de mejora.</li> <li>• Conocer las mejoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.</li> <li>• Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades</li> <li>• Definición de objetivos y metas realistas y desafiantes.</li> </ul>

**TABLA N° 1: PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD (Continuación)**

Principio	La aplicación del principio conduce a las siguientes acciones	Beneficios clave
7. Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la disposición y un clima gerencial que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones con datos realistas.</li> </ul>

objetivo hacia la toma de decisiones	<p>propicie el uso de técnicas estadísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar, a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisos y confiables.</li> <li>• Recabar y evaluar información relativa a los objetivos</li> <li>• Datos accesibles para aquellos niveles que lo requieran.</li> <li>• Tomar decisiones y emprender acciones en base a los resultados del análisis de los datos, la experiencia y la intuición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa la capacidad de demostrar la efectividad de decisiones anteriores a través de la referencia a hechos reales.</li> <li>• Incrementa la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar opiniones y decisiones.</li> </ul>
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y seleccionar los proveedores claves.</li> <li>• Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.</li> <li>• Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados claves.</li> <li>• Crear comunicaciones claras y abiertas.</li> <li>• Establecer actividades conjuntas de mejora para comprender las necesidades de los clientes</li> <li>• Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa la capacidad de crear valor para ambas partes.</li> <li>• Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta y acordada a un mercado cambiante.</li> <li>• Optimización de costos y recursos.</li> <li>• Garantiza el cumplimiento de requisitos.</li> </ul>

FUENTE: [www.camaramadrid.com](http://www.camaramadrid.com): **Principios de Gestión de Calidad.**

### **Evolución de los enfoques de calidad**

La idea de calidad no es un invento reciente y ha estado presente por cientos y miles de años. Probablemente es un concepto tan antiguo como el comercio, el cual comenzó tan pronto como el hombre estuvo en capacidad de producir bienes en exceso, los cuales podían ser ofrecidos en intercambio por otros productos deseados.

De acuerdo con Bounds (1994) la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras:

- **Inspección** (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución

de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto.

- **Control estadístico de procesos** (década de los treinta) enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección.

- **Aseguramiento de la calidad** (década de los cincuenta), es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad.

- **Administración de la calidad total** (década de los noventa) donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.

**La etapa de inspección**, es el resultado de los primeros desarrollos de la teoría de la administración, que se fundamenta en las contribuciones de Frederick Taylor y Henry Fayol que datan de finales del siglo XIX e inicios del siglo XX.

Taylor basó sus sistemas en el principio de la división del trabajo propuesta por Adam Smith en su libro *La Riqueza de las Naciones* (1777).

Taylor sostenía que cuando los operarios no trabajaban con la suficiente productividad y calidad, la responsabilidad era de la administración por no diseñar métodos apropiados y proporcionar el entrenamiento, las herramientas y los incentivos necesarios.

Afirmaba que el diseño y la planeación del trabajo era responsabilidad de la administración, para que mediante operaciones altamente simplificadas y cuantificables los operarios con entrenamiento y habilidades normales pudieran realizarlas en cierto tiempo.

De esta forma los trabajadores se podían concentrar en la ejecución de sus operaciones, ya que la planeación, el control y el mejoramiento debían quedar en manos de la administración, debido probablemente a su paradigma de división de responsabilidades.

Por esta razón, la medición de la productividad y de la calidad del trabajo no era responsabilidad del trabajador sino de la administración, quién debía motivar los esfuerzos de aquéllos mediante estímulos proporcionales a los resultados obtenidos.

Fayol (1949) fue el primero en identificar a la administración como un área del conocimiento que debía ser analizada y estudiada científicamente, sugirió la adopción de tres principios: a) unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de una sola fuente; b) unidad de dirección: sólo debe existir un plan de acción; c) centralización: la autoridad debe ser única.

Taylor y Fayol orientaban la solución de los problemas de calidad hacia los aspectos administrativos y humanos. Ambas teorías tienen en común que separan la planeación, el control y el mejoramiento, de la ejecución del trabajo.

Esto explica por qué la primera etapa se caracteriza por la utilización de la inspección como herramienta de control para la detección de errores, que además era realizada por alguien diferente al operario que aceptaba o rechazaba la calidad del producto.

Es importante entender los principios de Taylor y Fayol en el tiempo y circunstancias en que fueron propuestos, en donde resultaban totalmente válidos.

Alrededor de los años treinta, se propusieron los métodos estadísticos de muestreo con el objeto de reducir los altos costos de inspección.

**La segunda etapa control estadístico del proceso**, se concentra en elementos técnicos de la calidad con orientación al proceso de manufactura. No existía la idea de la calidad en servicios de soporte y menos de la calidad en el servicio al consumidor.

Es a principio de los años cincuenta cuando se impulsa el concepto de **aseguramiento de calidad** que se fundamenta en que el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, esto requería la coordinación de esfuerzos entre las distintas áreas de la organización.

Posteriormente durante la década de los ochenta y principio de los noventa surge la **administración estratégica de la calidad total (TQM)**, el cual desarrolla una serie de conceptos, técnicas y procedimientos orientados a dar un enfoque estratégico y de competitividad de negocios a la calidad

total.

Entre las cuales están el justo-a-tiempo, la función de despliegue de calidad (QFD), el método Taguchi, el benchmarking, la reingeniería de procesos de negocios, los equipos de trabajo autoadministrados, calidad de vida en el trabajo, calidad en el servicio, entre otras.

Todas estas técnicas debían ser incorporadas como parte de un sistema con misión orientada a satisfacer las expectativas de grupos de interés e influencia de una organización.

La tendencia en esta etapa es hacia la dirección y administración de empresas mediante el uso de todos los conceptos y técnicas más desarrollados de la calidad total.

Bajo este enfoque los administradores de las empresas tienen que estar seguros que conocen y entienden las expectativas de los grupos de interés e influencia, que se traducen en la definición de la misión y visión de la empresa, así como los valores socio-culturales de la misma.

Ese conocimiento crea el marco de referencia dentro del cual la administración realizará su planificación estratégica, de la que resultan las políticas de calidad a toda la organización con respecto a la planeación, ejecución, control y mejora de los procesos.

El despliegue de las políticas de calidad sirve de base para que la administración promueva una cultura de calidad entre los empleados,

otorgue a los mismos recompensas y reconocimientos por sus logros en calidad y defina los programas de educación y entrenamiento que apoyarán el desarrollo de proyectos de mejoramiento mediante el trabajo en equipo.

Por otro lado, el desempeño de la operación del negocio debía regularse mediante control estadístico de proceso o de alguna herramienta de administración de operaciones y los indicadores relacionados con ésta debían utilizarse para realizar auditorías al sistema de calidad, que un comité directivo debía analizar para definir proyecto de mejoramiento de la operación.

En la actualidad se dispone de la Serie de Normas ISO 9000 que son, por un lado una guía para poner en práctica un sistema de gestión de calidad, y por otro un instrumento que se utiliza con propósitos contractuales con los clientes al certificar que la empresa en cuestión cuenta con un sistema que le permite elaborar y/o prestar servicios de calidad.

Estas normas han sido concebidas sobre la base de los aportes generados por el proceso evolutivo de los enfoques de calidad y para su implantación se cuenta con una herramienta fundamental denominada los ocho principios de la gestión de la calidad.

A continuación se establecerá la relación entre las etapas del proceso evolutivo de los enfoques de la calidad y los ocho principios de gestión de calidad propuestos por las Normas ISO 9000.

**TABLA N° 2: EL PROCESO EVOLUTIVO DE LOS ENFOQUES DE CALIDAD Y LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

PRINCIPIOS	FASES DE LA EVOLUCIÓN DE LOS ENFOQUES DE CALIDAD			
	INSPECCIÓN	CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
1. Enfoque al cliente	✓	✓	✓	✓
2. Liderazgo	✓			✓
3. Participación del personal	✓			✓
4. Enfoque basado en procesos	✓	✓	✓	✓
5. Enfoque de sistema para la gestión			✓	✓
6. Mejora continua	✓	✓		✓
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	✓	✓		✓
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor				✓

FUENTE: La Investigadora (2004)

La alta dirección encontrará en los ocho principios de la gestión de calidad una herramienta útil para promover el cambio cultural que le permita la formación de equipos de trabajo participativos y colaboradores que se responsabilicen totalmente por la planificación, ejecución, control y mejoramiento de los diferentes procesos, que encadenados todos como un sistema, constituirán el frente común que le permitirá afrontar el reto de la competitividad que la cambiante situación de estos tiempos demanda para el cumplimiento de la misión de la empresa.

## **Precursores de la Calidad**

La referencia a los aportes de precursores de la calidad permitirá sentar las bases para que las organizaciones comprendan que el uso de estos conceptos en el desarrollo e implantación de sistemas de gestión de calidad y del cambio cultural asociado con ello, demanda llevar a cabo adaptaciones de dichos conceptos y técnicas en función de sus necesidades, limitaciones y oportunidades, creando su propia estrategia para ser competitiva.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los países más directamente involucrados en este conflicto entablan una férrea lucha por dominar los mercados mundiales lo que les permitió generar el conocimiento más importante del que se dispone para la administración y operación de las organizaciones altamente competitivas.

Estados Unidos como el gran triunfador de la guerra por un lado y Japón como el gran perdedor por el otro.

Es en Estados Unidos y después en Japón, por influencia estadounidense, donde se empezó a gestar la revolución de la calidad que ahora se ha esparcido por todo el planeta.

En Estados Unidos los principales precursores de los modernos conceptos de calidad son Philip Crosby, Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y en el Japón se tomará como referencia los aportes de Kaoru Ishikawa.

Estos son algunos de los más importantes precursores que entre muchos otros, han sido seleccionados porque aportan la mayoría de las ideas que sirven de fundamento a los ocho principios de gestión de calidad.

Cada principio de gestión de calidad será identificado con la letra P y un número correlativo. Esta identificación será utilizada para establecer relación entre los aportes de los precursores y los ocho principios.

**TABLA N° 3: RELACIÓN APORTE DE LOS PRECURSORES Y LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

PRINCIPIOS	CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN
1. Enfoque al cliente	P1
2. Liderazgo	P2
3. Participación del personal	P3
4. Enfoque basado en procesos	P4
5. Enfoque de sistema para la gestión	P5
6. Mejora continua	P6
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	P7
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	P8

FUENTE: La Investigadora (2004)

**Philip Crosby**, nació en West Virginia en 1926. Se graduó en Western Reserve University.

En 1979 fundó la compañía Philip Crosby associates en Florida, y en 1991 Career IV, Inc.

Crosby, afirma que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

a) Calidad es cumplir los requisitos;

- b) El sistema de calidad es la prevención;
- c) El estándar de realización es cero defectos y
- d) La medida de calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificación propone en los años setenta un programa de 14 pasos que llamó “cero defectos” en su libro la calidad no cuesta nada (Crosby, 1979).

Adicionalmente, presenta su prescripción para la salud corporativa (Crosby, 1988) y la vacuna de la calidad (Crosby, 1984) que son dos ideas que utiliza para representar la necesidad de cualquier organización de vacunarse contra la ocurrencia de errores.

Asesoró a las empresas estadounidenses durante los últimos 40 años y generó una gama de publicaciones.

**TABLA N° 4: APORTES DE CROSBY A LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

<b>PROGRAMA 14 PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>	
Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad y así asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.	P2
Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.	P2, P6
Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.	P7
Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporciona evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.	P7

Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.	P6
Realizar acciones formales para corregir problemas identificados a través de pasos previos.	P6
Establecer un comité para poner en práctica un programa cero defectos.	P1
Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.	P6

<b>PROGRAMA 14 PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>	
Realizar un día "cero defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.	P6
Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismos y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.	P6
Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores, eliminando la causa de éstos.	P6
Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad a través de participación en el programa de mejoramiento de la calidad.	P6
Crear consejos de calidad compuestos por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.	P6
Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.	P6

**TABLA N° 4: APORTES DE CROSBY A LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD (Continuación)**

<b>PRESCRIPCIÓN DE SALUD CORPORATIVA</b>	
Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.	P3
Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante a la compañía.	P6
Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.	P1
Planear la administración del cambio.	
Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgullo de trabajar.	P2

VACUNA DE CALIDAD	
Integridad: Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.	P1
Sistemas: La administración de la calidad, la educación en calidad y el énfasis en prevención de los defectos deben abarcar toda la compañía.	P5
Comunicaciones: Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude a identificar y eliminar errores y desperdicios, y con un programa de reconocimientos.	P7
Operaciones: Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento.	P6
Políticas: Definir políticas de calidad claras.	P1

FUENTE: La Investigadora (2004)

Los aportes de Crosby tiene una acentuada inclinación hacia el P6: Principio de Mejora Continua.

**Edwards Deming**, nació en Iowa en 1900. Estudió en Wyoming University. Trabajó en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Cuando era profesor de New York University, al terminar la Segunda Guerra Mundial, fue enviado a Japón a realizar estudios de censos.

Durante su estancia en este país, estuvo en contacto con empresarios japoneses que lo contrataron para enseñar la teoría elemental de variación al azar y técnicas sencillas como gráficas de control a cientos de técnicos e ingenieros japoneses.

Prácticamente vivió la evolución de la calidad en Japón, y de esta experiencia desarrollo sus famosos 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad y competitividad (Deming 1992).

El reconocimiento obtenido por Deming en Japón y posteriormente en Estados Unidos, hace que para algunos sea considerado el Padre de la Administración Moderna. Deming murió en diciembre de 1993.

**TABLA N° 5: APORTES DE DEMING A LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

<b>14 PUNTOS DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN PARA LOGRAR CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y POSICIÓN COMPETITIVA</b>	
Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Decidir cuál integrante de la alta administración es el principal responsable de lograr este objetivo.	P2
Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos	P6
Terminar con la dependencia de la inspección masiva. En lugar de eso se requiere de evidencia estadística de que la calidad está incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de compras tienen un nuevo trabajo, y tienen que aprenderlo.	P7, P8
Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. Junto con ello, se deben utilizar medidas significativas de calidad. Además, es necesario eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencias estadísticas de calidad.	P7, P8

**TABLA N° 5: APORTES DE DEMING A LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD CALIDAD (Continuación)**

14 PUNTOS DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN PARA LOGRAR CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y POSICIÓN COMPETITIVA	
Descubrir el origen de los problemas. Es trabajo de la administración trabajar conjuntamente en el mejoramiento continuo del sistema (diseño, materias primas, composición del material, mantenimiento, mejora de máquinas, capacitación, supervisión, readiestramiento).	P6
Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo.	
Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. La responsabilidad de los supervisiones tiene que cambiar de números a calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acción inmediata sobre reportes de los supervisores relacionados con barreras a la productividad y la calidad.	P7
Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella.	
Eliminar las barreras que existan entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción tiene que trabajar como un equipo y prever problemas de producción relacionados con los materiales y las especificaciones.	P5
Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.	
Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.	
Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.	
Instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento.	
Formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los 13 puntos anteriores se realicen.	

FUENTE: La Investigadora (2004)

Los aportes de Deming tienen inclinación hacia el P7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y hacen algunas consideraciones respecto a los proveedores, P8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

**Joseph Juran**, nació en Rumania en 1904. Emigró a Estados Unidos a los 8 años de edad. Estudió ingeniería eléctrica y leyes. Trabajó para Western Electric Co. y fue profesor de New York University.

A mediados de los años cincuenta enseñó en Japón conceptos de administración de la calidad, contribuyendo también al éxito japonés en calidad. Juran en su libro *El Liderazgo para la Calidad* (Juran, 1989) resume el conocimiento desarrollado en el área de administración de la calidad total.

El enfoque de Juran sobre administración de calidad se basa en lo que llama la Trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.

Tienen una gran cantidad de publicaciones y una fuerte influencia en todo el mundo a través de sus asesorías por medio del Juran Institute, Inc. y su participación en la American Society for Quality Control (ASQC).

**TABLA N° 6: APORTES DE JURAN A LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

ESTRATEGIAS PARA SER LIDER EN CALIDAD A NIVEL MUNDIAL	
Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de calidad.	P2
Todos los niveles de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración de la calidad	P3
El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.	P6
La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los círculos de calidad	P3,P6
Los objetivos de calidad son parte del plan de negocios.	P7

**TABLA N° 6: APORTES DE JURAN A LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD (Continuación)**

TRILOGÍA DE JURAN – PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	
Identificar quiénes son los clientes.	P1

Determinar las necesidades de esos clientes.	P1
Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía)	P1
Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.	P1
Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto	P4
Transferir el proceso a la operación	P4

<b>TRILOGÍA DE JURAN – CONTROL DE LA CALIDAD</b>	
Establecer un lazo de retroalimentación para todos los niveles y para todos los procesos.	P5
Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.	P3
Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.	P7
Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.	
Transferir responsabilidad por el control de las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planteado de capacidad.	P3
Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.	P7
Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.	P7

<b>TRILOGÍA DE JURAN – MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	
Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.	P6
Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de la calidad anual.	P2,P6
Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.	P6
Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.	P3/P6
Otorgar reconocimientos y premios para destacar los éxitos relacionados con la mejora de la calidad.	P3

**TABLA N° 6: APORTES DE JURAN A LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD (Continuación)**

<b>TRILOGÍA DE JURAN – MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	
Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación del desempeño en todos los niveles organizacionales.	P7

Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad	P2,P3,P6
Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y sus herramientas para establecer el programa de mejora anual.	P3,P6

FUENTE: La Investigadora (2004)

Los aportes de Juran tienen gran significación debido a que contribuyen con la mayoría de los ocho principios de gestión de calidad.

**Armand Feigenbaum**, nació en Rumania en 1922. En 1944 fue contratado por General Electric en New Cork para trabajar en el área de calidad. En 1951 recibió un doctorado en Massachussets Institute of Technology.

En 1956 introdujo por primera vez la frase “control de calidad total” y publicó un libro con este título.

Su idea de calidad, es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización. Control total de calidad es un concepto que abarca toda la organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente.

Fue el primer autor en visualizar la idea de que la calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de sistemas a los de calidad.

**TABLA N° 7: APORTES DE FEIGENBAUM A LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

<b>CONTROL TOTAL DE CALIDAD</b>	
La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla	P1
Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos y servicios	P3
La calidad total requiere compromiso de la organización de proporcionar motivación y actividades de capacitación.	
El control de calidad total (TQC) se define como un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir, y ofrecer un servicio de niveles económicos que satisfagan completamente al cliente.	P1,P5,P6
Las mejoras de calidad más importantes provienen de ideas del personal al realizar actividades de mejoras de procesos	P6
La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total	P5
Un sistema de calidad total se define como una estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para guiar y coordinar las acciones del personal, las máquinas y la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante la calidad y un costo económico.	P1,P5
Los programas de TQC requieren compromiso continuo de la alta administración.	P3
Para el control de calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas, las cuales sólo son una parte del programa de calidad.	P7
Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.	P3

FUENTE: La Investigadora (2004)

Feigenbaum insiste con sus aportes en la importancia del involucramiento de los integrantes de la organización, aspecto que se relaciona con el P3: Participación del personal.

**Kaoru Ishikawa**, nació en 1915. Se graduó en el Departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio. Obtuvo su doctorado de ingeniería y fue promovido a profesor en 1960. Llegó a obtener el Premio Deming y un reconocimiento de la ASQC. Murió en 1989. Fue el primer autor que intento

destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales.

Las principales ideas de Ishikawa se encuentran en su libro ¿Qué es el control total de calidad? (Ishikawa, 1985).

**TABLA N° 8: APORTES DE ISHIKAWA A LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

CONTROL TOTAL DE CALIDAD	
El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.	P3
El TQC es una actividad de grupo que no puede ser realizada por individuos aislados. Llama al trabajo en equipo. Tendrá éxito si todos los miembros cooperan, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.	P3
Cuando el TQC se pone en práctica en toda la compañía, contribuye al mejoramiento de la salud corporativa y financiera e incrementa la satisfacción de los empleados en el trabajo.	P5
El TQC es un concepto administrativo que se basa en estos principios básicos: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los individuos.	P7
Si no hay liderazgo desde la alta administración, se debe suspender la implantación del TQC.	P2
Es necesario establecer un sistema de administración matricial interfuncional.	P5
El control de calidad sólo puede ser exitoso cuando los trabajadores de línea y los supervisores asumen su responsabilidad para con el proceso.	P3
Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. El TQC debe incluir métodos estadísticos para controlar y mejorar las operaciones.	P7

FUENTE: La Investigadora (2004)

Ishikawa relaciona liderazgo, participación del personal, enfoque sistémico y aplicación de los métodos estadísticos.

### **Antecedentes de la Serie ISO 9000**

Las normas de sistemas de calidad son relativamente nuevas, históricamente, las primeras normas de sistemas de calidad fueron las Normas Militares de Estados Unidos MIL-Q-9858 y MIL-45208, seguidas las Normas de la Defensa Británica, Series 05-21, que más tarde fueron reemplazadas por las normas NATO AQAP (Publicaciones Aliadas para el Aseguramiento de la Calidad).

En las décadas de los sesenta, Gran Bretaña sufrió una recaída masiva en sus industrias debido a pobre productividad y calidad de sus productos.

Entre los esfuerzos realizados para superar esta reputación se encontró el primer intento para establecer un modelo práctico de un sistema de aseguramiento de calidad, que permitiera a las empresas resolver sus problemas de calidad.

Desafortunadamente, las primeras normas, BS 4891 y BS5179, fueron sencillamente códigos de práctica y muy difíciles de aplicar en situaciones contractuales.

Fue hasta 1979 que se estableció el primer modelo genérico exitoso para el aseguramiento de calidad con la publicación de BS 5750. Existe un vínculo histórico directo entre las Normas de Defensa y BS 5750.

La norma BS 5750 podía ser aplicada en situaciones contractuales y, aunque fue escrita para industrias manufactureras, también se podía aplicar

en el sector de servicios. No se puede subestimar el papel que jugó esta norma en la recuperación de la industria británica.

Su gran éxito llevó a la comunidad internacional a integrar en la década de los 70, a través de la ISO el Comité Técnico (TCQ 176), con el propósito de desarrollar una norma única para la operación y administración del aseguramiento de calidad.

El objetivo de éste era reunir delegados de los organismos responsables de normas de los diferentes países, que estuvieran en proceso de desarrollar un trabajo similar a nivel nacional, este comité generó borradores que fueron sometidos a votación a través del sistema de consulta a nivel mundial.

En 1987 fue generada la primera versión de la serie de normas ISO 9000, basadas en BS 5750, cuyo objeto era facilitar el reconocimiento mutuo sobre la capacidad de las empresas de cumplir con los compromisos asumidos.

Estas normas fueron revisadas en 1994 con el fin de mejorar los requisitos y hacer más énfasis en la naturaleza preventiva del aseguramiento de calidad.

La serie de normas ISO 9000 mostró un gran éxito y contribuyó enormemente a la difusión del pensamiento en calidad a través del mundo.

Esto se debió a que el modelo dado por las normas era relativamente fácil de adoptar por cualquier industria, bien fuera de manufactura o de servicios, podía ser implementado en cualquier cultura. De hecho, estas normas

fijan un número de requisitos básicos y sencillos, y estimula a las compañías a cumplir con ellos en la forma más adecuada para la cultura y filosofía operativa de sus negocios.

Bajo los protocolos de ISO se requiere que todas las Normas Internacionales sean revisadas cada cinco años para determinar si deben ser ratificadas, modificadas o descartadas.

Con este fin, en 1990 ISO/TC 176 adoptó un proceso de revisión en dos etapas; la primera para permitir cambios limitados la cuál se realizó a partir de 1992, esta primera revisión nos dejó la normativa ISO 9000: 94; la segunda, reconfirmada se inicio en 1996, en 1998 se inició un nuevo ajuste para responder mejor a la evolución del mercado globalizado y a las necesidades de las empresas que necesitan asegurar su posición en él.

Las experiencias recogidas, dudas, quejas, recomendaciones, puntos débiles, fueron estudiados detenidamente con el objeto de crear una normativa lo más sencilla posible, pero lo suficientemente sólida y operativa como para transformarse en base de un modelo de gestión y una revisión más profunda en el 2000.<sup>6</sup>

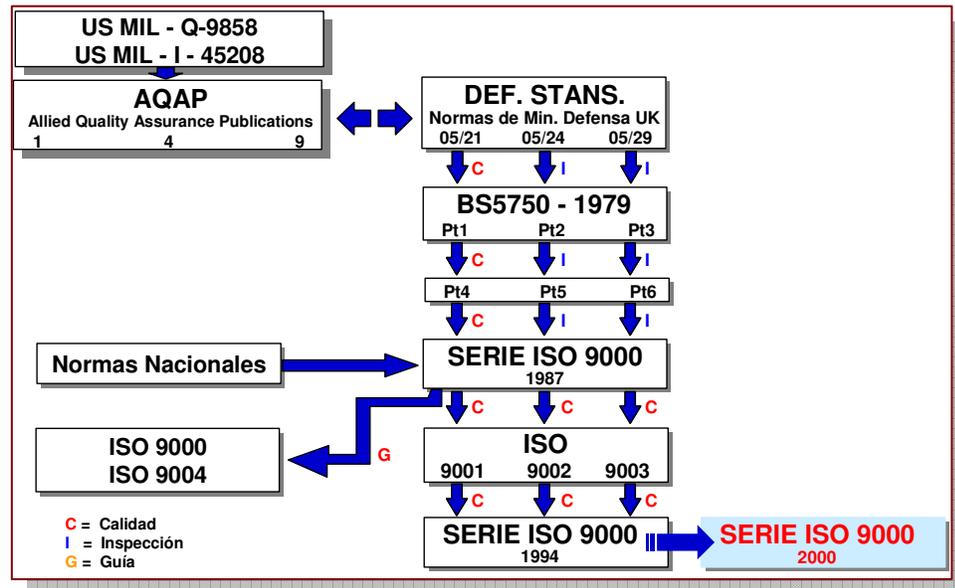
La serie de Normas ISO 9000: 2000 orientan a la organización hacia la mejora continua, la satisfacción del cliente, gestión de recursos, liderazgo y

---

<sup>6</sup> BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL: SGC Curso Auditor Líder, Venezuela, 2000, p. 3.2.

realización del producto o servicio. <sup>7</sup>

**FIGURA N° 1: ANTECEDENTES DE LA SERIE ISO 9000**



FUENTE: BVQI: SGC Curso Auditor Líder, Venezuela, 2000.

La publicación de los ocho principios de gestión de la calidad se produce el 15 de diciembre del año 2000, fecha que puede ser considerada reciente, en la revisión documental realizada, no ha sido posible encontrar investigaciones directamente relacionada con este tema.

## 2.2. Bases Teóricas

### Principios

<sup>7</sup> Andrés Senlle: ISO 9000-2000: Liderazgo de la Nueva Calidad, Barcelona, España, 2001. p. 21.

La palabra principio se encuentra en todo el acontecer de la humanidad, existen términos que suelen utilizarse como sinónimo de “principio” y otros con lo que se relaciona estrechamente.

La palabra “principio” viene del latín *principium* y del griego *arjé*. Significa “aquello de lo cual algo proviene o la causa es principio del efecto”.

Al definir principio surge varios conceptos aplicables a múltiples contextos, así tenemos que un Principio:

1. Es el fundamento, origen, razón principal sobre la cual se procede discurrendo en cualquier materia.
2. Es la causa, origen de algo.
4. Es cualquiera de las primeras proposiciones o verdades fundamentales por donde se empiezan a estudiar las ciencias o las artes.
5. Es una norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.
6. Dícese de lo que se acepta o acoge en esencia, sin que haya entera conformidad en la forma o los detalles.
7. Es una idea o máxima particular que sirve para que uno se rija.
8. Es un enunciado proposicional que explícita una constante de cambio de la realidad; que antes fue ley o axioma, el cual al ser usado al inicio de un desarrollo teórico aplicativo pasa a llamarse principio.

En esta definición, se entiende que:

Un enunciado: Es todo aquello que explícita, transmite o comunica un ser racional.

Enunciado proposicional: Es aquel enunciado que afirma o niega algo; y que, puede ser verdadero o falso, en la medida en que posea objetividad; es decir, en la medida en que lo que afirma o niega corresponda con lo que el objeto de la realidad, al que se refiere, es.

Constante de cambio: Es lo que se repite en los cambios o fenómenos de la realidad.

Por ejemplo: al someter al calor diversos metales, se repite el que todos ellos se dilatan.

El hombre ha percibido esta constante de cambio y el enunciado proposicional, a través del cual la transmite, es una Ley o Principio; la Ley o Principio de "Dilatación de los metales".

El Principio, es una obra humana; cuando el hombre en las relaciones causales de los cambios o fenómenos descubre una constante de cambio y la comunica mediante un enunciado proposicional (proposición o juicio), dicho enunciado es una ley o axioma; que luego al usarse al inicio de un desarrollo teórico aplicativo, pasa a ser un principio; y que, puede tener errores, de percepción o de enunciación, de esa constante de cambio.

## Calidad

Calidad es una palabra respetable, llena de poder, capaz de movilizar recursos nuevos que transforman vidas de personas, trayectorias de empresas y situación económica de países enteros.

El tema de la calidad ha formado parte de la filosofía personal de los hombres que han buscado sobresalir y que creyeron que el camino estaba en comprometerse con sus propósitos haciendo siempre mejor aquello que emprendían.<sup>8</sup>

La empresa y los individuos de esta época deben plasmar la perfección de calidad en los productos y servicios.

La búsqueda de la calidad máxima es inagotable. No hay calidad absoluta, pero si un avance paulatino hacia niveles de creciente satisfacción que se manifiesta en una calidad robusta, sólida, consistente y certificada.

La calidad y su expresión más clara, mejora continua, son precisamente eso, continuas, incesantes, no tienen metas, ni limite alguno. Tiene principio, pero no fin.

La calidad debe estar no sólo en los productos y servicios que hace el hombre, sino también en el hombre que hace los productos y presta los servicios.

---

<sup>8</sup> Alfredo Esponda: Hacia una Calidad más Robusta con: ISO 9000:2000, D.F., México, 2001, p. 14.

El tema de la calidad forma parte obligada del quehacer gerencial y de la cultura de cualquier directivo del nuevo milenio.

Así como la estructura organizacional ha privilegiado los puestos directivos y los sistemas administrativos de finanzas, de producción y de comercialización, ahora tiene que abrir espacios a los directivos a cargo del sistema de gestión de calidad.

La calidad es un bien social, sirve para que los clientes logren una mejor vida con los servicios y los productos desde el punto de vista externo de la organización.

Desde la visión interna, las personas deben crecer, desarrollarse, ser mejores profesionales, sentirse realizadas e involucradas en los cambios y la mejora continua.

La calidad y la excelencia la hacen las personas.

### **Principios de Calidad**

La concepción actual de la calidad responde a los aportes de diferentes teorías surgidas a lo largo del siglo XX.

Para dirigir y operar una organización con éxito es necesario gestionarla de manera sistemática y visible.

Crear organizaciones competitivas, requiere de cierta plataforma cultural congruente con principios básicos. Lo más valioso que tiene una

organización es su cultura que es el conjunto de valores y creencias de un grupo de personas que lo conduce a comportarse de un modo característico.

En los últimos tiempos diversas publicaciones de autores como Deming, Jurán, Crosby, Ishikawa, entre otros, recalcan la importancia de los principios básicos. En 1989, surge “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” para afirmar que “los principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal, directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente”.

Lo importante para una organización es contar con un conjunto ordenado de principios que den forma a un sistema cultural que haga coherente el comportamiento de quienes la integran.

En este contexto, uno de los aportes más significativos de la nueva Serie de Normas ISO 9000:2000 es, justamente, el diseño de un sistema de gestión basado en Ocho Principios de Gestión de Calidad:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Aunque cada uno de estos principios cuenta con poder propio, la esencia de su fuerza reside en el conjunto, al articular un sistema cultural.

Se requiere asumir el reto de llevar a cabo un cambio de paradigma mediante la incorporación de los principios de gestión de calidad en la cultural personal y organizacional.

Los ocho principios de gestión de calidad han sido desarrollados con la intención de que la alta dirección pueda utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora del desempeño.

Estos principios de gestión de la calidad surgieron de la experiencia y conocimientos del grupo de expertos internacionales que participan en el Comité Técnico de ISO 176, el cual tiene a su cargo la revisión de las normas.

### **Sistemas de Gestión de Calidad**

Las empresas tienen la imperiosa necesidad de “asegurar el futuro” y para ello es necesario afrontar las crisis, vivir en el cambio, potenciar el desempeño y organizar la empresa centrándola en la Calidad, la Mejora Continua y la Satisfacción del Cliente.

Cuando se incorpora un sistema de gestión de calidad, orientando la empresa al cliente y la mejora continua, la organización se fortalece, crece, se desarrolla, madura y se tiene la plena sensación de tener las cosas

controladas, lo cual mejora el clima y hace sentir a las personas más seguras.

Si una organización afronta las dificultades con personas competentes, responsables y comprometidas, con una buena organización interna, entonces no habrá problemas.

Las crisis fortalecen a las empresas que tiene un sistema de gestión de calidad, porque cuentan con una buena planificación, una organización consistente, una mejora permanente de los procesos y lo que hacen repercute positivamente en los resultados

La gestión de la calidad garantiza el futuro de la empresa, potencia la organización y desarrolla a las personas, teniendo todo esto gran impacto en la calidad.

Cuando los gerentes y directivos gestionan la calidad desarrollando un sistema de acuerdo a las disposiciones establecidas en normativas internacionales, este sistema se hace auditable y certificable.

Una organización puede obtener una certificación de su sistema de gestión de calidad una vez que organismos independientes de certificación evalúan su capacidad para cumplir con los requisitos de la norma aplicables, los requisitos del cliente, los reglamentos y los requisitos propios de la organización.

No hay que olvidar que para obtener y mantener una certificación del sistema de gestión de calidad se hace indispensable partir del desarrollo humano. Si las personas no están preparadas, entrenadas, motivadas sensibilizadas y dirigidas por verdaderos líderes, no hay ni calidad, ni resultados, ni satisfacción del cliente, ni certificación.

### **Normas ISO 9000**

La gestión que propone ISO 9000:2000, es una gestión por “procesos y por competencias” que implica que debe ser llevada bajo el prisma del liderazgo.

El tratamiento de los recursos humanos, indispensable en el liderazgo para lograr la participación de todas las personas en un sistema de gestión de calidad cobra vital importancia y se transforma en la llave del éxito.

No se trata de mandar, es necesario liderar un equipo, apoyarlo y motivarlo coordinando las relaciones interpersonales, el personal de la organización tendrá que estar entrenado, sensibilizado motivado, debe contar con buena información, y con gerentes que los apoyen.

La nueva normativa ISO 9000:2000 hace especial referencia a la gestión por “procesos”, así que será necesario desarrollar una organización empresarial que parta de determinar las grandes líneas de procesos descomponiéndolas en procesos unitarios asociados a procedimientos.

Los gerentes y directivos tienen que liderar equipos en una gestión por procesos.

Uno de los aportes más significativos de la nueva norma ISO 9000:2000, es el diseño de este sistema basado en Ocho Principios que consideran las necesidades de todas las partes involucradas en el sistema de gestión.

Los ocho principios de gestión de calidad pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia la mejora en el desempeño.

El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará en beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

### **Certificación**

Se habla de calidad certificada, cuando un producto, servicio o sistema, es sometido a procesos de evaluación para determinar si es conforme a los requisitos y a las especificaciones.

En las relaciones comerciales entre países, una de las etapas de mayor interés y repercusión la constituye el sistema de certificación.

Entre otras cosas, porque es en este sistema donde se plasma la realidad de los acuerdos y se constituye en un respaldo de tipo legal a los posibles

conflictos surgidos por incumplimiento de las normas o preceptos explícitos o implícitos, establecidos entre las partes.<sup>9</sup>

La certificación es “la actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas y/o normas, con la expedición de un acta en la que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos exigidos en dichas especificaciones y/o normas.

Esta acta puede tomar la forma de un certificado y/o marca de conformidad”.<sup>10</sup>

Los organismos que están encargados de gestionar estas certificaciones y/o marcas de conformidad se denominan organismos o entidades de certificación.

La actividad de certificación se ha desarrollado enormemente en los últimos años, siendo un instrumento imprescindible para elevar el nivel de calidad de productos, servicios y empresas de un país; no es casualidad el que los países más industrializados sean los que tienen más desarrollada dicha actividad.

La certificación consiste en la emisión de marcas y certificados de conformidad a las empresas que demuestren que su producto y/o servicios es conforme con normas o especificaciones técnicas y a las que tiene

---

<sup>9</sup> Eduardo Gómez Saavedra: **El Control Total de la Calidad**, Bogotá, Colombia, 1996, p. 52.

<sup>10</sup> FONDONORMA: **Ley sobre Normas Técnicas y Control de Calidad**, Caracas, Venezuela. Diciembre 1979, p.12.

implantado un sistema conforme a normas internacionales de gestión de calidad.

### **Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad**

La certificación de sistemas de gestión tiene por objeto identificar la conformidad del sistema de gestión de calidad de una empresa, con respecto a los requisitos contenidos de normas internacionales de gestión de calidad.

La concesión de este certificado implica la evaluación y control de las disposiciones de gestión de calidad propias de una empresa, pero no constituye una certificación de sus productos, procesos o servicios.

El titular del Certificado de Registro de Empresa está autorizado para utilizar la Marca de Empresa Registrada.

Cualquier empresa podrá formular ante los organismos de certificación la solicitud de otorgamiento del Certificado de Registro de Empresa, a partir de la confirmación de la solicitud se planifican y ejecutan la auditoría en las instalaciones de la empresa, una vez estudiado el informe por las autoridades competente, se concederá o denegará el Certificado de Registro de Empresa.

El Certificado es emitido por un periodo de tres años, durante este lapso, el organismo realiza auditorías seguimiento y control, cuyo propósito está

orientado al mantenimiento de la certificación. Al finalizar este periodo se efectuará una auditoría para renovación del certificado.<sup>11</sup>

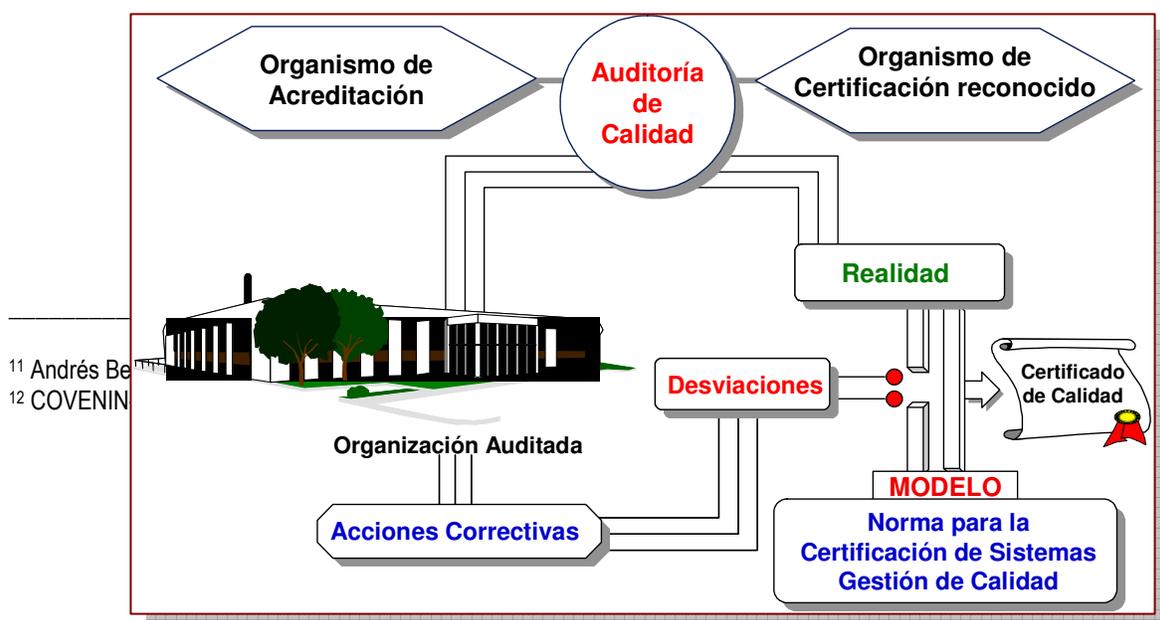
## Auditorías de Calidad

La norma ISO 9000:2000 define una Auditoría de Calidad como "un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance para el que se cumplen los criterios de la auditoría".<sup>12</sup>

El objetivo de la auditoría de calidad es evaluar la suficiencia y eficacia de las disposiciones de calidad de una organización mediante la recolección y uso de evidencia objetiva, e identificar y registrar las instancias de no cumplimiento con las disposiciones de calidad.

Es importante tener en cuenta que la auditoría es un ejercicio de recolección de información, el cual permitirá identificar una necesidad de mejoramiento o de acciones correctivas.

**FIGURA N° 2: AUDITORIAS DE CALIDAD**



<sup>11</sup> Andrés Be

<sup>12</sup> COVENIN

FUENTE: La investigadora (2004)

## 2.3. Definición de Términos Básicos

**Auditoria de Calidad:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance en el que se cumplen los criterios de auditoría.

**Autoridad:** Persona revestida de algún poder, mando o magistratura.

**Calidad:** Facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas.

**Certificación:** Es una actividad que consiste en atestiguar que un sistema, producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas y/o normas, con la expedición de un acta en la que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos exigidos en dichas especificaciones y/o normas.

**Cliente:** Cualquier persona sobre la que repercute el producto, servicio o proceso. Los clientes pueden ser internos y externos.

**Control de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientado a la satisfacción de los requisitos de la calidad.

**Competencia:** Conjunto de conocimientos, experiencias, cualidades, habilidades y características personales necesarias para desempeñar una serie de tareas para las que se requiere unos conocimientos específicos.

**Empresa:** Sociedad mercantil o industrial.

**Evidencia Objetiva:** Registros, declaraciones de hechos verificados o cualquier otra información relevante para la auditoría.

**Eficacia:** Extensión en la cual las actividades planificadas se llevan a cabo y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

**Gestión de Calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, habitualmente incluye la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

**Globalización:** Proceso mediante el cual un porcentaje creciente de la actividad económica en el mundo ocurre entre personas que viven en distintos países.

**Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

**Mejora de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a mejorar su eficacia y eficiencia.

**Norma:** Documento, establecido por consenso y aprobado por una

autoridad reconocida, que dispone para el uso común y continuado, de reglas, pautas o características para determinadas actividades o para sus resultados, dirigido a obtener un nivel óptimo en un contexto dado. Las normas deben basarse en los resultados consolidados de la ciencia, tecnología y la experiencia y dirigirse al fomento del óptimo beneficio para la comunidad. Son soluciones comunes a problemas repetitivos.

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Parte Interesada:** Persona o grupo que tiene interés en el desempeño o éxito de una organización.

**Planificación de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

**Principio:** Base, fundamento, norma que rige el pensamiento o la conducta.

**Proceso:** Sistema de actividades, que utilizan recursos para transformar entradas en salidas.

**Proceso de Calidad:** Conjunto de actividades interrelacionadas, donde intervienen: hombre, materiales, equipos y dinero, con el fin de transformar unos insumos en servicios o productos terminados. La secuencia de las

actividades determina cómo se realiza el trabajo y qué tiempo toma la elaboración del producto o la prestación del servicio.

**Producto:** Resultado de un proceso.

**PYME:** Pequeña y mediana empresa.

**Satisfacción del Cliente:** Opinión del cliente sobre la medida en la que la transacción ha satisfecho sus necesidades y expectativas

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.

**Sistema de Gestión de Calidad:** Sistema para establecer la política de calidad y los objetivos de la calidad y para la consecución de dichos objetivos.

**Servicio:** Producto intangible resultado de al menos una actividad efectuada en la interfaz entre el proveedor y el cliente.

## **CAPÍTULO III**

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de la investigación

La investigación realizada es de tipo descriptiva, este tipo de investigación se fundamenta en la recolección de datos sobre la situación actual del sujeto de estudio y las respuestas son, generalmente opiniones recogidas a través de encuesta y de observación directa.

Van Dalen y Meyer<sup>13</sup>, señalan que el objeto de la investigación descriptiva es conocer las situaciones, costumbres y actitudes de las personas.

Cerda, establece como una de las funciones principales del método descriptivo su “capacidad para seleccionar las características

---

<sup>13</sup> D. Valen Dalen y Meyer. W: Manual de Técnicas de Investigación Educativa, Buenos Aires, Argentina, 1981.

fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada dentro del marco conceptual en referencia...para ello se deben ubicar los indicadores cuantitativos y cualitativos que posibiliten esta descripción y caracterización”

14

Fidias G. Arias<sup>15</sup> dice que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Esto se llevó a cabo recopilando datos mediante la aplicación de la “Encuesta 8 Principios de Gestión de Calidad” directamente en las empresas objeto de estudio.

### **3.2. Diseño de la investigación**

La investigación fue desarrollada de acuerdo con un diseño de investigación de campo y documental.

Investigación de Campo: Es aquella cuyos “datos primarios son obtenidos directamente de la realidad”<sup>16</sup>, donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

---

<sup>14</sup> H. Cerda Gutiérrez: **Los Elementos de la Investigación**, Bogotá, Colombia, 1991, p. 73.

<sup>15</sup> Fidias G. Arias: **Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración (2da. Edición)**, Caracas, Venezuela 1997, p. 48.

<sup>16</sup> Carlos Sabino: **El Proceso de Investigación**, Caracas, Venezuela, 1992, p. 119.

Esto se llevó a cabo mediante visitas a empresas aplicando la “**Encuesta 8 Principios de Gestión de Calidad**” por muestreo, las conclusiones que se obtuvieron para el grupo de la muestra se proyectaron a la totalidad de la población. Investigación Documental: Fueron consultadas fuentes bibliográficas que proporcionaron información útil para la investigación.

### **3.3. Población y muestra**

“...Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”<sup>17</sup>.

Arias<sup>18</sup> la define como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación.

La muestra es un “subconjunto representativo de un universo o población”<sup>19</sup>

La población de esta investigación la conforman diecisiete empresas (17) productoras de bienes y prestadoras de servicios.

---

<sup>17</sup> R. Hernández Sampieri: **Metodología de la Investigación**, México, 1996, p. 210.

<sup>18</sup> Fidas G. Arias: **Op. Cit**, p. 51.

<sup>19</sup> Idem, p.51.

Para la toma de decisión en relación al tamaño de la muestra, se tomaron en cuenta cuatro factores:

1. El aspecto económico.
2. El tiempo requerido para la distribución del instrumento, recolección y procesamiento de los datos.
3. La situación en las que se encuentran las actualmente las empresas debido a la recesión económica.
4. La disposición de las empresas a la aplicación del instrumento, una de las preguntas determinante para la toma de decisión sobre si aplicarlo o no era: ¿cuántas encuestas son?.

En la búsqueda de una compensación entre estos aspectos y orientados hacia asegurar la confiabilidad del estudio, se tomo en consideración lo afirmado por Feigenbaum “la confiabilidad de una muestra depende principalmente del tamaño de la muestra, más que de la relación del tamaño de la muestra al tamaño del lote del cual se ha tomado”.

El autor señala que “existen fórmulas que únicamente servirán como una guía teórica, más bien que como una determinación matemática del tamaño de la muestra” .<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Armand V. Feigenbaum: **Control Total de la Calidad**, México, 1994, p. 398.

Para la selección de la muestra resultan importantes la “representatividad” y “calidad” de la muestra, la representatividad se logra seleccionando la muestra al azar de modo que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser escogido y la calidad se logra al asegurar que la obtención de los elementos no está influenciada por la presencia del investigador.

Considerando lo expuesto anteriormente, la muestra la conforma el personal de la empresas empresas que participaron en el estudio, aplicando el siguiente criterio:

<b>EMPRESA</b>	<b>APLICACIÓN DE LA ENCUESTA</b>
Pequeña (menos o 20 empleados)	A todos los empleados
21 a 99 empleados	A muestra aleatoria de 20 empleados
100 a 999 empleados	A muestra aleatoria de 30 empleados
Grande (igual o más de 1000 empleados)	A muestra aleatoria de 40 empleados

Para aquellas empresas cuyo número de empleados era igual o mayor a 20 empleados se procedió a la selección de la muestra al azar.

La noción de azar consiste en dar a cada combinación una oportunidad igual a ser elegida y esto resulta difícil de alcanzar, por lo que, se utilizó las Tablas de Números Aleatorios <sup>21</sup> (Ver anexo N° 1), asignando previamente una

---

<sup>21</sup> NORMA COVENIN 3133-0:1997: Procedimiento de Muestreo para Inspección por Atributos. Parte 0: Introducción al Sistema de Muestreo por Atributo, p 26.

numeración consecutiva a las personas que conforman el listado de nómina de cada empresa

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información, hacer la recolección y registro de los datos de la investigación, entre ellas se encuentran:

- La observación directa y
- La encuesta <sup>22</sup>.

A los efectos de esta investigación se utilizó la encuesta que consiste en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” <sup>23</sup> para hacer la recolección y el registro de los datos de la investigación.

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información <sup>24</sup>.

En esta investigación utilizando la metodología de Likert se diseño una encuesta estructurada con escala de opinión denominada: “**Encuesta 8 Principios de Gestión de Calidad**”.

En la encuesta se incluyó una introducción y los objetivos para especificar el propósito de la investigación y una sección de instrucciones dirigidas al

---

<sup>22</sup> Fidias G. Arias: **Op. Cit**, p. 55.

<sup>23</sup> R. Hernández Sampieri: **Op. Cit**, p. 285.

<sup>24</sup> Idem, p-55.

encuestado relacionada con la evaluación así como indicaciones de cómo llenar la encuesta. (Ver anexo N° 2).

En la escala de Likert ideada por Kensis Likert: "Se pide al sujeto que reaccione verbalmente dando una aprobación o desaprobación, conformidad o disconformidad, a una serie de interrogaciones o de propuestas estandarizadas.

Lo característico de la escala consiste en transformar unas características cualitativas en una variable cuantitativa y por ello, en atribuir a cada sujeto, de acuerdo con sus respuestas, una posición a lo largo de una escala, que va desde la aprobación entusiasta hasta la denegación total, pasando por fases intermedias"<sup>25</sup>

La validez del instrumento, en términos generales, se refiere "al grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir"<sup>26</sup>. Según Martínez (citado por Ferrer)<sup>27</sup> "El nivel de validez de un método o de una técnica metodológica y de las investigaciones realizadas con ellos, se juzgará por el grado de coherencia, lógica interna de los resultados y por la ausencia de contradicciones con resultados de otras investigaciones o estudios bien establecidos"

---

<sup>25</sup> Madeleine Grawits: **Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales**, Barcelona, España, 1975, p. 316.

<sup>26</sup> R. Hernández Sampieri: **Op. Cit**, p. 243.

<sup>27</sup> A. Ferrer de Hernández: **Diccionario Básico del Proceso Investigativo**, Caracas, Venezuela, 1993, p. 140.

Al instrumento de esta investigación se le determinaron:

- a. La validez del contenido, la cual estuvo referida a la pertinencia de los ítems con los indicadores, dimensiones y variables.
- b. La validez aparente, mediante la cual se indicó la adecuación entre el instrumento y el lenguaje de la población al cual fue dirigido.

La validación se realizó a través de un juicio de expertos, estrategia que consiste en "...proporcionárselo a un conjunto de expertos y pedirles que lo valoren, de acuerdo con algunos criterios específicos" (Kerlinger, citado por Castillo)<sup>28</sup>. En este caso fueron consultados dos (2) expertos. El proceso se realizó mediante la revisión de la encuesta por los dos (2) expertos.

Los aspectos analizados estuvieron referidos a la correspondencia del instrumento con los objetivos propuestos en la investigación y la correspondencia de los ítems de la encuesta con los principios de gestión de calidad.

A tal efecto para la validación se tomaron en consideración aspectos tales como ortografía, redacción, ambigüedad, correspondencia, lenguaje apropiado y estructuración de la base del ítem.

La validación condujo a modificaciones en la redacción de algunos ítems y a la modificación del cálculo para el procesamiento de los resultados.

---

<sup>28</sup> A. Castillo: Validez y Confiabilidad de la Investigación Científica, Caracas, Venezuela, 1996, p.8.

Una vez validado el instrumento por los dos (2) expertos y realizadas las correspondientes correcciones, se procedió a realizar la prueba piloto.

La prueba piloto del instrumento se aplicó a una muestra de cinco (5) empleados de la Coordinación de los Laboratorios de la Universidad Católica Andrés Bello, cuyas características son semejantes a las empresas seleccionadas para el desarrollo de la investigación.

La prueba piloto condujo a correcciones de ortografía, redacción, y ambigüedad así como a la modificación del cálculo para el procesamiento de los resultados.

La confiabilidad expresa el grado de exactitud, consistencia y precisión que posee cualquier instrumento de medición. La confiabilidad radica en la posibilidad de aplicarlo en varias oportunidades a los mismos sujetos en condiciones similares y lograr obtener los mismos resultados.

Según Magnusson y Grunlund (citado por Castillo)<sup>29</sup> “En general un instrumento de investigación es confiable cuando, bajo condiciones similares y aplicado a individuos homogéneos, es capaz de proporcionar los mismos resultados al medir repetidamente un mismo atributo.

Un instrumento es confiable cuando es consistente entre una medición y otra”.

---

<sup>29</sup> **ibidem**, p. 11

La confiabilidad del instrumento se interpreta como el grado de congruencia con que se realiza la medición. Esta se traduce en la estabilidad y la consistencia de los resultados.

De acuerdo con lo planteado por Van Dalen: la confiabilidad de un instrumento puede evaluarse a través de varios procedimientos: el test-retest de las formas paralelas, división de mitades y consistencia interna.

Por su parte Ary, sugiere que para la estimación de la confiabilidad sea aplicada una serie de fórmulas atendiendo a ciertos procedimientos estadísticos.

La confiabilidad del instrumento empleado en esta investigación se determinó mediante el test-retest, “consiste en aplicar el mismo instrumento a los distintos sujetos en dos oportunidades distintas”<sup>30</sup>.

Su aplicación se realizó a tres (3) personas, a quienes se les solicitó la resolución del instrumento en dos oportunidades, separadas por el lapso de una semana.

El propósito fue verificar la coincidencia de las respuestas proporcionadas por los mismos sujetos en las dos (2) aplicaciones, con lo cual pudo constatarse el nivel de confiabilidad del instrumento ya que hubo coincidencia en los resultados.

### **3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

## Procesamiento de los datos

Los formatos para el procesamiento de los datos fueron diseñados en hoja de cálculo Excel, a continuación se describen las operaciones a las que fueron sometidos los datos obtenidos:

1. Cada principio contiene diez (10) preguntas que deben ser calificadas en la escala del 1 al 4, una vez hecha la selección, se trasladan los resultados de n° de marcas de la “**Encuesta 8 Principios de Gestión de Calidad**” (Ver anexo N° 2) al formato “**Perfil Individual N°** ” (Ver anexo N° 3) multiplicando los resultados por la escala 1, 2, 3, 4 según corresponda.

Para obtener la **Calificación**:

$$CALIFICACION = \frac{\sum \text{filas}}{n^{\circ} \text{ preguntas contestadas}}$$

Para obtener el %:

$$\% = \frac{(CALIFICACION - 1)}{3} * 100$$

La finalidad es conocer cómo está la empresa respecto a cada uno de los ocho principios de gestión de calidad. Se debe llenar un formato por cada encuesta.

### Ejemplo:

---

<sup>30</sup> A. Castillo: **Op. Cit.**, p.12.

Si la suma da 19, éste se divide entre 10 (si se respondieron todas las preguntas) siendo el resultado igual a 1,90.

El resultado se compara con la escala de rangos 1. ningún avance 2. cierto avance 3. avance significativo 4. objetivo logrado, así se podrá determinar el rango en el que queda ubicada la calificación obtenida del principio de gestión.

Ejemplo:

1,90 está en la escala entre 1,76 – 2,50 que corresponde a “cierto avance”

Para reportar el resultado como valor porcentual, se aplica regla de tres:

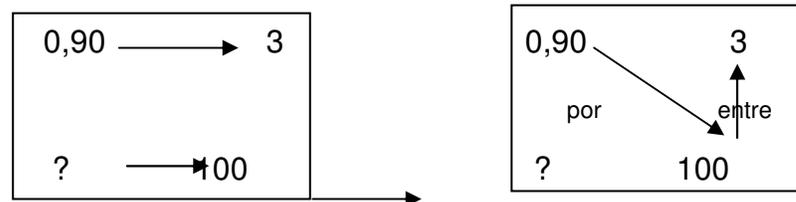
La escala va del 1-4:

$$1 - 4 = 3$$

$$0 - 100 = 100$$

Ejemplo:

1,90 : 1,90 – 1 que corresponde a “cierto avance” es igual a 0,90 al aplicar regla de tres queda:



$$\frac{0,90 * 100}{3} = 30\% \text{ que corresponde a "cierto avance"}$$

2. Los resultados obtenidos en el formulario “**Perfil Individual N°** ” se totalizan y multiplican por la escala 1, 2, 3, 4 según corresponda.

Para obtener la **Calificación**:

$$CALIFICACION = \frac{\sum \text{filas}}{n^{\circ} \text{ preguntas contestadas}}$$

Para obtener el %:

$$\% = \frac{(CALIFICACION - 1)}{3} * 100$$

El propósito es obtener el resultado que refleja esa encuesta acerca de la situación de la empresa respecto a la aplicación de los principios de gestión de calidad.

3. En el formulario “**Perfil Individual N°** ” se gráfica, resumen y destacan las oportunidades de mejora prioritarias.

4. El número de marcas de cada encuesta indicados en el formulario “**Perfil Individual N°** ” se suman y trasladan al formato “**Perfil Global de la Empresa**” (Ver anexo N° 4) y se multiplican por la escala 1, 2, 3, 4 según corresponda. Se debe llenar un formato por cada empresa.

Para obtener la **Calificación**:

$$CALIFICACION = \frac{\sum \text{filas}}{n^{\circ} \text{ preguntas contestadas}}$$

Para obtener el %:

$$\% = \frac{(CALIFICACION - 1)}{3} * 100$$

La finalidad es conocer cómo está la empresa consolidando las opiniones de todas las personas que participaron en el proceso, respecto a cada uno principio de gestión de calidad.

5. Los resultados obtenidos en el formulario “**Perfil Global de la Empresa**” se totalizan y multiplican por la escala 1, 2, 3, 4 según corresponda.

Para obtener la **Calificación**:

$$CALIFICACION = \frac{\sum \text{filas}}{n^{\circ} \text{ preguntas contestadas}}$$

Para obtener el % :

$$\% = \frac{(CALIFICACION - 1)}{3} * 100$$

El propósito es obtener el resultado global y consolidado reflejado por todas las encuestas acerca de la situación de la empresa respecto a la aplicación de los principios de gestión de calidad.

6. En el formulario “**Perfil Global de la Empresa**” se gráfica, resumen y destacan las oportunidades de mejora prioritarias.

7. La **Calificación y %** obtenidos por cada empresa en el “**Perfil Global de la Empresa**”, se trasladan al formulario “**Ranking**” ordenando las empresas por **N° de posición** la cual se asigna comenzando por la empresa que obtuvo la mayor calificación a la que obtuvo la menor calificación.

El objetivo es hacer uso de la puntuación obtenida para establecer un comparativo entre todas las empresas que participaron en la investigación. (Ver anexo N° 5).

### **Análisis de los datos**

El propósito de la encuesta es proporcionar a la empresa una idea sobre su situación actual.

La lógica de los formularios de evaluación se basa en lo siguiente:

Los items de evaluación tiene una escala igual a:

1. ningún avance 2. cierto avance 3. avance significativo 4. objetivo logrado

$$\text{Al restar } 4-1 = \frac{3}{4} = 0,75$$

A partir de este resultado se construyó la siguiente escala, con rangos de 0,75:

1 - 1,75	ningún avance	0 - 25%
----------	---------------	---------

1,76 - 2,50	cierto avance	26 - 50%
2,51 – 3,25	avance significativo	51 - 75%
3,26 – 4,00	objetivo logrado	76 - 100%

Cada principio contiene diez (10) preguntas que deben ser calificadas en la escala del 1 al 4, las preguntas de la encuesta contribuyen de igual manera a la puntuación final de la empresa.

Consecuentemente, la distribución de las marcas de las columnas ofrece una visión rápida de conjunto de los puntos “fuertes” y de las “áreas de mejora” de la organización.

Dado que todas las preguntas tienen la misma importancia, aquellas que reciban una menor puntuación señalan los objetivos potenciales donde aplicar medidas correctivas, adicionalmente esta investigación ofrece una “Guía de acciones de mejora de los ocho principios de gestión de calidad”.

No obstante, las decisiones finales sobre las acciones de mejora dependen de muchos factores que deben ser valorados por la gerencia de la propia empresa.

## **CAPÍTULO VI**

## **CAPITULO IV**

### **MARCO NORMATIVO**

El tema objeto de esta investigación está sujeto a un conjunto de normas internacionales que regulan lo relativo a los Sistemas de Gestión de Calidad y contienen acuerdos vinculantes que pretenden unificar las relaciones de intercambio comercial en el mercado mundial.

Estas normas han sido adoptadas en Venezuela a través de Fondonorma e identificadas como Normas COVENIN (Comisión Venezolana de Normas Industriales).

Fondonorma, es el organismo encargado de programar y coordinar las actividades de Normalización y Calidad en el país, constituyendo Comités y Comisiones Técnicas de Normalización, donde participan organizaciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con un área específica a los fines de promulgar a través del Estado disposiciones que

complementan el marco legal que regula la forma de aplicación y funcionamiento de las normas ISO de Gestión de Calidad a nivel nacional.

1. **ISO 9000: 2000:** Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.

2. **ISO 9001: 2000:** Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.

3. **ISO 9004: 2000:** Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño.

4. **ISO19011: 2002:** Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

5. **ISO/TR 10013: 2001:** Reporte técnico. Directrices para la documentación de sistema de gestión de calidad.

6. **COVENIN-2794/GUIA ISO 40:** Organismos de Certificación.

7. **GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA DE VENEZUELA. Nro. 35.216, Año CXX - Mes VII. Caracas, viernes 21 de mayo de 1993.** SISTEMA VENEZOLANO DE ACREDITACIÓN: Servicio Autónomo de Normalización y Certificación de Calidad (SENORCA), Certificación de Sistemas de Calidad (CERTISISTEMAS), Logotipo del Certificado Venezolano de Calidad (CERTIVEN), Consejo Nacional de Acreditación (CONACRED).

8. **LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE VENEZOLANO PARA LA CALIDAD (L.O.S.V.C.):** Ley Nro Fecha: 25 de julio de 2001.

## **CAPÍTULO V**

## **CAPITULO V**

### **RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

La población de la investigación estuvo conformada por diecisiete (17) empresas, las cuáles asumieron el compromiso para la aplicación del instrumento.

A este número de empresas le fue distribuido el instrumento de medición **“Encuesta 8 Principios de Gestión de Calidad”**. Durante el proceso cuatro (4) empresas manifestaron luego de haberse comprometido, su imposibilidad para la aplicación del instrumento, argumentando diferentes razones.

Es por ello que los resultados se reportan para trece (13) empresas que son las que efectivamente no sólo asumieron, sino que cumplieron el compromiso adquirido.

Los instrumentos utilizados para reportar los resultados dan la oportunidad a las empresas de:

1. Identificar oportunidades de mejora.
2. Evaluar planes de desarrollo y fijar objetivos.
3. Evaluar resultados.

A su vez se pretende habilitar un enfoque sistémico de tal manera que:

1. Se facilite la toma de decisiones orientadas a definir y aplicar acciones de mejora integrales con beneficio tanto para el cliente como la organización.
2. Se promueva la toma de acciones de manera preventiva y no reactiva.
3. Se priorice correctamente la asignación de recursos en su aplicación a la mejora favoreciendo la toma de acciones efectivas y eficientes.

Al integrar los resultados de todas las empresas que participaron en el estudio y analizar e interpretar los datos se concluye que:

● Las empresas necesitan promover la participación del personal (P3) para lograr que sus capacidades y habilidades sean usadas para desarrollar un adecuado enfoque hacia el cliente (P1) y que sus conocimientos permitan activar de manera proactiva proyectos innovadores y creativos orientados hacia el logro de la mejora continua (P6) como un objetivo permanente, esto sólo puede lograrse afianzando el compromiso de líderes (P2) en la creación de un ambiente interno, en el cual el personal pueda involucrarse y comprometerse totalmente en el logro de los objetivos,

- Se deben desarrollar las competencias necesarias para el uso y manejo de técnicas estadísticas e indicadores que permitan a los responsables de los procesos el análisis de datos e información para lograr que la toma de decisiones sea efectiva y eficiente y sobre todo basada en hechos (P7),

- Los proveedores deben ser incorporados a la organización como uno de los principales socios estratégicos (P8),

- Se deben realizar esfuerzo para optimizar la integración de los elementos que conforman el sistema para mejorar su funcionamiento (P5) y mejorar la operación y control de los procesos (P4).

Las orientaciones para la mejora en la aplicación de los ocho principios tienen su origen en las preguntas de la encuesta y como complemento se ofrece una “Guía de acciones de mejora de los ocho principios de gestión”.

En el Anexo N° 6, se muestran los resultados de la recolección, procesamiento, comportamiento y análisis estadístico de los datos obtenidos.

## **CAPÍTULO VI**

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA**

La mejora es fundamental para incrementar la efectividad de la organización. Es por ello, que hay que hacer de la mejora continua un hecho y un hábito dentro de la cultura organizacional.

Las mejoras se pueden lograr a través de la toma de decisiones, que paso a paso, hagan más eficiente el desempeño de la organización o a través de proyectos estratégicos de mejoras radicales.

La generación de planes de mejora debe aplicarse en forma sistémica y fundamentarse en la evaluación del desempeño histórico de datos con el objeto de observar tendencias e interpretar objetivamente el desempeño de la organización.

La evaluación de los Ocho Principios de Gestión de Calidad, ofrece la posibilidad de:

1. Obtener una visión del desempeño de la organización y de las partes involucradas.
2. Disponer de una herramienta que puede aplicarse en forma sistemática en la organización.
3. Aplicar la encuesta en forma periódica para generar históricos de datos que brindan la posibilidad de observar tendencias.

La aplicación de la “**Encuesta 8 Principios de Gestión de Calidad**” y el tratamiento adecuado de los datos que la misma arroja, representa un insumo informativo que proporciona y facilita el desarrollo de planes de mejora.

Es necesario que, para dar estructura y sentido a las actividades de mejora, la alta dirección se enfoque en crear las condiciones necesarias para establecer y mantener una cultura tal que involucre a su personal en la búsqueda activa y entusiasta de oportunidades de mejora.

El alcance establecido en esta investigación, no recomienda acciones de mejora específicas a las organizaciones que participaron en el estudio.

Con el ánimo de estimular a estas organizaciones a que promuevan la generación de planes de acción orientados a la mejora en la aplicación de los ocho principios de gestión de calidad y consecuentemente de su desempeño, se invita a las empresas a considerar de acuerdo a sus

resultados las dos alternativas que a continuación se plantean para el desarrollo de propuestas de planes de mejora:

1. Seleccionar los principios más débiles y accionar sobre ellos para convertir la debilidad en una fortaleza; si se parte de la pregunta planteada en la encuesta, se puede transformar la “debilidad” en un “objetivo” al cual le asignan responsables, recursos y esquemas de seguimiento para evaluar el progreso.

2. Utilizar la “**Guía de Acciones de Mejora de los Ocho Principios de Gestión de Calidad**” (Ver anexo N° 7), seleccionar del menú de propuestas, la(s) aplicable(s) a la organización para superar las debilidades. Hecha la selección, se estructura el plan y se asignan responsables, recursos y esquemas de seguimiento para evaluar el progreso.

Las alternativas planteadas no son excluyentes. Al contrario pueden usarse de forma complementaria.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La organización es un conjunto de procesos que generan productos o servicios. La gestión óptima de estos procesos se caracteriza por perseguir la eficacia y eficiencia de los mismos, adaptándose a las cambiantes necesidades de los clientes y procurando la mejora de la competitividad.

La gestión de la organización requiere identificar, organizar, designar responsables, establecer acciones y objetivos para dichos procesos. Esto debe hacerse en base a los hechos, lo que requiere el uso de datos y el establecimiento de indicadores.

La tendencia a gestionar y tomar decisiones en base a opiniones, es un factor que afecta el desempeño de las organizaciones. Frente a esto se debe realizar un esfuerzo por acudir a buscar los datos y tomar las decisiones en base a ellos. Esto supone un cambio importante en la forma de proceder de las personas que integran las organizaciones.

El uso y aplicación de la “**Encuesta 8 Principios de Gestión de Calidad**” como herramienta para la recolección de datos y toma de decisiones permite a las organizaciones:

1. Diagnosticar la situación actual de la organización y así obtiene información específica y global de la misma.
2. Realizar mediciones antes de iniciar cualquier proceso de transformación organizativa.

3. Hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la organización, así como orientar la definición de nuevos objetivos.

4. Posibilitar la revisión sistemática y global de la organización.

5. Realizar comparaciones del desempeño con otras organizaciones.

6. Identificar fortalezas y debilidades de la organización.

7. Analizar, sensibilizar y comprometer a la organización con la mejora de su gestión integral.

8. Gestionar a los posibles consultores necesarios.

9. Contribuir a la homologación de los proveedores.

10. Facilitar el proceso de implantación y certificación del sistema de gestión de calidad.

11. Ofrecer información a la organización para decidir y planificar acciones orientadas a la mejora continua del desempeño.

12. Promover una cultura de mejora continua.

13. Generar motivación y participación del personal.

En base a lo expuesto anteriormente, se recomienda a todas las organizaciones sean productoras de bienes o servicios, grandes o pequeñas, nacionales o transnacionales, certificadas o no, la aplicación de la herramienta que ofrece esta investigación “**Encuesta 8 Principios de Gestión de Calidad**”, ya que entre sus ventajas destacan:

- **Sencillez:** Todo el mundo puede usarla.
- **Aplicabilidad:** En todos los niveles de la organización y en todas los tipos de organizaciones.
- **Utilidad:** Por su gran capacidad para suministrar información, que permite orientar la toma de decisiones en el desarrollo de planes de mejora, orientados a incrementar la eficiencia en el desempeño de la organización.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ARIAS, Fidas G.: **Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración (2da. Edición)**, Caracas, Venezuela 1997.
- BELTRAN, Mauricio: **Indicadores de Gestión**, Bogotá, Colombia, 1999, 145 p.
- BERLICHES, Cerezo Andrés: **Calidad**, Madrid, España, 1998, p. 133.
- BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL: **SGC Curso Auditor Líder**, 2000, 553 p.
- BESTERFIELD, Dale: **Control de Calidad**, Monterrey , México, 1994, 508 p.
- CANTÚ Delgado, Humberto: **Desarrollo de una Cultura de Calidad**, México, 1999, 369 p.
- CASTILLO, A.: **Validez y Confiabilidad de la Investigación Científica**, Caracas, Venezuela, 1996.
- CERDA Gutiérrez, H.: **Los Elementos de la Investigación**, Bogotá, Colombia, 1991.
- COVENIN-ISO 9000:2000: **Sistema de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario**, Suiza, 2000, 38 p.
- COVENIN-ISO 9004:2000: **Sistema de Gestión de Calidad – Directrices para la Mejora del Desempeño**, Suiza, 2000, 72 p.

- COVENIN-ISO 9001:2000: **Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos**, Suiza, 2000, 39 p.
- COVEY, Stephen: **Los 7 Hábitos de la Gete Altamente Efectiva**, Buenos Aires, Argentina, 1989, 382 p.
- EYSSAUTIER, Maurice: **Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia**, D.F., México, 2002, 316 p.
- ESPONDA, Alfredo: **Hacia una Calidad más Robusta con: ISO 9000:2000**, D.F., México, 2001, 230 p.
- FEIGENBAUM, Armand V.: **Control Total de la Calidad**, México, 1994, p. 922.
- FERRER de Hernández, A.: **Diccionario Básico del Proceso Investigativo**, Caracas, Venezuela, 1993.
- FONDONORMA: **Ley sobre Normas Técnicas y Control de Calidad**, Caracas, Venezuela. Diciembre 1979.
- GÓMEZ Saavedra, Eduardo: **El Control Total de la Calidad**, Bogotá, Colombia, 1996, 359 p.
- GRAWITS, Madeleine: **Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales**, Barcelona, España, 1975.
- HERNÁNDEZ Sampieri, R.: **Metodología de la Investigación**, México, 1996, 501 p.

ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación): **Manual para Pequeñas Empresas- Guía sobre la Norma ISO 9001:2000**, Bogotá, Colombia, 2001, 172 p.

MÖLLER, Claus: **Calidad Personal. La Base de Todas las Calidades**, Gestión 2000, España, 2001, 207 p.

NORMA COVENIN 3133-0:1997: **Procedimiento de Muestreo para Inspección por Atributos. Parte 0: Introducción al Sistema de Muestreo por Atributo**. Venezuela, 1997, 53 p.

SABINO, Carlos: **El Proceso de Investigación**, Caracas, Editorial Panapo, 1992.

SENLE, Andrés: **ISO 9000-2000: Liderazgo de la Nueva Calidad**, Barcelona, España, 2001. 152 p.

SERNA, Humberto: **Indices de Gestión**, Bogotá, Colombia, 2001, 233 p.

SHAW, James: **El Cliente Quiere...CALIDAD Otra forma – la mejor- de ver los negocios**, México, 1997, 126 p.

VALEN Dalen D. y Meyer. W: **Manual de Técnicas de Investigación Educativa**, Buenos Aires, Argentina, 1981, 300 p.

## PÁGINAS WEB

[www.freedomsring.org/lec/fmcap2.html](http://www.freedomsring.org/lec/fmcap2.html): **Ley y Principios.**

[www.resumido.com](http://www.resumido.com): **El Liderazgo Centrado en Principios.**

[www.camaramadrid.com](http://www.camaramadrid.com): **Principios de Gestión de Calidad.**

## **ANEXOS**

## **ANEXO N° 1**

# TABLA DE NUMEROS ALEATORIOS

Tabla 3.- Números aleatorios

0110	9140	2804	8046	7142	6277	6210	8627	3209	6845
5327	3946	6289	6117	0060	2827	6546	2738	8760	6604
5373	8259	4956	8185	0135	8640	7410	6335	0831	2774
9244	9452	8324	8062	9817	9853	7479	9559	4264	6919
4148	3948	5399	8687	3568	4046	4558	0705	5075	4440
2403	4351	8240	3554	3568	4701	7494	6036	7735	4082
1828	1956	1646	1370	9096	0738	8015	0513	6969	0949
7249	9634	4263	4345	0567	1272	5302	3352	7389	9976
7116	9731	2195	3265	9542	2808	1720	4832	2553	7425
6659	8200	4135	6116	3019	6223	7323	0965	8105	4394
2267	0362	5242	0261	7990	8886	0375	7577	8422	5230
9460	9813	8325	6031	1102	2825	4899	1599	1199	0909
2985	3541	6445	7981	8796	9480	2409	9456	7725	0183
4313	0666	2179	1031	7804	8075	8187	6575	0065	2170
6930	5368	4520	7727	2536	4166	7653	0448	2560	4795
8910	3585	5655	1904	0681	6310	0568	3718	3537	8858
8439	1052	5883	9283	1053	5667	0572	0611	0100	5190
4691	6787	4107	5073	8503	6875	7525	8894	7426	0212
1034	1157	5888	0213	2430	7397	7204	6893	7017	7038
7472	4581	3837	8931	7931	6351	1727	9793	2142	0816
2950	7419	6874	1128	5108	7643	7335	5303	2703	8793
1312	7297	3848	4767	5386	7361	2079	3197	8904	4332
8734	4921	6201	5057	9228	9938	5104	6662	1617	2323
2907	0737	8496	7509	9304	7112	5528	2390	7736	0475
1294	4883	2536	2351	5860	0344	2595	4880	5167	5370
0430	5819	7017	4512	8081	9198	9786	7388	0704	0138
5632	0752	8287	8178	8552	2264	0658	2336	4912	4268
7960	0067	7837	9890	4490	1619	6766	6148	0370	8322
5138	6660	7759	9633	0924	1094	5103	1371	2874	5400
8615	7292	1010	9987	2993	5116	7876	7215	9715	3906
4968	8420	5016	1391	8711	4118	3881	9840	5843	0751
9228	3232	5804	8004	0773	7886	0146	2400	6957	8968
9657	9617	1033	0469	3564	3799	2784	3815	3611	8362
9270	5743	8129	8655	4769	2900	6421	2788	4858	5335
8206	3008	7396	0240	0524	3384	6518	4268	5988	9096
1562	7953	0607	6254	0132	3860	6630	2865	9750	9397
1568	4342	5173	3322	0026	7513	1743	1299	1340	6470
5697	9273	8609	8442	1780	1961	7221	5630	8036	4029
3186	0658	3248	0341	9308	9853	5129	3956	4717	7594
3275	7697	1415	5573	9661	0016	4090	2384	7698	4588
7931	1949	1739	3437	6157	2128	6026	2268	5247	2987
5956	2912	2698	5721	1703	2321	8880	3268	7420	2121
1866	7901	4279	4715	9741	2674	7148	8392	2497	8018
2673	7071	4948	9100	7842	8208	3256	3217	8331	7256
7824	5427	0957	6076	2914	0336	3466	0631	5249	7289
2261	0864	0373	7808	1256	1144	4152	8262	4998	3315
7661	8813	5810	2612	3237	2829	3133	4833	7826	1897
6651	6718	1088	2972	0673	8440	3154	6962	0199	2604
2917	4989	9207	4484	0916	9129	6517	0889	0137	9055
5970	3572	2346	8356	0780	4899	7204	1042	8795	2435

# TABLA DE NUMEROS ALEATORIOS

Tabla 3 (final).- Números aleatorios

1564	9048	6359	8802	2860	3546	3117	7357	9945	5739
6022	9676	5768	3388	9918	8897	1119	9441	8934	8555
8418	9906	0019	0550	4223	5586	4842	8796	0855	5650
5948	1652	2545	3981	2102	3523	7419	2359	0381	8457
6945	3629	7351	3502	1760	0550	8874	4599	7809	9474
0370	1165	8035	4415	9812	4312	3524	1382	4732	2303
6702	6457	2270	8611	8479	1419	0835	1866	1307	4211
3740	4721	3002	8020	0182	4451	9389	1730	3394	7094
3833	3356	9025	5749	4780	6042	3829	8458	1339	6948
8683	7947	4719	9403	7863	0701	9245	5960	9257	2588
6794	1732	4809	9473	5893	1154	0067	0899	1184	8630
5054	1532	9498	7702	0544	0087	9602	6259	3807	7276
1733	6560	9758	8586	3263	2532	6668	2888	1404	3887
6609	6263	9160	0600	4304	2784	1089	7321	5618	5172
3970	7716	8807	6123	3748	1036	0516	0607	2710	3700
9504	2769	0534	0758	9824	9536	7825	2985	3824	3449
0668	9636	6001	9372	8746	1579	6102	7990	4526	3429
4364	0606	4355	2395	2070	8915	8461	9820	6811	5873
8875	3041	7183	2261	7210	6072	7128	0825	8281	6815
4521	3391	6695	5986	2416	7979	8106	7759	6379	2101
5066	1454	9642	8675	8767	0582	0410	5515	2697	1575
9138	5003	8633	2670	7575	4021	0391	0118	9433	2291
0975	1836	7629	5136	7824	3916	0542	2614	6567	3015
1049	9925	3408	3029	7244	1766	1013	0221	8492	3801
0682	1343	7454	9600	8598	9953	5773	6482	4439	6708
0263	4909	9832	0627	1155	4007	0446	6988	4699	1740
2733	3398	7630	3824	0734	7736	8465	0849	0459	8733
1441	2684	1116	0758	5411	3365	4489	6241	6413	3615
5014	5616	1721	8772	4605	0388	1399	5993	7459	4445
3745	5956	5512	8577	4178	0031	3090	2296	0124	5896
8384	8727	5567	5881	3721	1898	3758	7236	6860	1740
9944	8361	7050	8783	3815	9768	3247	1706	9355	3510
3045	2466	6640	6804	1704	8665	2539	2320	9831	9442
5939	5741	7210	0872	3279	3177	6021	2045	0163	3706
4294	1777	5386	7182	7238	8408	7674	1719	9068	9921
3787	2516	2661	6711	9240	5994	3068	5524	0932	5520
4764	2339	4541	5415	6314	7979	3634	5320	5400	6714
0292	9574	0285	4230	2283	5232	8830	5662	6404	2514
7876	1662	2627	0940	7836	3741	3217	8824	7393	7306
3490	3071	2967	4922	3658	4333	6452	9149	4424	6091
3670	8960	6477	3671	9318	1317	6355	4982	6815	0814
3665	2367	8144	9663	0990	6155	4520	0294	7504	0223
3792	0557	8489	8446	8082	1122	1181	8142	7119	3200
2618	2204	9433	2527	5744	9330	0721	8866	3695	1081
8972	8829	0962	5597	9834	5857	9800	7375	9209	0630
7305	8852	1688	3571	3393	2990	9488	8883	2476	9136
1794	4551	1262	4845	4039	7760	1565	4745	1178	8370
3179	1304	7767	4869	7373	5195	5013	6894	5734	5852
2930	3828	7172	3188	7487	2191	1225	7770	3999	0006
6718	9627	7948	6243	1176	9393	2252	0377	9788	8648

## **ANEXO N° 2**

**E**ncuesta

**8P** rincipios de

**G**estión de

**C**alidad

# ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

## ÍNDICE

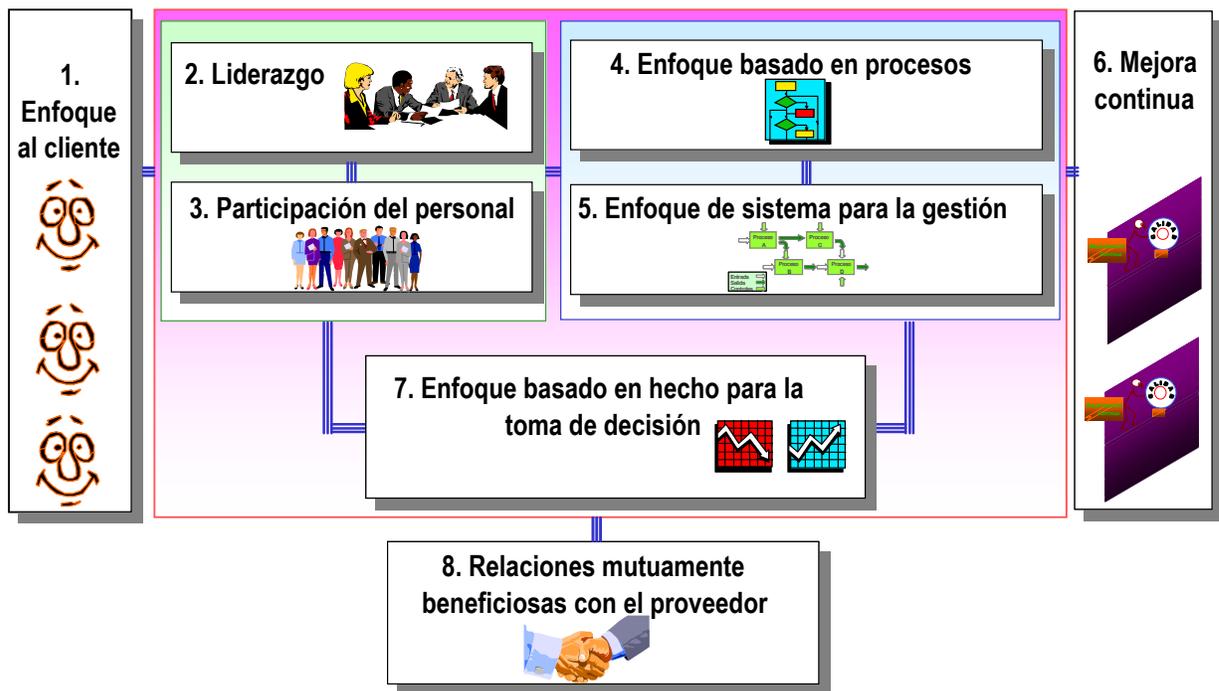
<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Objetivos de la encuesta</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Evaluación</b>	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>Cómo se debe llenar la encuesta</b>	<b>4</b>
	Principio 1. Enfoque al cliente	
	Principio 2. Liderazgo	
	Principio 3. Participación del personal	
	Principio 4. Enfoque basado en procesos	
	Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión	
	Principio 6. Mejora continua	
	Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	
	Principio 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	

# 1. INTRODUCCIÓN

La presente encuesta constituye un instrumento útil para ayudar a las empresas en la mejora de su gestión. Este instrumento puede aplicarse a cualquier organización sin importar su tipo, tamaño, producto y/o servicio suministrado.

La encuesta está compuesta de 80 preguntas. Se ha elaborado a partir de los ocho principios de gestión de calidad, que aparecen en la figura 1:

Figura 1: Ocho principios de la gestión de calidad



Mediante el uso del instrumento, la empresa dispone de un marco ordenado de referencia para promover su mejora.

La utilización de la encuesta proporciona las siguientes ventajas:

- Ayuda a la empresa a determinar su posición actual así como las orientaciones y prioridades futuras.
- Permite comparaciones con los resultados de otras empresas u organizaciones.
- Estimula, en la empresa, la cultura de la mejora continua mediante la evaluación periódica, la medición de sus progresos y las consiguientes correcciones.

## 2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN MEDIANTE LA ENCUESTA

La evaluación de la empresa mediante el empleo de la encuesta puede parecer inicialmente una tarea difícil, aunque la encuesta sea un instrumento sencillo. Es preciso, por ello, detenerse en cada pregunta y comprender todo su significado.

Así será más fácil llevar a cabo la evaluación más objetiva y más realista posible.

No cabe duda de que el evaluador deseará presentar la mejor imagen de su empresa y le resultará a veces difícil ser objetivo. Sin embargo, es especialmente recomendable ser lo más riguroso en la evaluación. La encuesta es muy útil, tanto para reconocer los éxitos del pasado como para identificar el potencial de progreso de cara al futuro.

El propósito de la encuesta es ayudar a evaluar la situación actual de la organización en los aspectos cubiertos por las 80 preguntas. Cada una de estas preguntas reviste una importancia idéntica y contribuye en la misma proporción a la evaluación final. A su vez, cada pregunta proporciona la oportunidad de evaluar la eficacia de los esfuerzos realizados por la empresa en la satisfacción de los requisitos expuestos en ella.

Los principios de la encuesta son:

- La organización debe satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.
- La gerencia debe dirigir predicando con su ejemplo y hacer que se favorezca constantemente la motivación por la calidad.
- El trabajo en equipo debe constituir un procedimiento normal para conseguir la mejora.
- Para que una organización funcione de manera eficaz tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.
- Para que una organización logre sus objetivos de manera eficaz y eficiente debe gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.
- La mejora continua, con la implicación de todos en los procesos de cambio, debe convertirse en una práctica cotidiana.
- La gerencia debe dirigir utilizando hechos y no sólo opiniones; estos hechos y resultados deben obtenerse siempre con facilidad y periódicamente.
- Para aumentar la capacidad de crear valor la organización debe desarrollar relaciones estrechas y beneficiosas con sus proveedores.

Al combinar los requisitos enumerados con cuatro posibilidades de puntuación, del 1 al 4, se espera obtener una evaluación realista de la situación actual de la empresa.

### **3. EVALUACIÓN**

Cada una de las 80 preguntas de la encuesta contribuye de igual manera a la evaluación global. Para que la evaluación resulte más sencilla, se han asignado sólo 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta. A continuación se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación 1, 2, 3, 4. Estas definiciones han de consultarse con frecuencia al realizar la evaluación.

<b>Puntuación</b>	<b>Progreso</b>	
<b>1</b>	ningún avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ninguna acción aún.</li> <li>• quizás algunas ideas buenas que no se han concretado.</li> </ul>
<b>2</b>	cierto avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• parece que se está produciendo algo.</li> <li>• análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras.</li> <li>• algunas puestas en práctica logran resultados aislados.</li> </ul>
<b>3</b>	avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada.</li> <li>• revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras.</li> </ul>
<b>4</b>	objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planteamiento excelente o resultado aplicado de manera global.</li> <li>• solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.</li> </ul>

#### **4. CÓMO SE DEBE LLENAR LA ENCUESTA**

En el proceso de evaluación mediante el uso de la encuesta han de seguirse los siguientes pasos:

1. Se determina quién llenará el cuestionario (el evaluador).
2. Se delimita el ámbito sobre el que se realizará la evaluación.
3. El evaluador lee y comprende la definición del sistema de puntuación.
4. El evaluador lee detenidamente la definición de los principios. Una vez comprendido el sentido de cada uno de los principios, lee y examina cada una de las preguntas de esta encuesta y procede a su valoración de acuerdo con las indicaciones relativas a la forma de llevar a cabo dicha evaluación. A continuación, asigna una puntuación a cada una de las preguntas.
5. Se totaliza el Numero de marcas en el cuadro que aparece al final de la hoja correspondiente a cada principio de gestión.

El proceso de evaluación se desarrollará individualmente por cada uno de los evaluadores que hayan sido designados se debe procurar ser lo más objetivo posible y asignar la puntuación con el mayor realismo. De la validez de esta fase dependerá el que posteriormente se puedan articular los planes de mejora más adecuados para la empresa.

## Principio 1: Enfoque al cliente

El principio se refiere a **qué** consigue la empresa en cuanto a la **comprensión** de las necesidades y **satisfacción** de sus clientes.

El cliente es la organización o persona que recibe un producto.

El producto es el resultado de un proceso, puede ser un bien o un servicio.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder las expectativas de los clientes.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

1	La empresa tiene establecido mecanismos para registrar los requisitos del cliente.	1	2	3	4
2	La organización determina las necesidades futuras de los clientes.	1	2	3	4
3	Se garantiza de manera sistemática el cumplimiento de los requisitos del cliente.	1	2	3	4
4	La empresa mide periódicamente la percepción de los clientes.	1	2	3	4
5	La empresa mide periódicamente, con indicadores el desempeño de las áreas que interactúan de manera directa con el cliente.	1	2	3	4
6	La empresa compara sistemáticamente el grado de satisfacción de los clientes con el de otras empresas.	1	2	3	4
7	La empresa actúa sobre las áreas de manera oportuna en función del grado de satisfacción de los clientes obtenido de las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4
8	Se da adecuado tratamiento a las quejas y reclamos de los clientes	1	2	3	4
9	Se investiga las causas de las quejas y reclamos utilizando procedimientos documentados.	1	2	3	4
10	La empresa cuenta con disposiciones y mecanismos eficaces para la comunicación con los clientes.	1	2	3	4

**1**      **2**      **3**      **4**

Número de marcas

## Principio 2: Liderazgo

Se entiende por liderazgo **el comportamiento y la actuación** del equipo directivo y del resto de los responsables para **guiar** a la empresa **hacia** la gestión de calidad.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

El principio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en la empresa estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad como proceso fundamental de la empresa para la mejora continua.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

- |    |  |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|
| 1  | Los líderes y el resto de responsables están realmente comprometidos con la gestión de calidad.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2  | Los líderes son accesibles y escuchan al personal.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3  | Los líderes apoyan las mejoras ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4  | Los líderes contribuyen en la definición de prioridades en las actividades.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5  | Los líderes, en el momento oportuno, toman las decisiones adecuadas que le competen.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6  | Los líderes tiene entre sus prioridades la atención al cliente.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7  | Los líderes participan y toman iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación de la empresa.                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8  | Los líderes proporcionan los medios para que los clientes manifiesten sus sugerencias y quejas.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9  | Los líderes eligen responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la vida de la empresa.                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Los líderes reconocen y valoran los esfuerzos y logros de las personas involucradas con la planificación y estrategia de la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 |

1

2

3

4

Número de marcas

### Principio 3: Participación del personal

Este principio se refiere a **cómo** utiliza la empresa el pleno **potencial** de su personal para **mejorar** continuamente.

Personal es, en el presente contexto, cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios a la empresa.

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

La evaluación deberá mostrar **cómo** se actúa para mejorar las condiciones del personal, si el personal es capacitado regularmente y **cómo** éste realiza su gestión para la mejora continua de la empresa y la satisfacción del cliente.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

1	La empresa hace corresponder la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con la capacitación del personal.	1	2	3	4
2	La formación del personal se corresponde con sus necesidades de desarrollo.	1	2	3	4
3	La formación del personal se corresponde con las necesidades de la empresa.	1	2	3	4
4	La empresa potencia las iniciativas de experimentación e innovación.	1	2	3	4
5	Los objetivos de las personas y equipos de trabajo se formulan a partir de los objetivos de la empresa.	1	2	3	4
6	En la empresa hay un alto grado de participación en la toma de decisiones.	1	2	3	4
7	En la empresa hay establecidos procedimientos para motivar el compromiso del personal con la mejora continua.	1	2	3	4
8	En la empresa hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva y sin demora.	1	2	3	4
9	En la empresa hay una interacción efectiva entre los diferentes niveles de la organización que logra un clima de confianza compartido.	1	2	3	4
10	En la empresa se reconoce y valora el trabajo, el aporte y el esfuerzo de mejora del personal.	1	2	3	4

**1**      **2**      **3**      **4**

Número de marcas

## Principio 4: Enfoque basado en procesos

Este principio alude a **cómo** se identifican, gestionan y revisan los procesos y **cómo** se corrigen a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades de la empresa.

Se entiende por Proceso el conjunto de actividades concatenadas que va añadiendo valor, y que sirve para lograr la transformación del producto y/o la prestación de los servicios. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. En la empresa habrá una serie de procesos que necesitan ser redirigidos y mejorados. De entre todos los procesos algunos resultarán críticos para el éxito de la empresa. Por eso, se hace imprescindible identificarlos y dedicar a ellos una atención singular.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

1	La empresa tiene identificados los procesos fundamentales para su éxito.	1	2	3	4
2	Las demandas del cliente son recogidas por la empresa en la planificación de sus procesos.	1	2	3	4
3	Se dispone de información confiable para la realización de los procesos.	1	2	3	4
4	Se cuenta con la documentación requerida para llevar a cabo los procesos.	1	2	3	4
5	La empresa asegura el funcionamiento eficiente de sus procesos para mejorar los resultados.	1	2	3	4
6	La empresa tiene designados con claridad a los responsables de los procesos y asignadas las tareas de los mismos.	1	2	3	4
7	La empresa utiliza infraestructura y equipos de adecuados para la realización de los procesos	1	2	3	4
8	La empresa cuenta con plataforma tecnológica adecuada que garantice la efectiva comunicación y registro de información sobre los procesos.	1	2	3	4
9	Están definidos los mecanismos de control, seguimiento y/o medición de los procesos.	1	2	3	4
10	Se asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de los procesos.	1	2	3	4

**1**      **2**      **3**      **4**

Número de marcas

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

## Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

Este principio alude a **cómo** se identifican, entienden y gestionan los procesos interrelacionados como un sistema con orientación hacia el logro de sus objetivos.

Se entiende por Sistema el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Se entiende por Gestión al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

1	La política y objetivos de la calidad han sido definidos.	1	2	3	4
2	La empresa tiene identificados la interacción entre los procesos.	1	2	3	4
3	Las operaciones del sistema se planifican teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del cliente.	1	2	3	4
4	Las operaciones de la organización están estructuradas para alcanzar los resultados deseados.	1	2	3	4
5	Las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas a través de toda la organización.	1	2	3	4
6	Se dispone de mecanismos internos de comunicación eficiente.	1	2	3	4
7	Están definidos indicadores de gestión para evaluar el desempeño del sistema.	1	2	3	4
8	Se hace evaluación sistemática del desempeño del sistema.	1	2	3	4
9	Están claramente identificadas las relaciones cliente proveedor interno.	1	2	3	4
10	La dirección proporciona de manera oportuna los recursos requeridos para el funcionamiento eficaz y eficiente del sistema.	1	2	3	4

1

2

3

4

Número de marcas

## Principio 6: Mejora continua

Este principio alude a **cómo** la organización asegura el uso sistemático de métodos y herramientas para mejorar su desempeño.

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser considerado como un objetivo permanente de ésta.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

- |    |  |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|
| 1  | Existe una cultura que involucra a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2  | Están definidos e implantados procesos para identificar y gestionar las actividades de mejora.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3  | Se utilizan las acciones correctivas como herramienta para la mejora.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4  | Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los clientes y del personal de la empresa.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5  | La empresa promueve entre el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6  | La empresa aprovecha los resultados de la evaluación de los procesos para mejorar su funcionamiento.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7  | La mejora continua es un objetivo estratégico de la organización.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8  | El personal esta dotado de autoridad, apoyo técnico y recursos necesarios para implantar los cambios asociados con la mejora.                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9  | Se establecen equipos multidisciplinarios para generar propuestas de mejoras.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Se desarrolla el conocimiento, experiencia y habilidades del personal en métodos y herramientas para la mejora continua.                     | 1 | 2 | 3 | 4 |

**1**      **2**      **3**      **4**

Número de marcas

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

## Principio 7: Enfoque basado en hecho para la toma de decisión

Este principio se refiere a **cómo** la organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su desempeño.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

1	Las decisiones se toman en base a datos obtenidos a partir de mediciones.	1	2	3	4
2	La organización analiza los datos para evaluar el desempeño frente a planes, objetivos y metas definidas.	1	2	3	4
3	La organización analiza los datos para identificar oportunidades de mejora.	1	2	3	4
4	Se aplican técnicas estadísticas para la recopilación y procesamiento de los datos.	1	2	3	4
5	Se utiliza el análisis de los datos para determinar la causa de problemas existentes o potenciales.	1	2	3	4
6	Se utiliza el análisis de los datos para generar acciones correctivas y preventivas.	1	2	3	4
7	Se utiliza el análisis de datos para evaluar el desempeño global de la organización.	1	2	3	4
8	El análisis de datos proporciona información sobre la satisfacción del cliente.	1	2	3	4
9	El análisis de datos proporciona información sobre las características y tendencias de los procesos y productos.	1	2	3	4
10	El análisis de datos proporciona información sobre el desempeño de los proveedores.	1	2	3	4

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Número de marcas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Este principio se refiere a **cómo** la organización establece procesos eficaces y eficientes para identificar las fuentes potenciales de materiales y/o servicios comprados, para desarrollar proveedores o aliados de negocios y para evaluar su capacidad de suministrar los productos y servicios requeridos, con el fin de asegurar la eficacia y eficiencia de todos los procesos de compras.

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

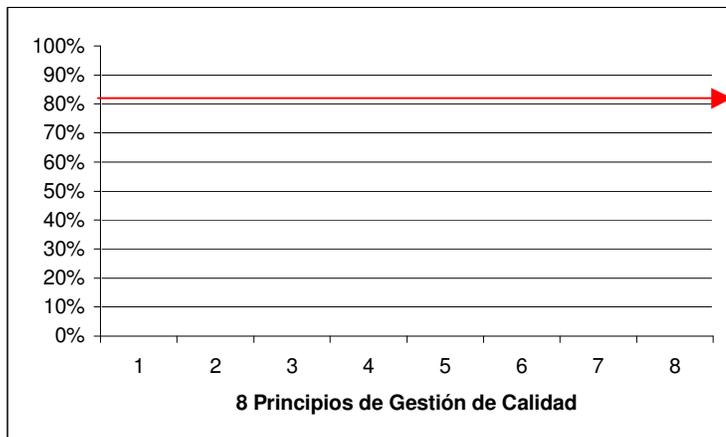
1	La organización establece alianzas de negocios y estrategias conjuntas con los proveedores.	1	2	3	4
2	El proveedor es evaluado previo a su contratación.	1	2	3	4
3	Se evalúa el desempeño del proveedor en relación con los competidores.	1	2	3	4
4	Se tienen establecidos criterios para la evaluación de los proveedores.	1	2	3	4
5	Se revisa el desempeño del producto o servicio comprado en base a criterios establecidos.	1	2	3	4
6	Se realiza revisión de las referencias del proveedor.	1	2	3	4
7	Se evalúa financieramente al proveedor para asegurar su capacidad de suministro.	1	2	3	4
8	Se evalúa la capacidad de respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuesto y ofertas.	1	2	3	4
9	Se evalúa la capacidad de logística, recursos, servicio, instalación, apoyo e historial del desempeño en base a los requisitos.	1	2	3	4
10	Se exige al proveedor el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios pertinentes.	1	2	3	4

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Número de marcas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## **ANEXO N° 3**

## " " - PERFIL INDIVIDUAL N°

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1. Enfoque Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Participación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. Enfoque basado en procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. Enfoque de sistema para la gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6. Mejora continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>TOTAL</b>						

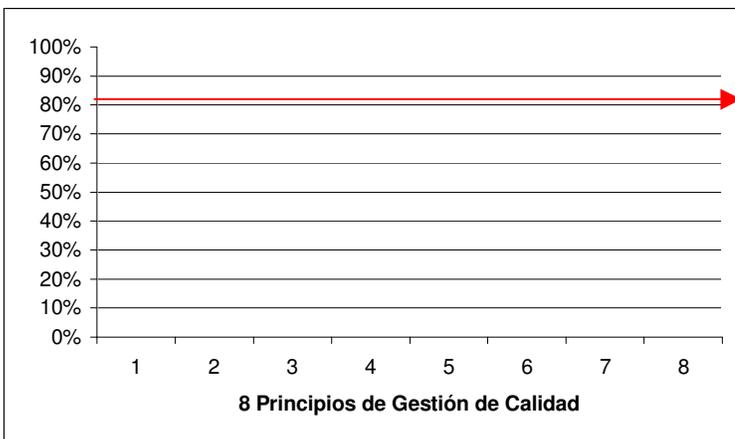


Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## **ANEXO N° 4**

# PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA " "

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1. Enfoque Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Participación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. Enfoque basado en procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. Enfoque de sistema para la gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6. Mejora continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
N° de marcas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>TOTAL</b>						



Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## **ANEXO N° 5**

## POSICIÓN DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA CALIFICACIÓN OBTENIDA

RANKING		RANKING ACTUAL		RANKING FUTURO	
N° POSICIÓN	EMPRESA	Calificación	% Logrado	Calificación	% Logrado
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

## **ANEXO N° 6**

## **ANEXO N° 7**

## **RANKING**

## **SE REPORTAN LOS RESULTADOS DE:**

- 1. RANKING .**
- 2. PERFIL INTEGRADO DE TODAS LAS EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN.**
- 3. PERFIL GLOBAL.**
- 4. PERFIL INDIVIDUAL.**

**NOTA:** Para dar cumplimiento al compromiso de “**Confidencialidad**” adquirido con las empresas que participaron en la investigación, se ha designado una letra para identificarlas, de esta forma se preserva su verdadera identidad.

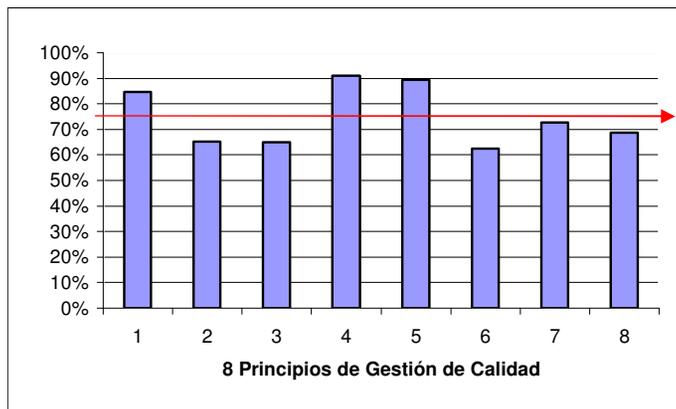
**PERFIL INTEGRADO  
DE TODAS LAS EMPRESAS QUE  
PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN**

## **PERFIL GLOBAL**

## **PERFIL INDIVIDUAL**

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "A"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	4	23	45	152		
1. Enfoque Cliente	4	46	135	608	3,54	84,67%
N° de marcas	3	59	112	56		
2. Liderazgo	3	118	336	224	2,96	65,36%
N° de marcas	7	66	87	68		
3. Participación del personal	7	132	261	272	2,95	64,91%
N° de marcas	0	0	56	154		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	168	616	3,73	91,11%
N° de marcas	0	4	47	123		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	141	492	3,68	89,46%
N° de marcas	1	42	139	19		
6. Mejora continua	1	84	417	76	2,88	62,52%
N° de marcas	0	7	110	35		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	14	330	140	3,18	72,81%
N° de marcas	4	33	118	55		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	4	66	354	220	3,07	68,89%
N° de marcas	19	234	714	662		
<b>TOTAL</b>	19	468	2142	2648	<b>3,24</b>	<b>74,65%</b>



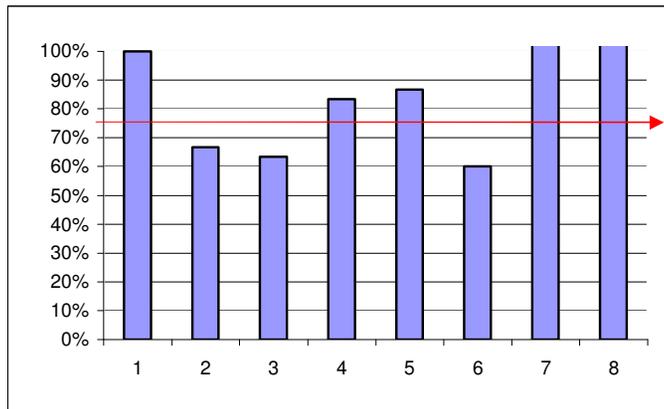
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,24 que equivale a un 74,65% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo" Con oportunidades de mejora en el P2, P3, P6 y P8 en orden de prioridad

Es de hacer notar que se dejaron de contestar 211 preguntas, esto representa un 11,46% afectando la valoración de los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 23**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	10		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	2	2	1	5		
3. Participación del personal	2	4	3	20	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	1	1	7	1		
6. Mejora continua	1	2	21	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	3,30
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	3,30
N° de marcas	3	3	47	27		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>141</b>	<b>108</b>	<b>3,23</b>	<b>74,17%</b>



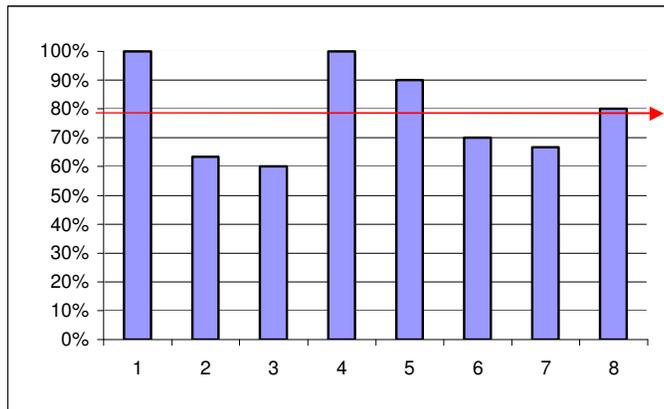
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,23 que equivale a un 74,17% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P3, P2 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 22

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	10		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	4	3	3		
2. Liderazgo	0	8	9	12	2,90	63,33%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	5	3		
6. Mejora continua	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	2	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	6	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	11	29	40		
<b>TOTAL</b>	0	22	87	160	<b>3,36</b>	<b>78,75%</b>



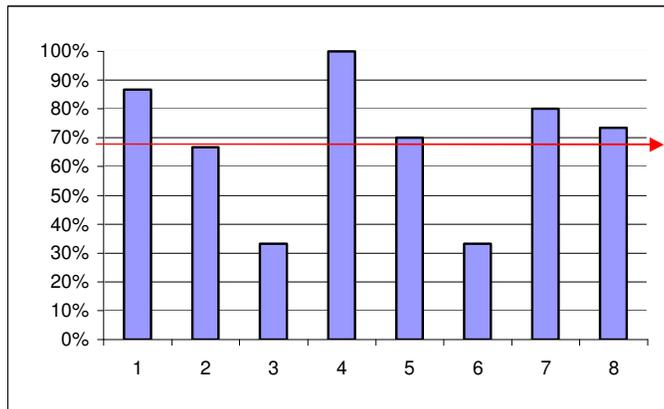
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,36 que equivale a un 78,75% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P2, P7 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 21

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	0	8		
1. Enfoque Cliente	0	4	0	32	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
3. Participación del personal	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	1	7	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
6. Mejora continua	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	1	4	5		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	2	4	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	26	25	29		
<b>TOTAL</b>	0	52	75	116	<b>3,04</b>	<b>67,92%</b>



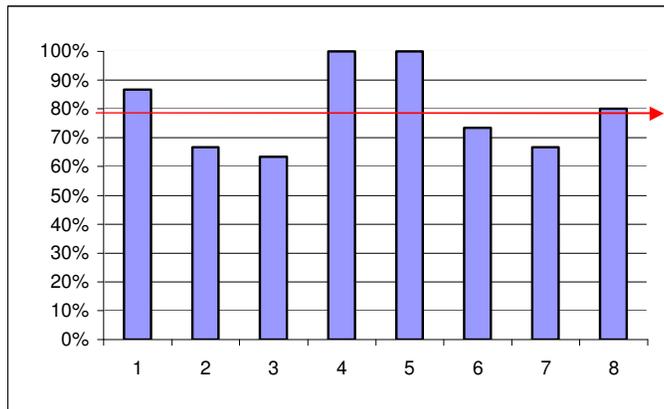
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,04 que equivale a un 67,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P2 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 20**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	2	7		
1. Enfoque Cliente	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
3. Participación del personal	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
6. Mejora continua	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	2	45	33		
<b>TOTAL</b>	0	4	135	132	<b>3,39</b>	<b>79,58%</b>



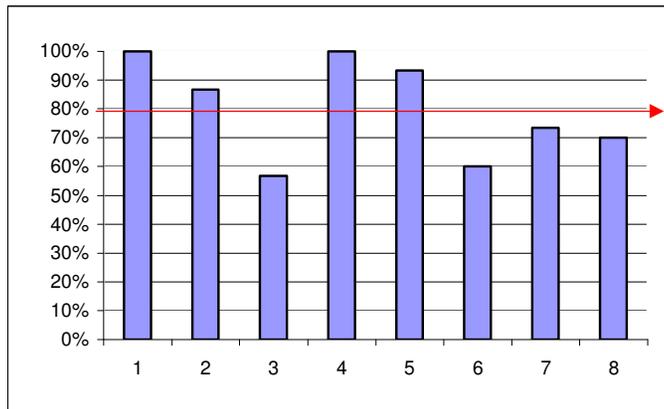
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,39 que equivale a un 79,58% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P2, P7 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 19**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	10		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	1	2	7		
2. Liderazgo	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	1	2	6	1		
3. Participación del personal	1	4	18	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
6. Mejora continua	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	2	5	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	1	7	31	41		
<b>TOTAL</b>	1	14	93	164	<b>3,40</b>	<b>80,00%</b>



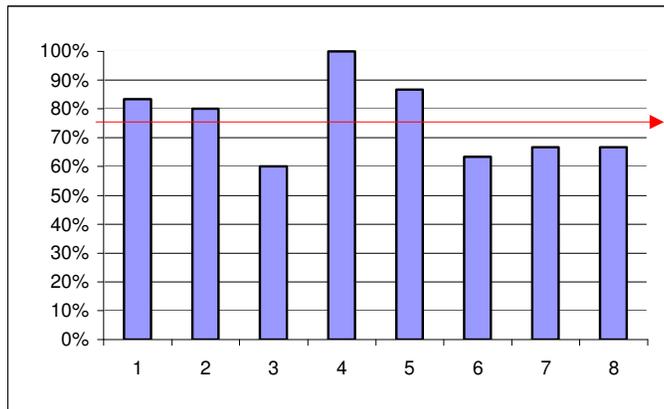
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,40 que equivale a un 80,00% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P8 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 18**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	3	6		
1. Enfoque Cliente	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
2. Liderazgo	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	2	7	1		
6. Mejora continua	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	4	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	9	40	31		
<b>TOTAL</b>	0	18	120	124	<b>3,28</b>	<b>75,83%</b>



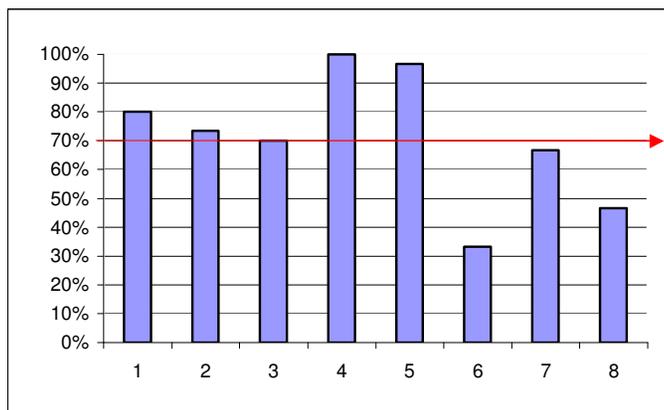
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,28 que equivale a un 75,83% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P7 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 17**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	0	7		
1. Enfoque Cliente	0	6	0	28	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
2. Liderazgo	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	7	2		
3. Participación del personal	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
6. Mejora continua	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	20	30	30		
<b>TOTAL</b>	0	40	90	120	<b>3,13</b>	<b>70,83%</b>



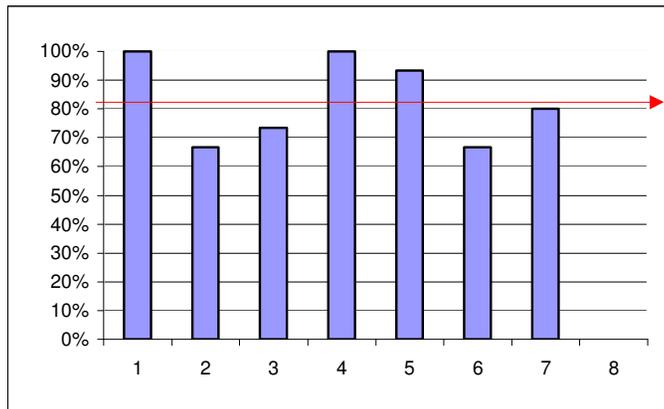
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,13 que equivale a un 70,83% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P8, P7 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 16**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	10		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	6	3		
3. Participación del personal	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	1	34	35		
<b>TOTAL</b>	0	2	102	140	<b>3,49</b>	<b>82,86%</b>



**NC:** No contesto.

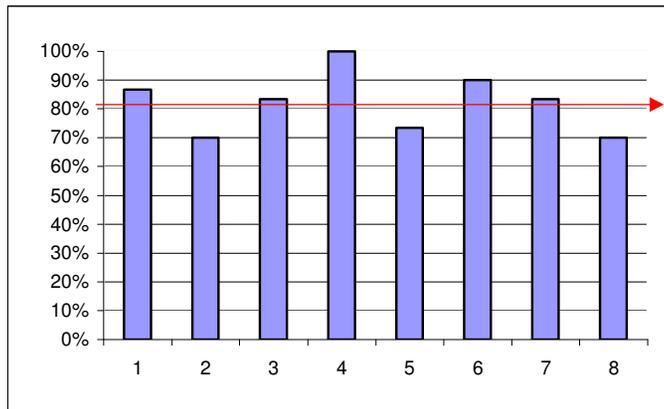
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,49 que equivale a un 82,86% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P2, P6, P3 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 15

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	0	8		
1. Enfoque Cliente	0	4	0	32	3,60	86,67%
N° de marcas	0	1	7	2		
2. Liderazgo	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	5	5		
3. Participación del personal	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
6. Mejora continua	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	3	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	9	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	4	35	41		
<b>TOTAL</b>	0	8	105	164	<b>3,46</b>	<b>82,08%</b>



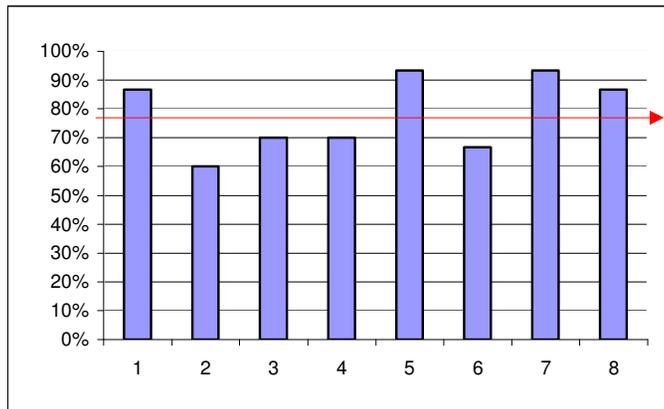
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,46 que equivale a un 82,08% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P2, P5, P8 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 14

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	2	7		
1. Enfoque Cliente	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	4	4	2		
2. Liderazgo	0	8	12	8	2,80	60,00%
N° de marcas	0	4	1	5		
3. Participación del personal	0	8	3	20	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	9	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	9	34	37		
<b>TOTAL</b>	0	18	102	148	<b>3,35</b>	<b>78,33%</b>



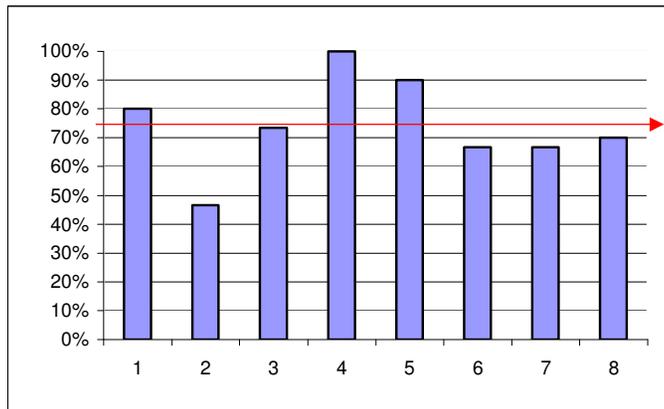
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,35 que equivale a un 78,33% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P2, P6, P3 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 13

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	4	5		
1. Enfoque Cliente	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	8	0	2		
2. Liderazgo	0	16	0	8	2,40	46,67%
N° de marcas	0	2	4	4		
3. Participación del personal	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	9	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	11	40	29		
<b>TOTAL</b>	0	22	120	116	<b>3,23</b>	<b>74,17%</b>



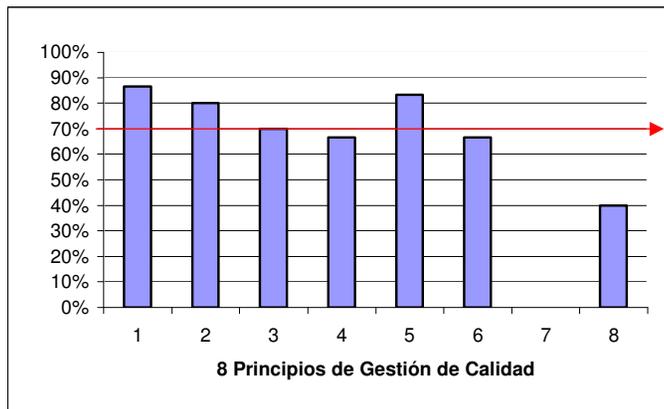
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,23 que equivale a un 74,17% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P6, P7 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	4	6		
1. Enfoque Cliente	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
2. Liderazgo	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	3	3	4		
3. Participación del personal	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	3	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	2	4	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	2	8	12	0	2,20	40,00%
N° de marcas	2	8	40	20		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>120</b>	<b>80</b>	<b>3,11</b>	<b>70,48%</b>



**NC:** No contestó.

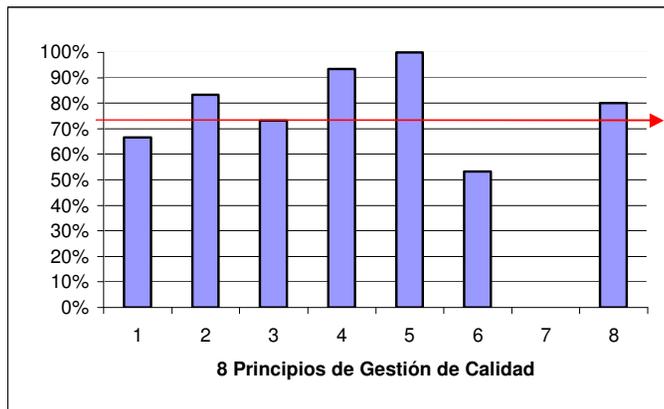
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,11 que equivale a un 70,48% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P3, P4 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	2	0	6		
1. Enfoque Cliente	2	4	0	24	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	3	6		
2. Liderazgo	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	6	3		
3. Participación del personal	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	0	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	12	4,00	100,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
6. Mejora continua	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	6	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	2	8	23	30		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>69</b>	<b>120</b>	<b>3,29</b>	<b>76,19%</b>



**NC:** No contestó.

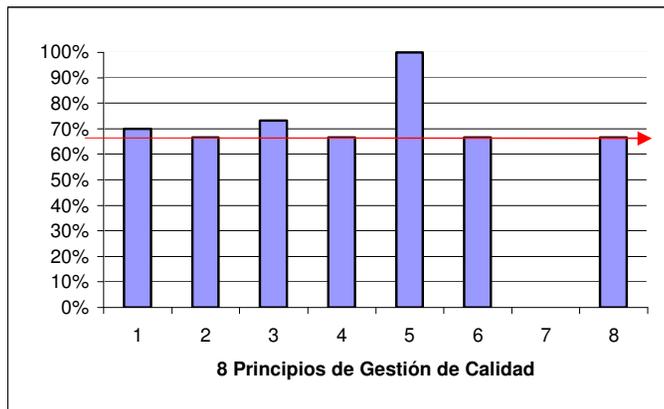
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,29 que equivale a un 76,19% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P6, P1, P3 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	5	3		
1. Enfoque Cliente	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	4	4		
3. Participación del personal	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	0	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	4	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	1	8	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	5	47	9		
<b>TOTAL</b>	0	10	141	36	<b>3,07</b>	<b>68,85%</b>



**NC:** No contesto.

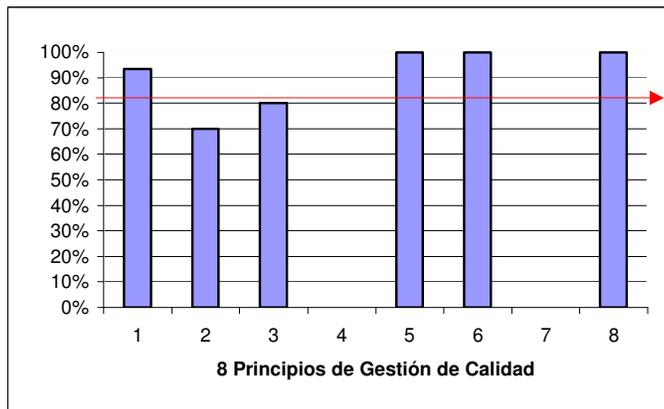
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,07 que equivale a un 68,85% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P3, P4 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	2	8		
1. Enfoque Cliente	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	4	1	5		
2. Liderazgo	0	8	3	20	3,10	70,00%
N° de marcas	1	1	1	7		
3. Participación del personal	1	2	3	28	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	8	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	1		
6. Mejora continua	0	0	0	4	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	4	4,00	100,00%
N° de marcas	1	5	4	24		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>96</b>	<b>3,50</b>	<b>83,33%</b>



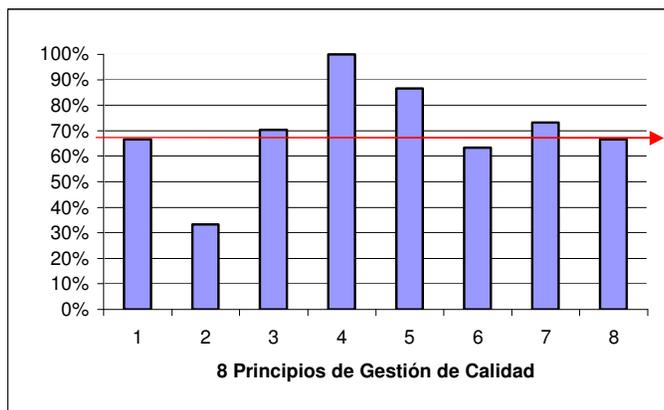
**NC:** No contestó.

El resultado de esta encuesta, no valora los principios en su totalidad, puesto que 46 preguntas no fueron respondidas

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A - PERFIL INDIVIDUAL N° 8

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	10	0		
1. Enfoque Cliente	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
2. Liderazgo	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	1	6	2		
3. Participación del personal	0	2	18	8	3,11	70,37%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	1	0	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	0	16	3,60	86,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
6. Mejora continua	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	4	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	16	37	21		
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>111</b>	<b>84</b>	<b>3,07</b>	<b>68,92%</b>



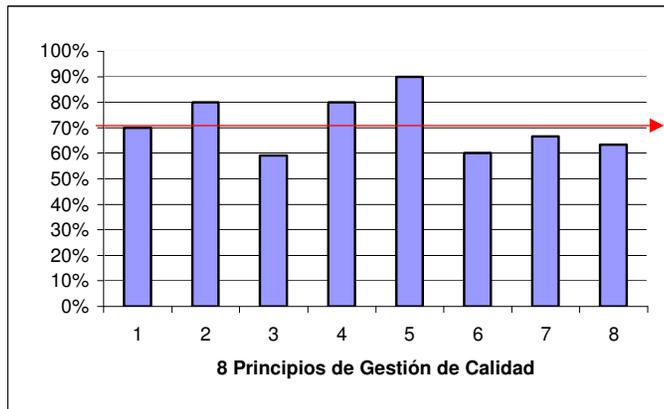
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,07 que equivale a un 68,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P6, P8 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	3	0	6		
1. Enfoque Cliente	1	6	0	24	3,10	70,00%
N° de marcas	0	2	2	6		
2. Liderazgo	0	4	6	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	3	5	1		
3. Participación del personal	0	6	15	4	2,78	59,26%
N° de marcas	0	0	6	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
6. Mejora continua	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	4	2	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	8	6	16	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	1	15	35	28		
<b>TOTAL</b>	1	30	105	112	<b>3,14</b>	<b>71,31%</b>



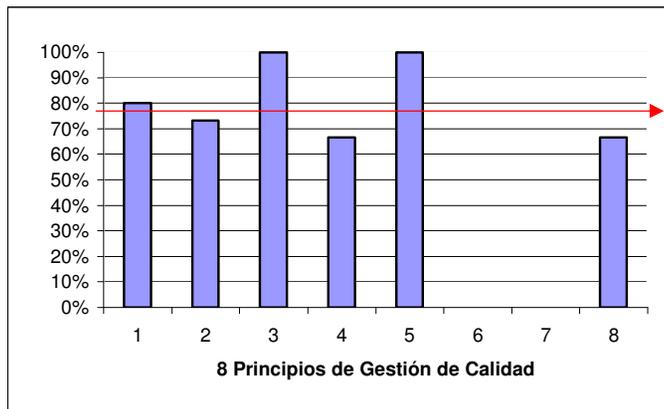
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,14 que equivale a un 71,31% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P8 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	2	6		
1. Enfoque Cliente	0	4	6	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	6	3		
2. Liderazgo	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
3. Participación del personal	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	0	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	4	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	28	20		
<b>TOTAL</b>	0	6	84	80	<b>3,33</b>	<b>77,78%</b>



**NC:** No contesto.

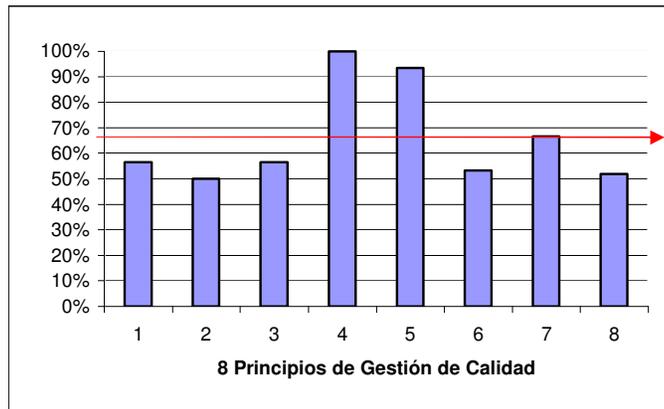
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,33 que equivale a un 77,78% , ubicandola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P4, P8, P2 Y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	3	4	2		
1. Enfoque Cliente	1	6	12	8	2,70	56,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
2. Liderazgo	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	4	5	1		
3. Participación del personal	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	5	4	1		
6. Mejora continua	0	10	12	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	2	1	5	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	2	2	15	4	2,56	51,85%
N° de marcas	3	18	35	23		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>36</b>	<b>105</b>	<b>92</b>	<b>2,99</b>	<b>66,24%</b>



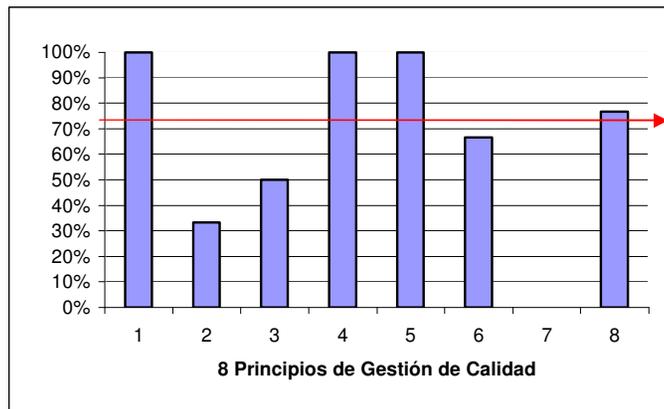
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,99 que equivale a un 66,24% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P6, P8 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	10		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
2. Liderazgo	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	6	3	1		
3. Participación del personal	0	12	9	4	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	12	4,00	100,00%
N° de marcas	0	3	4	3		
6. Mejora continua	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	2	3	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	21	10	32		
<b>TOTAL</b>	0	42	30	128	<b>3,17</b>	<b>72,49%</b>



**NC:** No contestó.

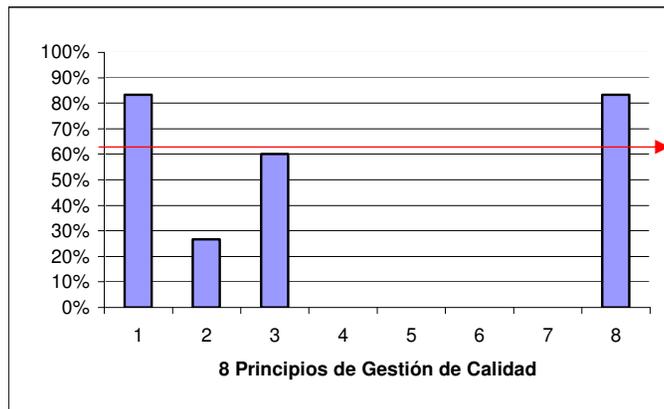
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,17 que equivale a un 72,49% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P3, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

### "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	5	5		
1. Enfoque Cliente	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	3	6	1	0		
2. Liderazgo	3	12	3	0	1,80	26,67%
N° de marcas	2	2	2	4		
3. Participación del personal	2	4	6	16	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	1	3	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	5	9	11	15		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>60</b>	<b>2,90</b>	<b>63,33%</b>



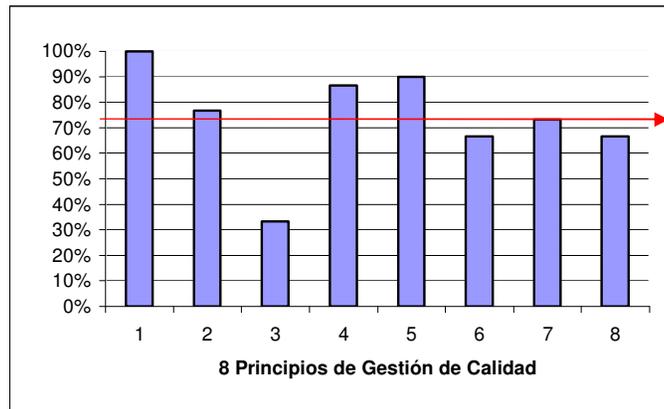
**NC:** No contesto.

El resultado de esta encuesta, no valora los principios en su totalidad, puesto que 40 preguntas no fueron respondidas

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	6		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	24	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
2. Liderazgo	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
3. Participación del personal	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	1	1	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	6	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	4	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	15	32	29		
<b>TOTAL</b>	0	30	96	116	<b>3,18</b>	<b>72,81%</b>



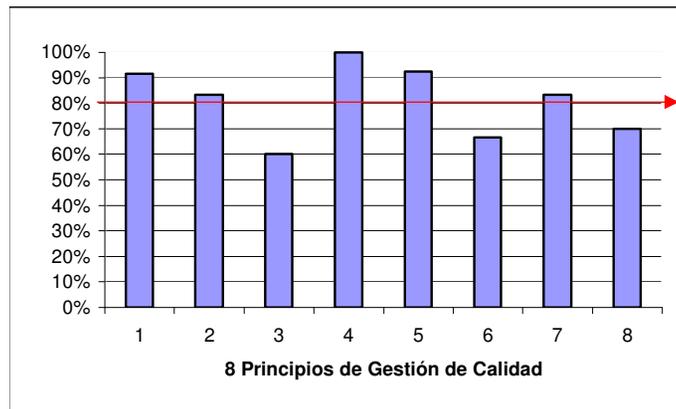
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,18 que equivale a un 72,81% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P8 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "A" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	2	6		
1. Enfoque Cliente	0	0	6	24	3,75	91,67%
N° de marcas	0	2	1	7		
2. Liderazgo	0	4	3	28	3,50	83,33%
N° de marcas	1	4	1	4		
3. Participación del personal	1	8	3	16	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	2	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	28	3,78	92,59%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	1	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	3	4	3,50	83,33%
N° de marcas	0	2	5	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	1	8	22	38		
<b>TOTAL</b>	1	16	66	152	<b>3,41</b>	<b>80,19%</b>



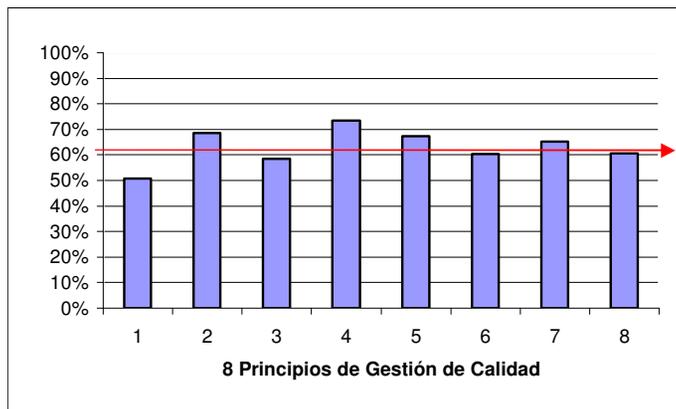
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,41 que equivale a un 80,19% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P8 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "C"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	27	103	98	32		
1. Enfoque Cliente	27	206	294	128	2,52	50,64%
N° de marcas	1	60	121	77		
2. Liderazgo	1	120	363	308	3,06	68,60%
N° de marcas	6	82	143	29		
3. Participación del personal	6	164	429	116	2,75	58,33%
N° de marcas	0	34	138	87		
4. Enfoque basado en procesos	0	68	414	348	3,20	73,49%
N° de marcas	3	56	132	68		
5. Enfoque de sistema para la gestión	3	112	396	272	3,02	67,44%
N° de marcas	15	73	118	54		
6. Mejora continua	15	146	354	216	2,81	60,38%
N° de marcas	1	57	154	48		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	114	462	192	2,96	65,26%
N° de marcas	9	74	131	45		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	9	148	393	180	2,82	60,62%
N° de marcas	62	539	1035	440		
<b>TOTAL</b>	62	1078	3105	1760	<b>2,89</b>	<b>63,09%</b>



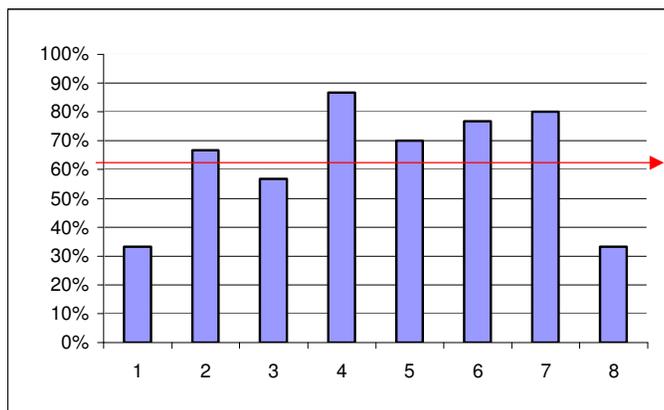
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,89 que equivale a un 63,09% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 26**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	6	2	0		
1. Enfoque Cliente	2	12	6	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	4	2	4		
2. Liderazgo	0	8	6	16	3,00	66,67%
N° de marcas	0	5	3	2		
3. Participación del personal	0	10	9	8	2,70	56,67%
N° de marcas	0	1	2	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	3	3	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	2	3	5		
6. Mejora continua	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	3	0	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	0	28	3,40	80,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	2	34	15	29		
<b>TOTAL</b>	2	68	45	116	<b>2,89</b>	<b>62,92%</b>



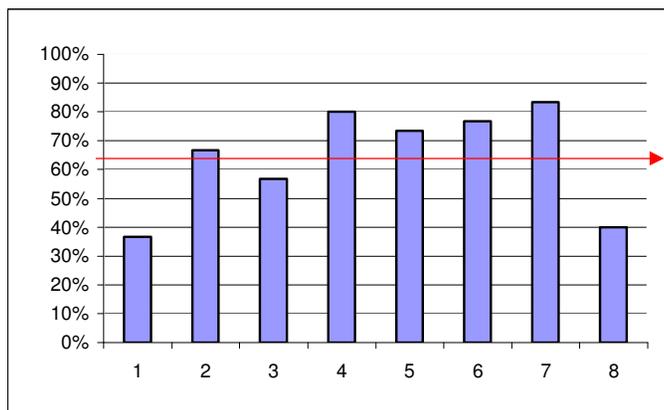
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,89 que equivale a un 62,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P8, P3 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 22

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	7	2	0		
1. Enfoque Cliente	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	4	2	4		
2. Liderazgo	0	8	6	16	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
3. Participación del personal	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	1	4	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	3	2	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	6	20	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
6. Mejora continua	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	3	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	1	27	29	23		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>54</b>	<b>87</b>	<b>92</b>	<b>2,93</b>	<b>64,17%</b>



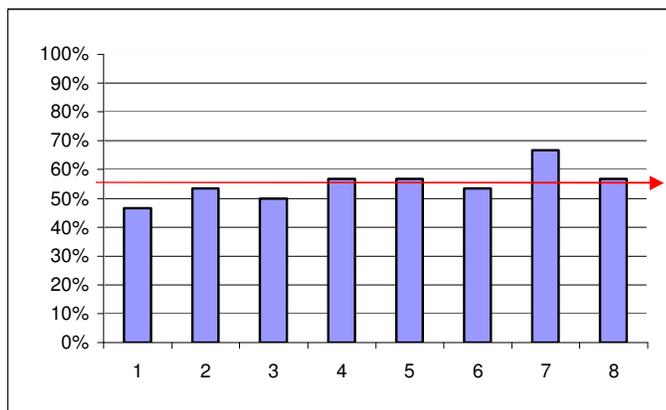
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,93 que equivale a un 64,17% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P8, P3 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 25**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	2	6	0		
1. Enfoque Cliente	2	4	18	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	4	5	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
6. Mejora continua	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	2	25	52	1		
<b>TOTAL</b>	2	50	156	4	<b>2,65</b>	<b>55,00%</b>



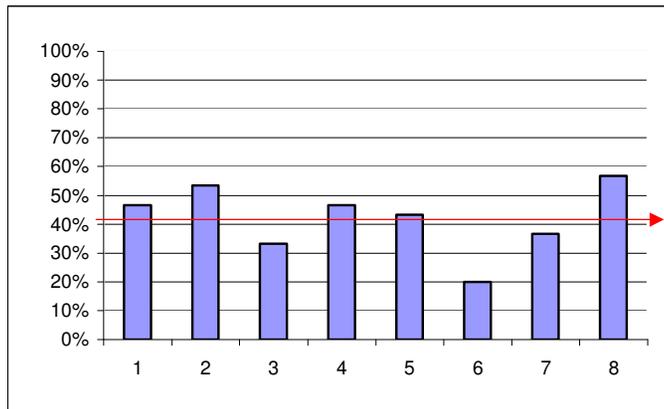
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,65 que equivale a un 55,00% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P2 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 24**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	6	4	0		
1. Enfoque Cliente	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	10	0	0		
3. Participación del personal	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	4	6	0	0		
6. Mejora continua	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	0	9	1	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	4	51	25	0		
<b>TOTAL</b>	4	102	75	0	<b>2,26</b>	<b>42,08%</b>



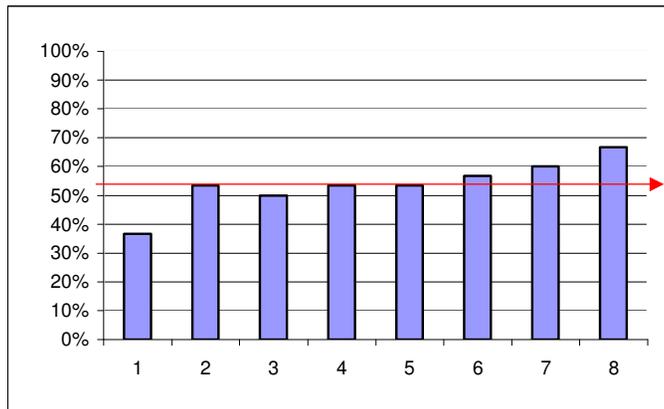
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,26 que equivale a un 42,08% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 23**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	5	3	0		
1. Enfoque Cliente	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
6. Mejora continua	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	9	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	27	0	3,00	66,67%
N° de marcas	2	27	50	0		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>54</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>2,61</b>	<b>53,59%</b>



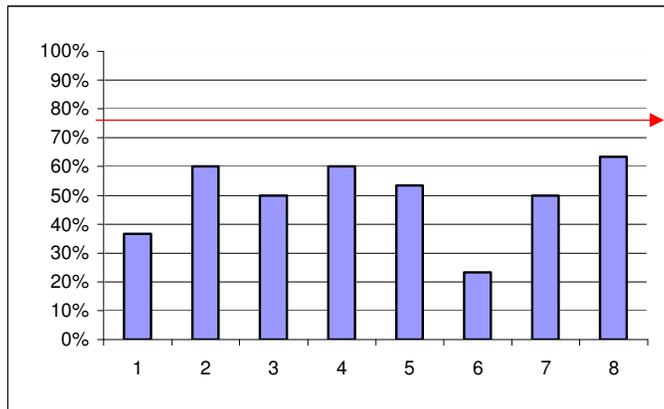
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,61 que equivale a un 53,59% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P2, P5 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 21**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	3	4	0		
1. Enfoque Cliente	3	6	12	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
2. Liderazgo	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	2	1	6	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	2	2	18	4	2,60	53,33%
N° de marcas	3	7	0	0		
6. Mejora continua	3	14	0	0	1,70	23,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	2	7	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	8	27	43	2		
<b>TOTAL</b>	8	54	129	8	<b>2,52</b>	<b>50,63%</b>



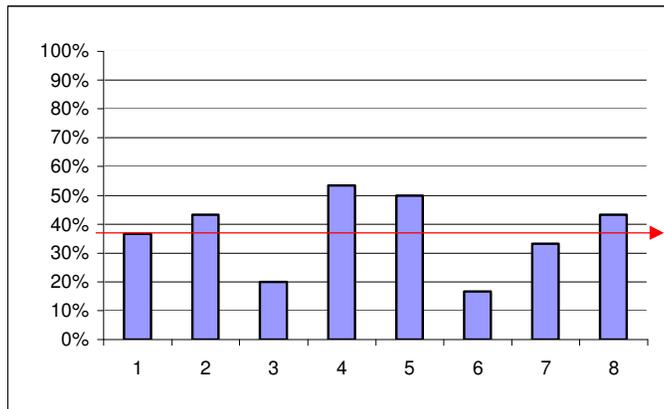
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,24 que equivale a un 74,68% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P4, P2 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 20**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	7	2	0		
1. Enfoque Cliente	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
2. Liderazgo	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	5	4	1	0		
3. Participación del personal	5	8	3	0	1,60	20,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	5	5	0	0		
6. Mejora continua	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	11	49	20	0		
<b>TOTAL</b>	11	98	60	0	<b>2,11</b>	<b>37,08%</b>



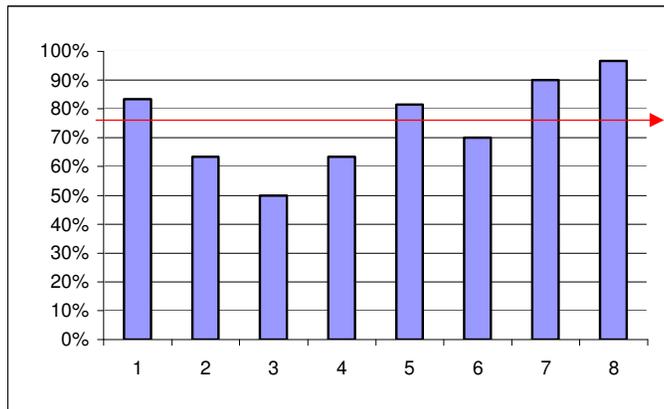
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,11 que equivale a un 37,08% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 19**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	5	5		
1. Enfoque Cliente	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
2. Liderazgo	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	2	7	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	5	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	16	3,44	81,48%
N° de marcas	0	3	3	4		
6. Mejora continua	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	11	38	30		
<b>TOTAL</b>	0	22	114	120	<b>3,24</b>	<b>74,68%</b>



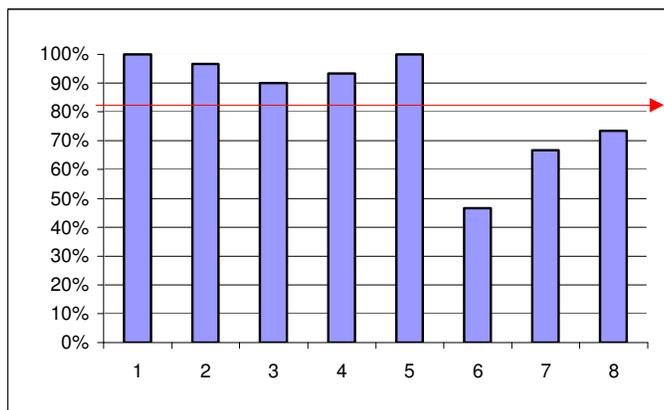
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,24 que equivale a un 74,68% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P4, P2 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 18**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	10		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
2. Liderazgo	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
3. Participación del personal	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
6. Mejora continua	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	4	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	8	24	48		
<b>TOTAL</b>	0	16	72	192	<b>3,50</b>	<b>83,33%</b>



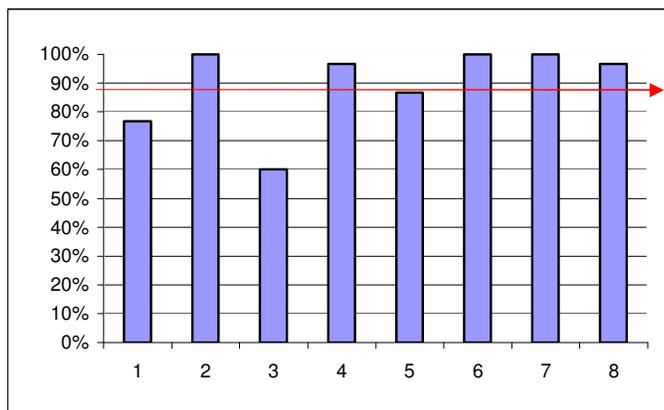
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,50 que equivale a un 83,33% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P6, P7, P8 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 17**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	7	3		
1. Enfoque Cliente	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
3. Participación del personal	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
6. Mejora continua	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	2	21	57		
<b>TOTAL</b>	0	4	63	228	<b>3,69</b>	<b>89,58%</b>



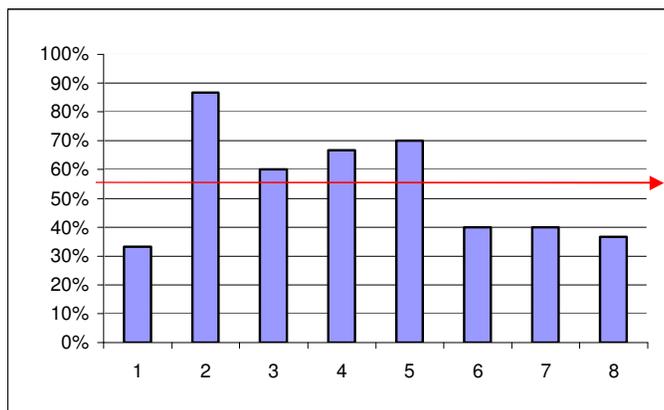
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,69 que equivale a un 89,58% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P5 y P8

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 16**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	10	0	0		
1. Enfoque Cliente	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
2. Liderazgo	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
3. Participación del personal	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	8	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	5	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	9	1	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	40	30	10		
<b>TOTAL</b>	0	80	90	40	<b>2,63</b>	<b>54,17%</b>



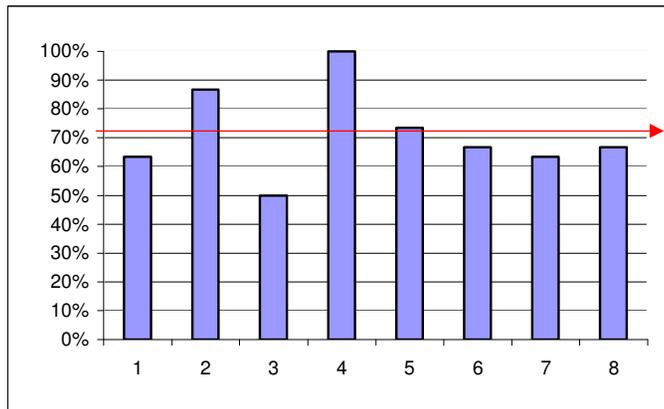
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,63 que equivale a un 54,17% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P8, P6 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 15**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	5	2		
1. Enfoque Cliente	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
2. Liderazgo	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	1	6	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
6. Mejora continua	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	11	47	22		
<b>TOTAL</b>	0	22	141	88	<b>3,14</b>	<b>71,25%</b>



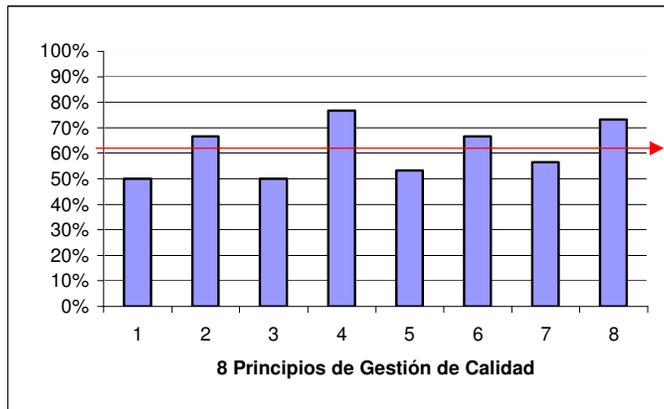
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,14 que equivale a un 71,25% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P7 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 14**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	5	5	0		
1. Enfoque Cliente	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
6. Mejora continua	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	18	56	6		
<b>TOTAL</b>	0	36	168	24	<b>2,85</b>	<b>61,67%</b>



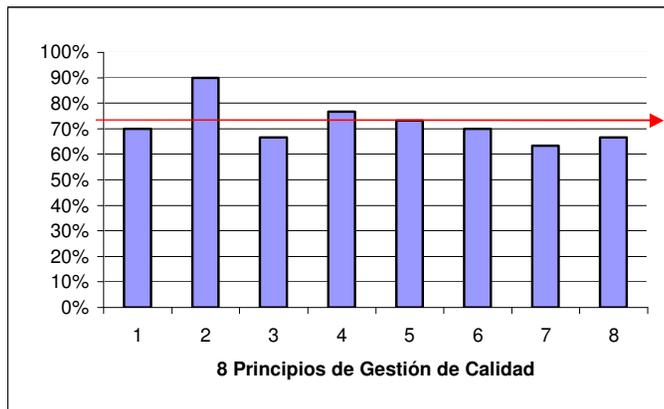
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,85 que equivale a un 61,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P5 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 13**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	7	2		
1. Enfoque Cliente	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
2. Liderazgo	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	6	2		
3. Participación del personal	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	7	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	7	2		
6. Mejora continua	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	6	55	19		
<b>TOTAL</b>	0	12	165	76	<b>3,16</b>	<b>72,08%</b>



**NC:** No contestó.

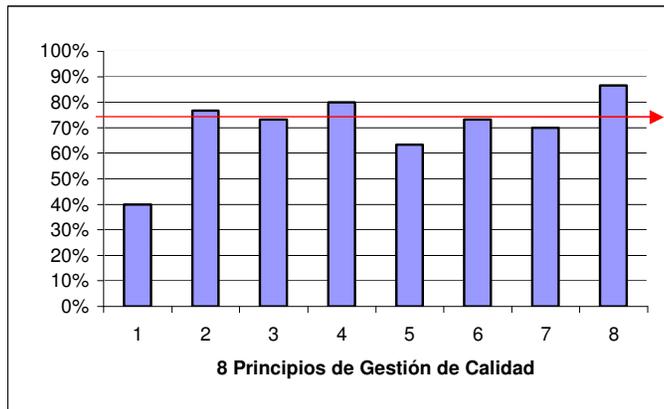
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,16 que equivale a un 72,08% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P7, P3, P1 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	6	0	2		
1. Enfoque Cliente	2	12	0	8	2,20	40,00%
N° de marcas	0	2	3	5		
2. Liderazgo	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
3. Participación del personal	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	1	1	6	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	2	18	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	6	3		
6. Mejora continua	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	9	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	3	10	42	25		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>3,11</b>	<b>70,42%</b>



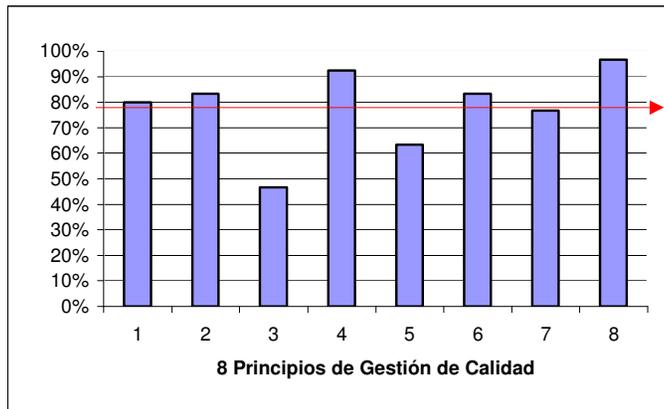
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,23 que equivale a un 74,17% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P5, P7 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	4	5		
1. Enfoque Cliente	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	5	5		
2. Liderazgo	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	2	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	28	3,78	92,59%
N° de marcas	0	4	3	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	9	12	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
6. Mejora continua	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	11	31	37		
<b>TOTAL</b>	0	22	93	148	<b>3,33</b>	<b>77,64%</b>



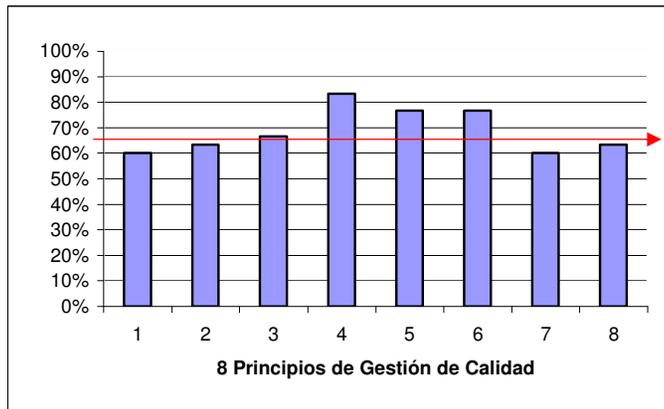
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,33 que equivale a un 77,64% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P5, P7 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	8	0		
1. Enfoque Cliente	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	7	1		
2. Liderazgo	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	2	6	2		
3. Participación del personal	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	5	4		
6. Mejora continua	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	3	6	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	11	53	16		
<b>TOTAL</b>	0	22	159	64	<b>3,06</b>	<b>68,75%</b>



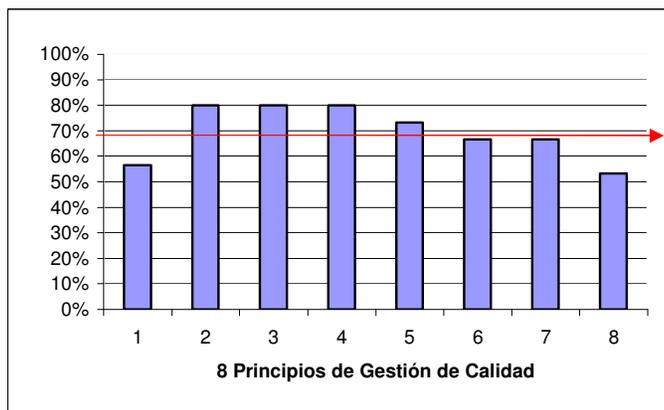
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,06 que equivale a un 68,75% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P7, P8 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	7	0		
1. Enfoque Cliente	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
2. Liderazgo	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	6	4		
3. Participación del personal	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	6	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	4	3		
6. Mejora continua	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	10	53	17		
<b>TOTAL</b>	0	20	159	68	<b>3,09</b>	<b>69,58%</b>



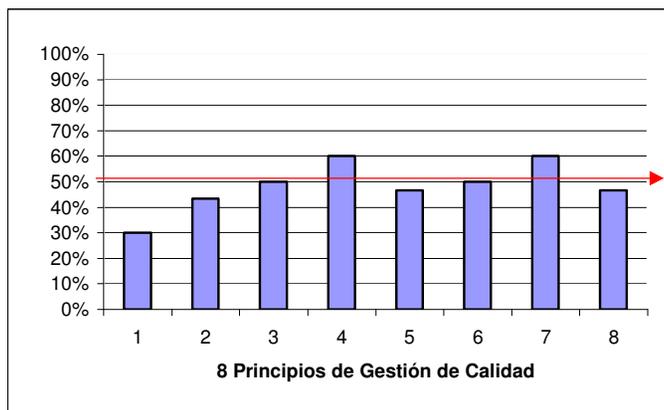
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,09 que equivale a un 69,58% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P1, P6 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	9	0	0		
1. Enfoque Cliente	1	18	0	0	1,90	30,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
2. Liderazgo	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
6. Mejora continua	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	1	42	37	0		
<b>TOTAL</b>	1	84	111	0	<b>2,45</b>	<b>48,33%</b>



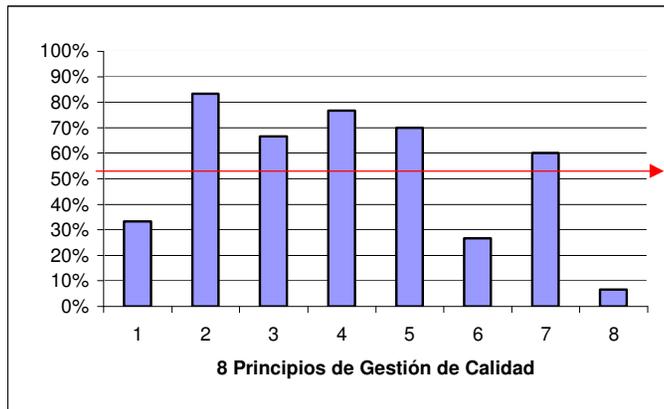
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,53 que equivale a un 50,83% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P5, P8, P1 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	4	2	4	0		
1. Enfoque Cliente	4	4	12	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	1	3	6		
2. Liderazgo	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
3. Participación del personal	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	5	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	7	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	3	6	1	0		
6. Mejora continua	3	12	3	0	1,80	26,67%
N° de marcas	1	1	7	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	2	21	4	2,80	60,00%
N° de marcas	8	2	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	8	4	0	0	1,20	6,67%
N° de marcas	16	14	37	13		
<b>TOTAL</b>	16	28	111	52	<b>2,59</b>	<b>52,92%</b>



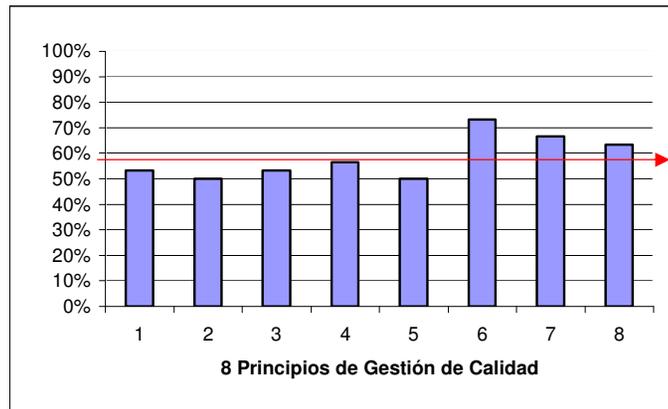
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,59 que equivale a un 52,92% , ubicandola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P6, P1 y P7

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	6	0		
1. Enfoque Cliente	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
2. Liderazgo	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	1	3	5	1		
3. Participación del personal	1	6	15	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	4	5	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	2	4	4		
6. Mejora continua	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	1	25	47	7		
<b>TOTAL</b>	1	50	141	28	<b>2,75</b>	<b>58,33%</b>



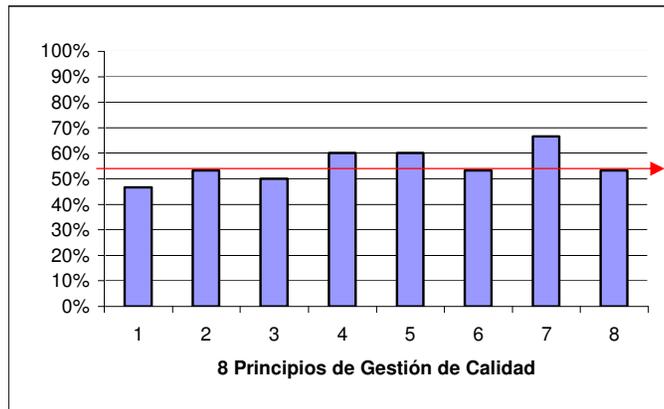
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,75 que equivale a un 58,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P5, P1 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	5	3	1		
1. Enfoque Cliente	1	10	9	4	2,40	46,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
6. Mejora continua	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	1	28	48	3		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>56</b>	<b>144</b>	<b>12</b>	<b>2,66</b>	<b>55,42%</b>



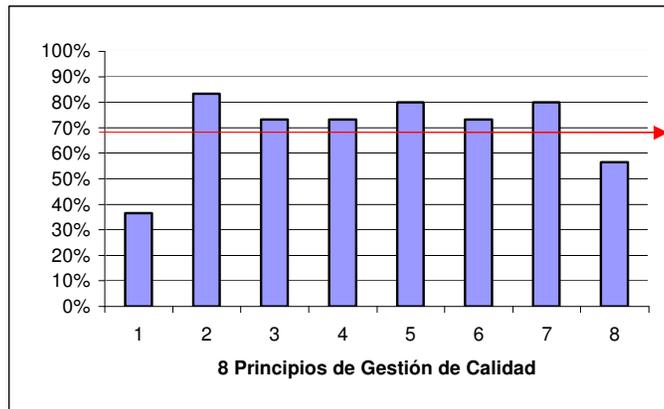
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,66 que equivale a un 55,42% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P2, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	3	4	0		
1. Enfoque Cliente	3	6	12	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
2. Liderazgo	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
3. Participación del personal	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
6. Mejora continua	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	4	5		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	1	1	8	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	2	24	0	2,70	56,67%
N° de marcas	4	5	51	20		
<b>TOTAL</b>	4	10	153	80	<b>3,09</b>	<b>69,58%</b>



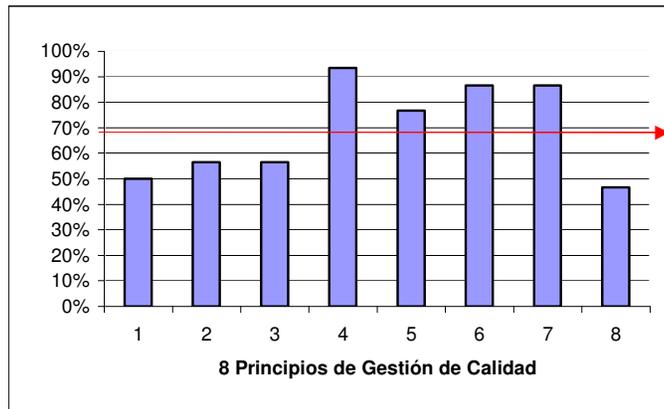
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,09 que equivale a un 69,58% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P8, P3, P4 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

### "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	5	5	0		
1. Enfoque Cliente	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	4	5	1		
2. Liderazgo	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
3. Participación del personal	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
6. Mejora continua	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	18	38	24		
<b>TOTAL</b>	0	36	114	96	<b>3,08</b>	<b>69,17%</b>



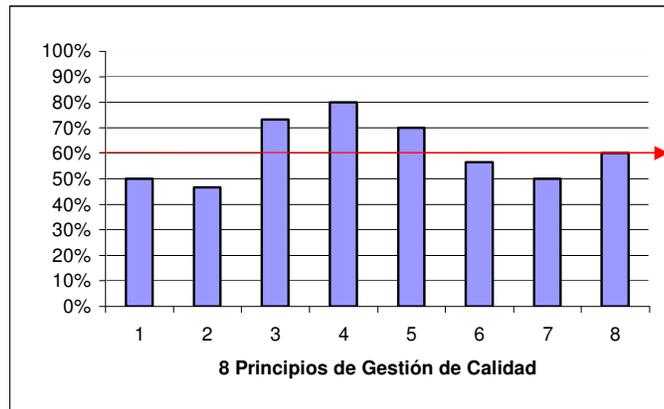
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,08 que equivale a un 69,17% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P1, P2 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	3	3	2		
1. Enfoque Cliente	2	6	9	8	2,50	50,00%
N° de marcas	1	4	5	0		
2. Liderazgo	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
3. Participación del personal	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	2	5	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	4	5	1		
6. Mejora continua	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	4	4	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	8	12	8	2,80	60,00%
N° de marcas	3	22	41	14		
<b>TOTAL</b>	3	44	123	56	<b>2,83</b>	<b>60,83%</b>

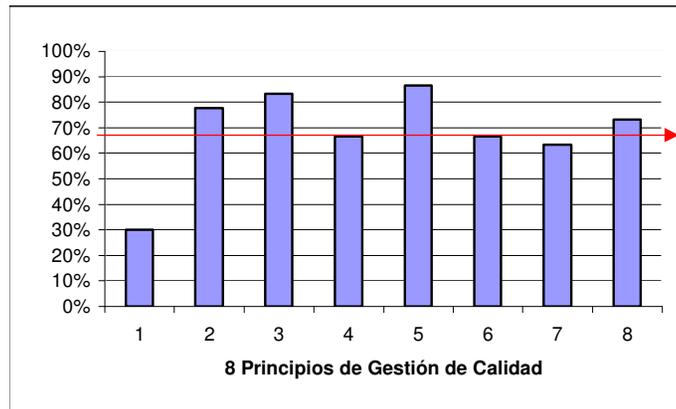


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,83 que equivale a un 60,83% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P7 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "C" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	5	2	0		
1. Enfoque Cliente	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	0	1	4	4		
2. Liderazgo	0	2	12	16	3,33	77,78%
N° de marcas	0	0	5	5		
3. Participación del personal	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	3	7	52	17		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>156</b>	<b>68</b>	<b>3,05</b>	<b>68,35%</b>



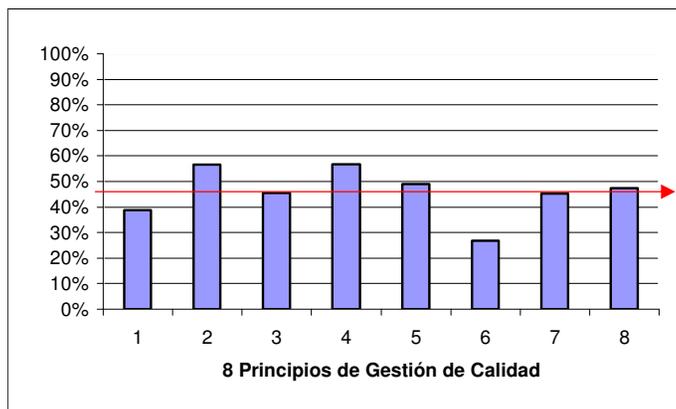
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,05 que equivale a un 68,35% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P7, P4 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "F"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	38	46	27	16		
1. Enfoque Cliente	38	92	81	64	2,17	38,85%
N° de marcas	9	45	50	24		
2. Liderazgo	9	90	150	96	2,70	56,51%
N° de marcas	18	60	35	15		
3. Participación del personal	18	120	105	60	2,37	45,57%
N° de marcas	10	43	51	25		
4. Enfoque basado en procesos	10	86	153	100	2,71	56,85%
N° de marcas	11	63	40	16		
5. Enfoque de sistema para la gestión	11	126	120	64	2,47	48,97%
N° de marcas	4	4	2	0		
6. Mejora continua	4	8	6	0	1,80	26,67%
N° de marcas	20	43	51	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	20	86	153	24	2,36	45,28%
N° de marcas	28	28	49	15		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	28	56	147	60	2,43	47,50%
N° de marcas	138	332	305	117		
<b>TOTAL</b>	138	664	915	468	<b>2,45</b>	<b>48,32%</b>



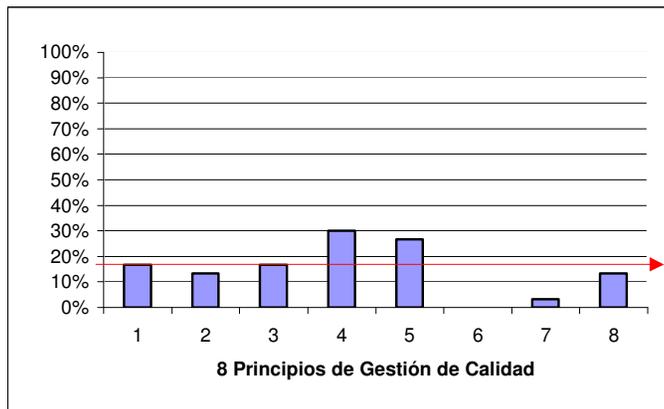
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,45 que equivale a un 48,32% , lo que la ubica en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 13**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	5	5	0	0		
1. Enfoque Cliente	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	6	4	0	0		
2. Liderazgo	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	5	5	0	0		
3. Participación del personal	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	1	9	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	1	18	0	0	1,90	30,00%
N° de marcas	2	8	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	9	1	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	6	4	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	34	36	0	0		
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,51</b>	<b>17,14%</b>



**NC:** No contestó.

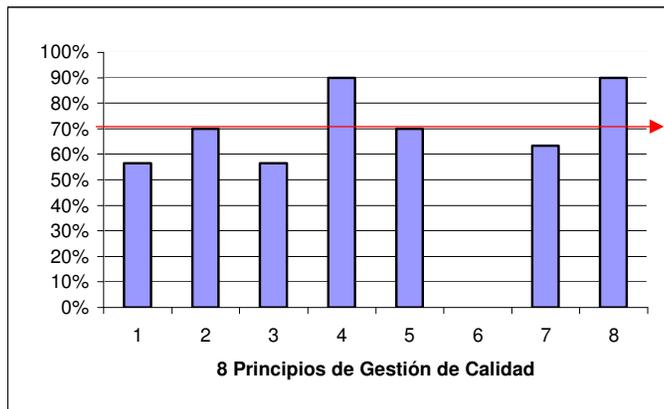
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,51 que equivale a un 17,14% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	3	4	2		
1. Enfoque Cliente	1	6	12	8	2,70	56,67%
N° de marcas	0	1	7	2		
2. Liderazgo	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	4	5	1		
3. Participación del personal	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	5	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	2	7	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	1	12	34	23		
<b>TOTAL</b>	1	24	102	92	<b>3,13</b>	<b>70,95%</b>



**NC:** No contestó.

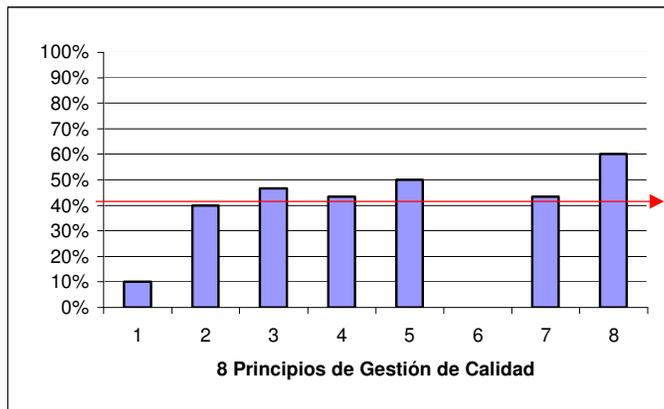
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,13 que equivale a un 70,95% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P7, P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	7	3	0	0		
1. Enfoque Cliente	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
2. Liderazgo	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	1	5	3	1		
3. Participación del personal	1	10	9	4	2,40	46,67%
N° de marcas	1	5	4	0		
4. Enfoque basado en procesos	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	7	3	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	9	35	25	1		
<b>TOTAL</b>	9	70	75	4	<b>2,26</b>	<b>41,90%</b>



**NC:** No contestó.

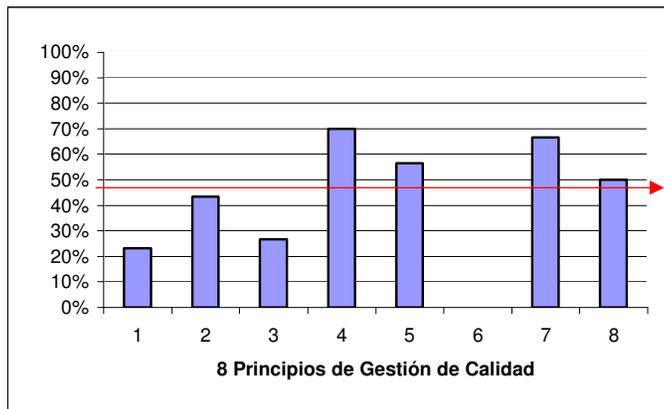
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,26 que equivale a un 41,90% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	4	5	1	0		
1. Enfoque Cliente	4	10	3	0	1,70	23,33%
N° de marcas	1	6	2	1		
2. Liderazgo	1	12	6	4	2,30	43,33%
N° de marcas	3	6	1	0		
3. Participación del personal	3	12	3	0	1,80	26,67%
N° de marcas	0	1	7	2		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	5	3	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	9	8	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	8	28	29	5		
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>56</b>	<b>87</b>	<b>20</b>	<b>2,44</b>	<b>48,10%</b>



**NC:** No contestó.

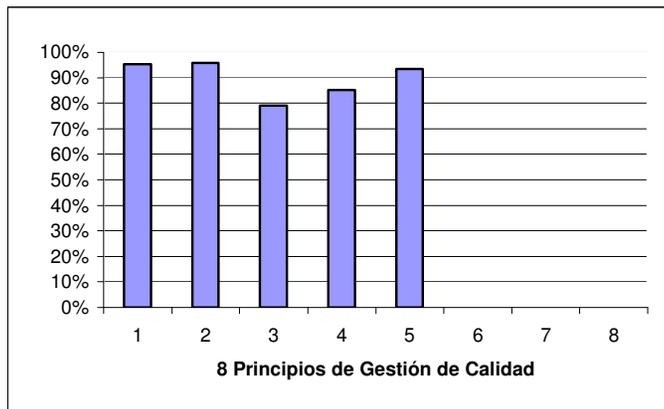
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,44 que equivale a un 48,10% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	1	6		
1. Enfoque Cliente	0	0	3	24	3,86	95,24%
N° de marcas	0	0	1	7		
2. Liderazgo	0	0	3	28	3,88	95,83%
N° de marcas	0	2	1	5		
3. Participación del personal	0	4	3	20	3,38	79,17%
N° de marcas	0	1	2	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	6	24	3,56	85,19%
N° de marcas	0	0	2	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	3	7	32		
<b>TOTAL</b>	0	6	21	128	<b>3,69</b>	<b>89,68%</b>



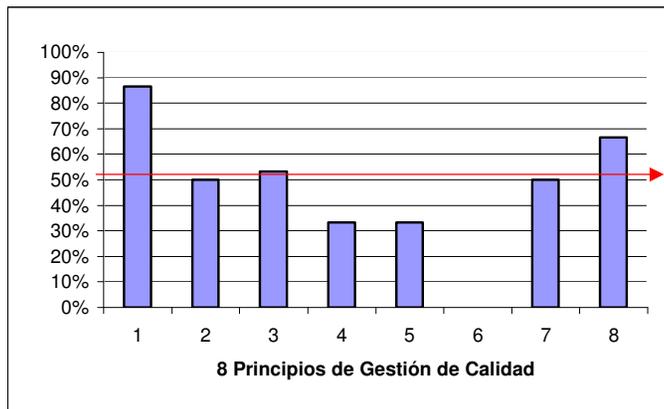
**NC:** No contestó.

El resultado de esta encuesta, no valora los principios en su totalidad, puesto que 38 preguntas no fueron respondidas

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	4	6		
1. Enfoque Cliente	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
2. Liderazgo	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
3. Participación del personal	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	10	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	10	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	34	30	6		
<b>TOTAL</b>	0	68	90	24	<b>2,60</b>	<b>53,33%</b>



**NC:** No contestó.

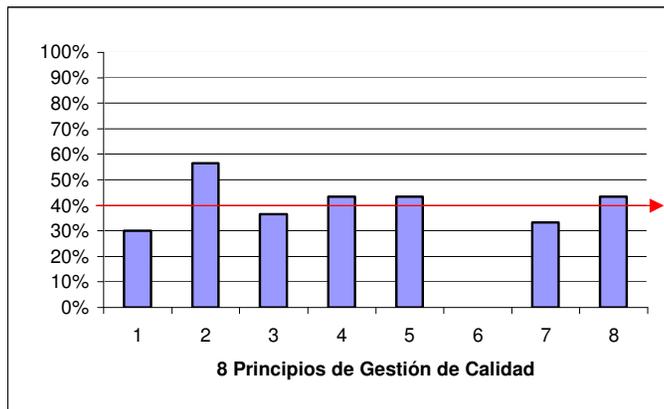
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,60 que equivale a un 53,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P4, P5, P2, P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	7	1	0		
1. Enfoque Cliente	2	14	3	0	1,90	30,00%
N° de marcas	0	4	5	1		
2. Liderazgo	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	9	1	0		
3. Participación del personal	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	1	5	4	0		
4. Enfoque basado en procesos	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	10	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	3	49	17	1		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>98</b>	<b>51</b>	<b>4</b>	<b>2,23</b>	<b>40,95%</b>



**NC:** No contestó.

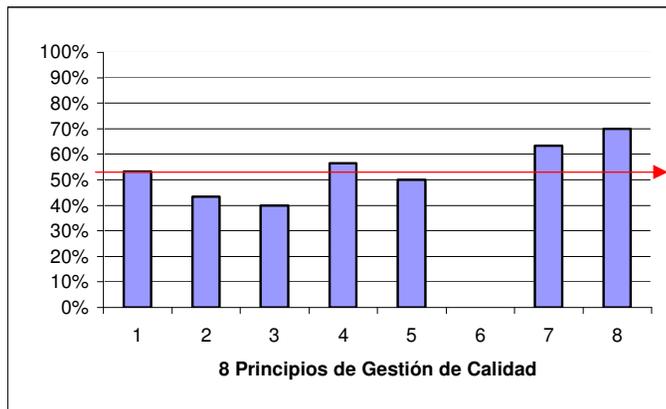
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,23 que equivale a un 40,95% , ubicandola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	6	0		
1. Enfoque Cliente	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
2. Liderazgo	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
3. Participación del personal	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	7	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	29	39	2		
<b>TOTAL</b>	0	58	117	8	<b>2,61</b>	<b>53,81%</b>



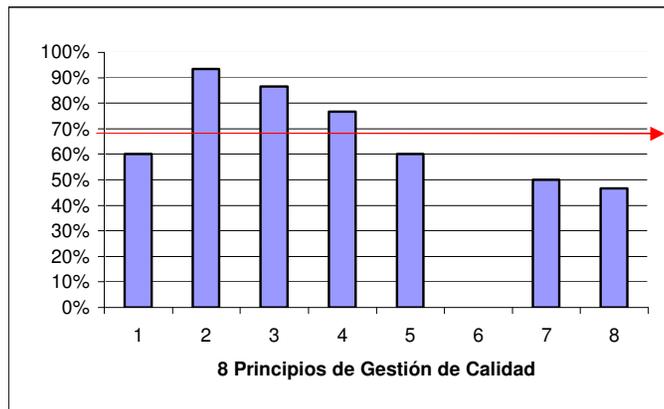
**NC:** No contesto.

El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,61 que equivale a un 53,81% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P3, P2, P1y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	4	2		
1. Enfoque Cliente	0	8	12	8	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
2. Liderazgo	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
3. Participación del personal	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	7	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	3	6	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	2	2	6	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	2	4	18	0	2,40	46,67%
N° de marcas	2	14	34	20		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>102</b>	<b>80</b>	<b>3,03</b>	<b>67,62%</b>



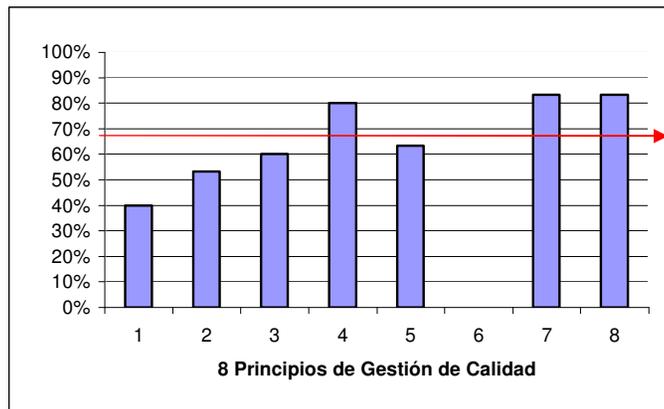
**NC:** No contesto.

El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,03 que equivale a un 67,62% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P8, P7, P5, P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	2	5	0		
1. Enfoque Cliente	3	4	15	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	6	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	5	5		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	3	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	3	11	40	16		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>120</b>	<b>64</b>	<b>2,99</b>	<b>66,19%</b>



**NC:** No contesto.

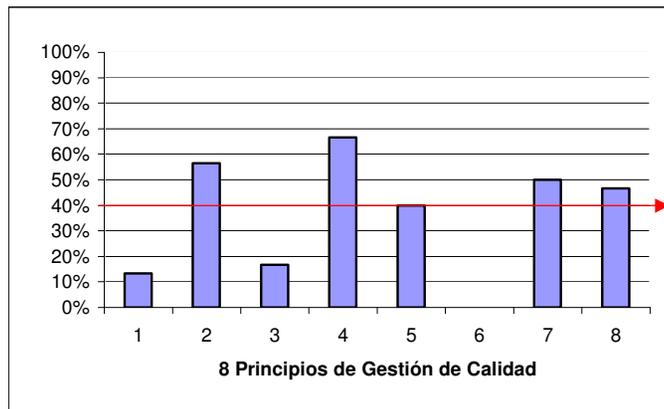
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,99 que equivale a un 66,19% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P2, P3, P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	7	2	1	0		
1. Enfoque Cliente	7	4	3	0	1,40	13,33%
N° de marcas	1	3	4	2		
2. Liderazgo	1	6	12	8	2,70	56,67%
N° de marcas	5	5	0	0		
3. Participación del personal	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	0	3	4	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	8	2	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	13	32	20	5		
<b>TOTAL</b>	13	64	60	20	<b>2,24</b>	<b>41,43%</b>



**NC:** No contestó.

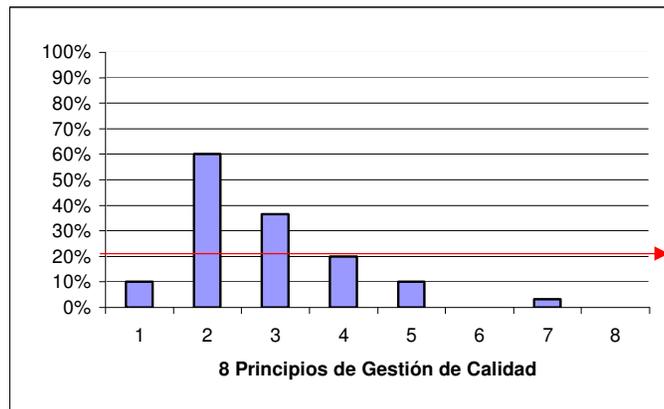
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,24 que equivale a un 41,43% , ubicándola en la escala en "cieto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	7	3	0	0		
1. Enfoque Cliente	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	1	0	9	0		
2. Liderazgo	1	0	27	0	2,80	60,00%
N° de marcas	2	5	3	0		
3. Participación del personal	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	6	2	2	0		
4. Enfoque basado en procesos	6	4	6	0	1,60	20,00%
N° de marcas	7	3	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
6. Mejora continua	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	9	1	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	10	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	42	14	14	0		
<b>TOTAL</b>	42	28	42	0	<b>1,60</b>	<b>20,00%</b>



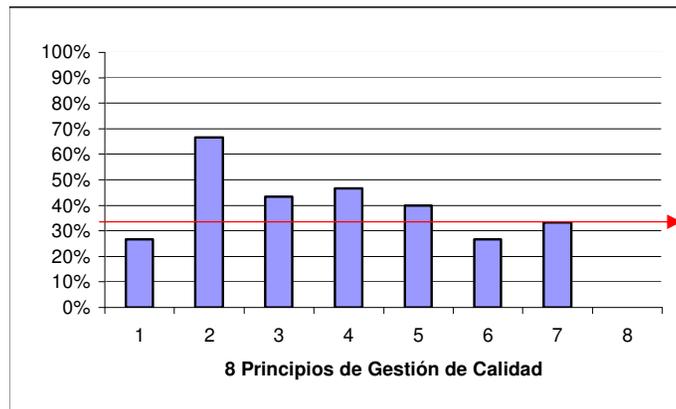
**NC:** No contesto.

El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,60 que equivale a un 20,00% , ubicándola en la escala en "ningún avance"  
 Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "F" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	8	0	0		
1. Enfoque Cliente	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	0	3	4	3		
2. Liderazgo	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	2	4	3	1		
3. Participación del personal	2	8	9	4	2,30	43,33%
N° de marcas	1	4	5	0		
4. Enfoque basado en procesos	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	2	6	0	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	2	12	0	8	2,20	40,00%
N° de marcas	4	4	2	0		
6. Mejora continua	4	8	6	0	1,80	26,67%
N° de marcas	2	6	2	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	2	12	6	0	2,00	33,33%
N° de marcas	10	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	23	35	16	6		
<b>TOTAL</b>	23	70	48	24	<b>2,06</b>	<b>35,42%</b>



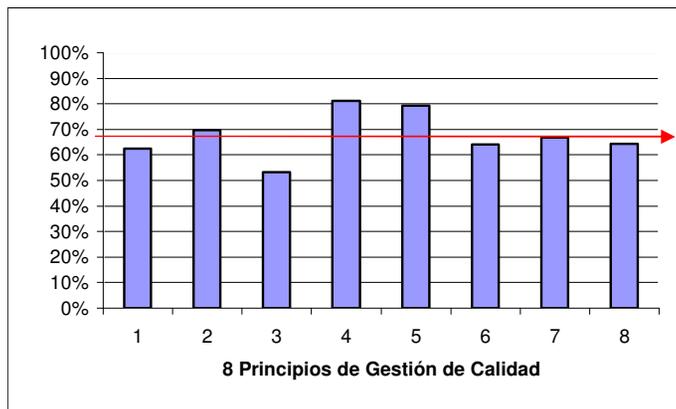
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,06 que equivale a un 35,42% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "0"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	13	33	88	37		
1. Enfoque Cliente	13	66	264	148	2,87	62,38%
N° de marcas	4	30	102	56		
2. Liderazgo	4	60	306	224	3,09	69,79%
N° de marcas	15	70	84	23		
3. Participación del personal	15	140	252	92	2,60	53,30%
N° de marcas	0	6	96	90		
4. Enfoque basado en procesos	0	12	288	360	3,44	81,25%
N° de marcas	1	13	87	86		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	26	261	344	3,38	79,32%
N° de marcas	5	40	115	35		
6. Mejora continua	5	80	345	140	2,92	64,10%
N° de marcas	0	29	124	30		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	58	372	120	3,01	66,85%
N° de marcas	10	36	82	44		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	10	72	246	176	2,93	64,34%
N° de marcas	48	257	778	401		
<b>TOTAL</b>	48	514	2334	1604	<b>3,03</b>	<b>67,74%</b>



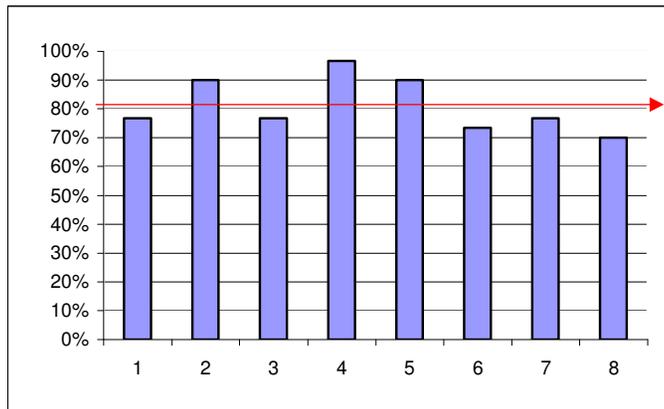
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,03 que equivale a un 67,74% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 20**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	1	2	6		
1. Enfoque Cliente	1	2	6	24	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
2. Liderazgo	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	3	5		
3. Participación del personal	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	1	1	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	6	3		
6. Mejora continua	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	5	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	1	2	2	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	4	6	20	3,10	70,00%
N° de marcas	2	8	23	47		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>69</b>	<b>188</b>	<b>3,44</b>	<b>81,25%</b>



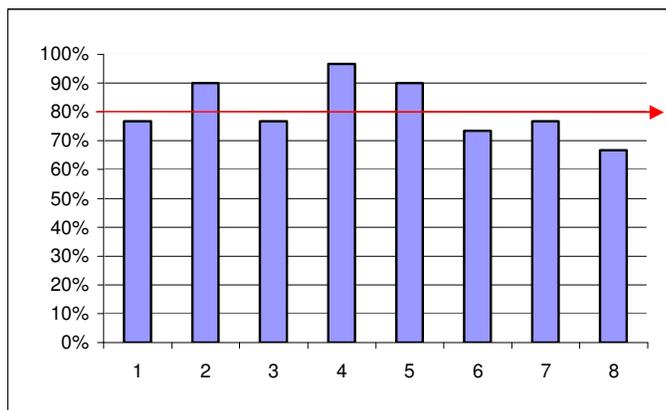
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,44 que equivale a un 81,25% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P8, P6, P1 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 19**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	1	2	6		
1. Enfoque Cliente	1	2	6	24	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
2. Liderazgo	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	3	5		
3. Participación del personal	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	1	1	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	6	3		
6. Mejora continua	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	5	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	1	2	3	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	4	9	16	3,00	66,67%
N° de marcas	2	8	24	46		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>72</b>	<b>184</b>	<b>3,43</b>	<b>80,83%</b>



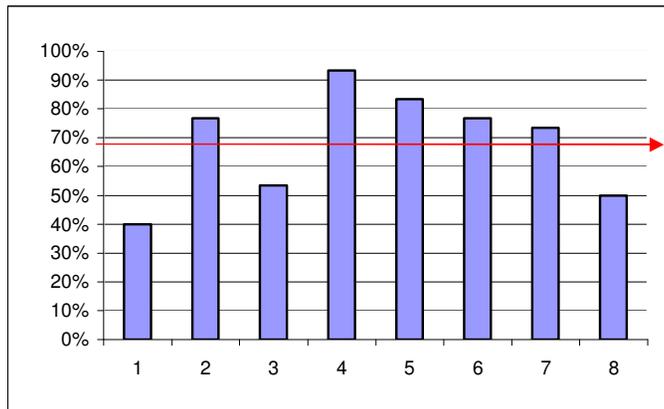
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,43 que equivale a un 80,83% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P2 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 18**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	4	4	0		
1. Enfoque Cliente	2	8	12	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	2	3	5		
2. Liderazgo	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	5	4	1		
3. Participación del personal	0	10	12	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
6. Mejora continua	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	1	2	4	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	4	12	8	2,50	50,00%
N° de marcas	3	13	37	26		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>111</b>	<b>104</b>	<b>3,05</b>	<b>68,33%</b>



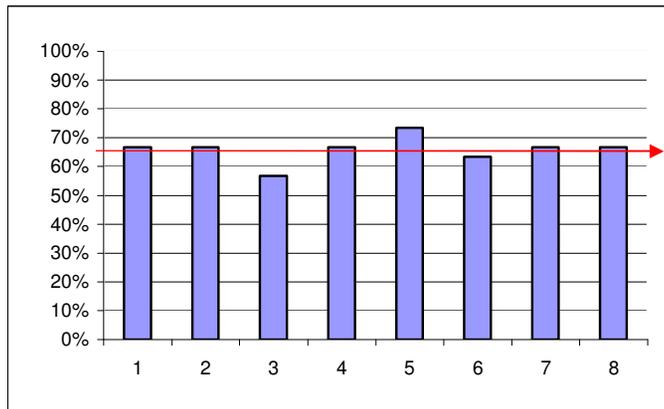
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,05 que equivale a un 68,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P8 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 17**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	10	0		
1. Enfoque Cliente	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	6	2		
2. Liderazgo	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
3. Participación del personal	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
6. Mejora continua	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	6	70	4		
<b>TOTAL</b>	0	12	210	16	<b>2,98</b>	<b>65,83%</b>



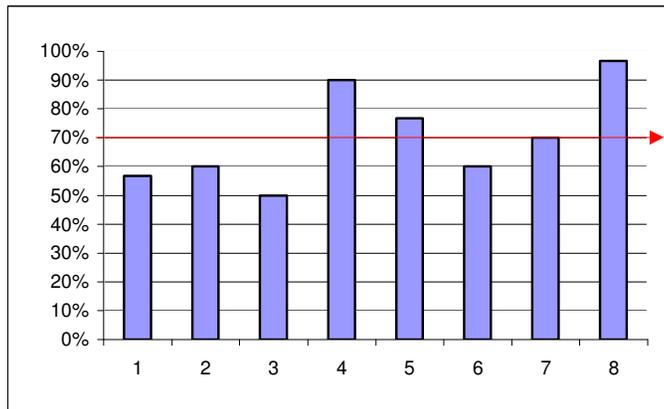
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,98 que equivale a un 65,83% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P2, P4, P7 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 16**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	0	7	1		
1. Enfoque Cliente	2	0	21	4	2,70	56,67%
N° de marcas	1	1	7	1		
2. Liderazgo	1	2	21	4	2,80	60,00%
N° de marcas	2	1	7	0		
3. Participación del personal	2	2	21	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	3	6	1		
6. Mejora continua	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	9	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	5	5	47	23		
<b>TOTAL</b>	5	10	141	92	<b>3,10</b>	<b>70,00%</b>



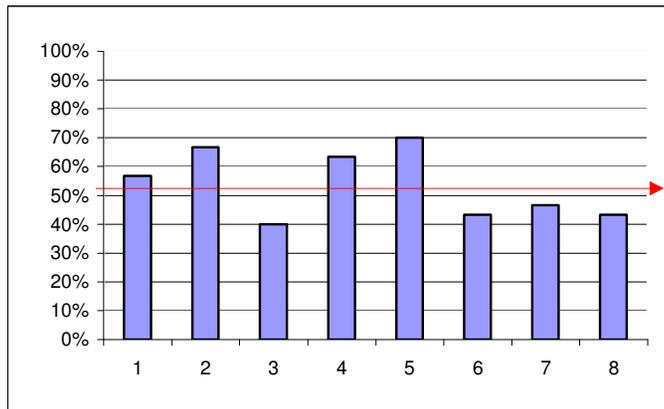
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,10 que equivale a un 70,00% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P2 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 15**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	7	0		
1. Enfoque Cliente	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	8	2	0		
3. Participación del personal	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	5	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
6. Mejora continua	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	8	1	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	16	3	4	2,30	43,33%
N° de marcas	0	33	41	5		
<b>TOTAL</b>	0	66	123	20	<b>2,61</b>	<b>53,75%</b>



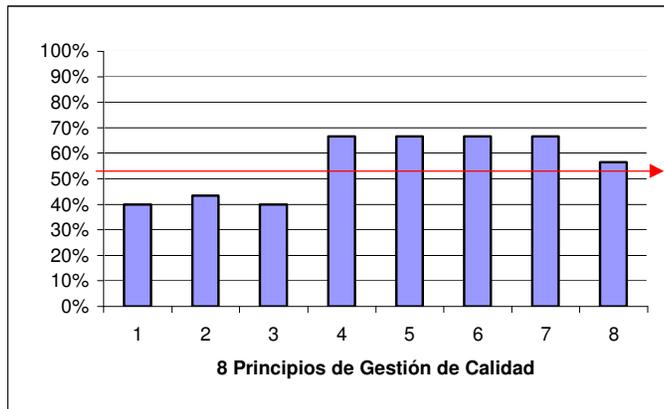
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,61 que equivale a un 53,75% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P8 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 14**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	6	3	0		
1. Enfoque Cliente	1	12	9	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
2. Liderazgo	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
3. Participación del personal	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	8	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	1	1	8	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	2	24	0	2,70	56,67%
N° de marcas	2	23	54	1		
<b>TOTAL</b>	2	46	162	4	<b>2,68</b>	<b>55,83%</b>



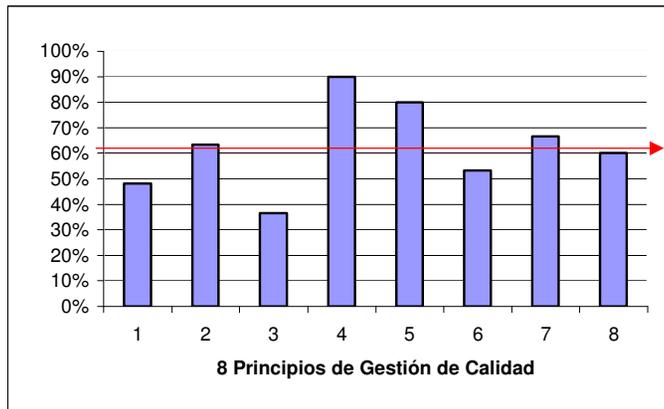
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,68 que equivale a un 55,83% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P2 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 13

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	3	5	0		
1. Enfoque Cliente	1	6	15	0	2,44	48,15%
N° de marcas	0	3	5	2		
2. Liderazgo	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	2	5	3	0		
3. Participación del personal	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	4	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	1	4	3	2		
6. Mejora continua	1	8	9	8	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	6	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	2	2	2	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	2	4	6	16	2,80	60,00%
N° de marcas	6	20	31	22		
<b>TOTAL</b>	6	40	93	88	<b>2,87</b>	<b>62,45%</b>



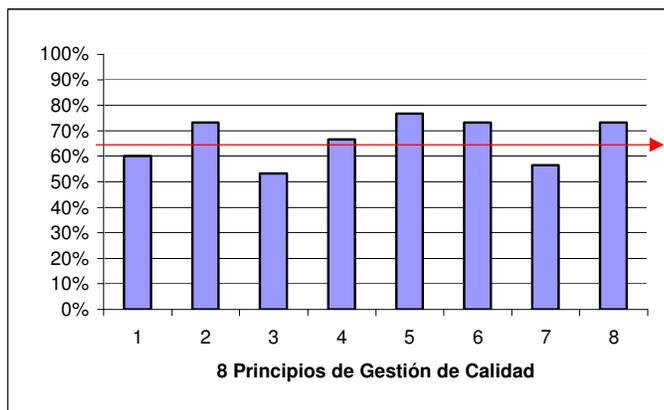
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,87 que equivale a un 62,45% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	4	2		
1. Enfoque Cliente	0	8	12	8	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	6	3		
2. Liderazgo	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
3. Participación del personal	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	6	3		
6. Mejora continua	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	14	52	14		
<b>TOTAL</b>	0	28	156	56	<b>3,00</b>	<b>66,67%</b>



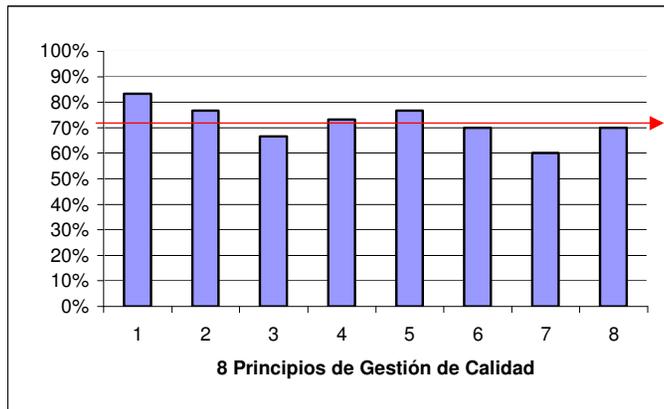
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,00 que equivale a un 66,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P7, P1 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	5	5		
1. Enfoque Cliente	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	5	4		
2. Liderazgo	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	2	6	2		
3. Participación del personal	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	7	2		
6. Mejora continua	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	9	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	6	55	19		
<b>TOTAL</b>	0	12	165	76	<b>3,16</b>	<b>72,08%</b>



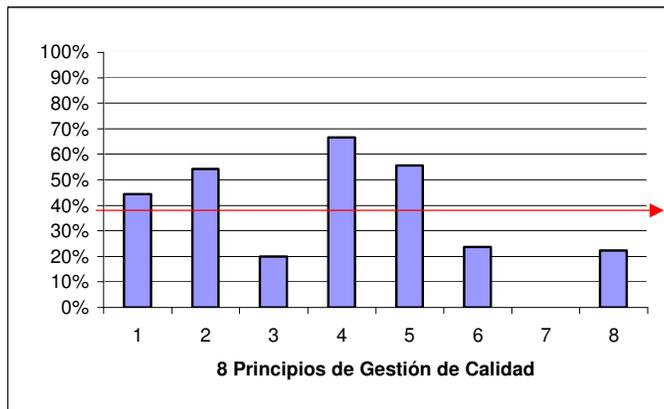
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,16 que equivale a un 72,08% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P7, P3, P8 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	0	4	0		
1. Enfoque Cliente	2	0	12	0	2,33	44,44%
N° de marcas	2	1	3	2		
2. Liderazgo	2	2	9	8	2,63	54,17%
N° de marcas	2	3	0	0		
3. Participación del personal	2	6	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	0	0	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	18	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	0	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	0	4	2,67	55,56%
N° de marcas	2	5	0	0		
6. Mejora continua	2	10	0	0	1,71	23,81%
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	1	2	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	4	0	0	1,67	22,22%
N° de marcas	9	13	13	3		
<b>TOTAL</b>	9	26	39	12	<b>2,15</b>	<b>38,33%</b>



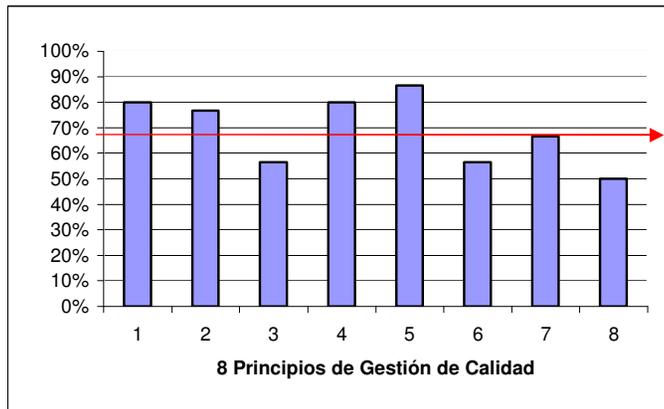
**NC:** No contestó.

El resultado de esta encuesta, no valora los principios en su totalidad, puesto que 42 preguntas no fueron respondidas

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "O" - PERFIL INDIVIDUAL N°9

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	4	5		
1. Enfoque Cliente	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
2. Liderazgo	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	4	5	1		
3. Participación del personal	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	1	4	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	2	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
6. Mejora continua	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	1	8	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	16	42	22		
<b>TOTAL</b>	0	32	126	88	<b>3,08</b>	<b>69,17%</b>



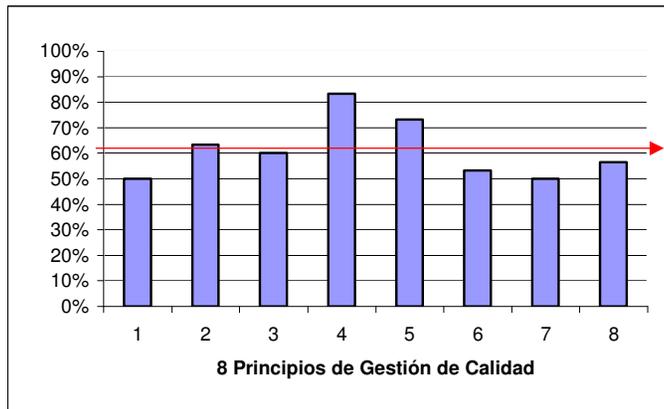
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,08 que equivale a un 69,17% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P3, P6 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	2	5	0		
1. Enfoque Cliente	1	4	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
2. Liderazgo	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
6. Mejora continua	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	1	18	51	8		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>153</b>	<b>32</b>	<b>2,85</b>	<b>61,54%</b>



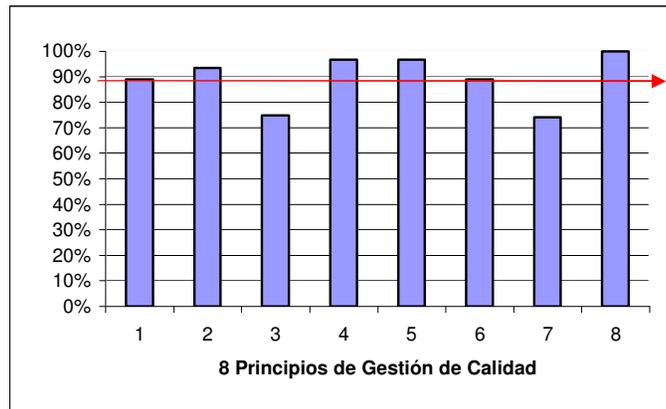
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,85 que equivale a un 61,54% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P7, P6 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N°7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	2	4		
1. Enfoque Cliente	0	0	6	16	3,67	88,89%
N° de marcas	0	0	2	8		
2. Liderazgo	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	2	2	4		
3. Participación del personal	0	4	6	16	3,25	75,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	1	1	7		
6. Mejora continua	0	2	3	28	3,67	88,89%
N° de marcas	0	0	7	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	21	8	3,22	74,07%
N° de marcas	0	0	0	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	28	4,00	100,00%
N° de marcas	0	3	16	50		
<b>TOTAL</b>	0	6	48	200	<b>3,68</b>	<b>89,37%</b>



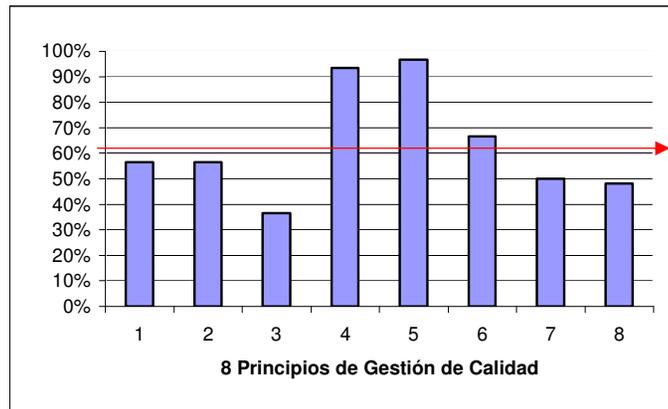
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,68 que equivale a un 89,37% , ubicandola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P7, P1 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	7	0		
1. Enfoque Cliente	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	4	5	1		
2. Liderazgo	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	2	5	3	0		
3. Participación del personal	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	1	6	1		
6. Mejora continua	0	2	18	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	5	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	10	12	0	2,44	48,15%
N° de marcas	2	23	33	19		
<b>TOTAL</b>	2	46	99	76	<b>2,90</b>	<b>63,20%</b>



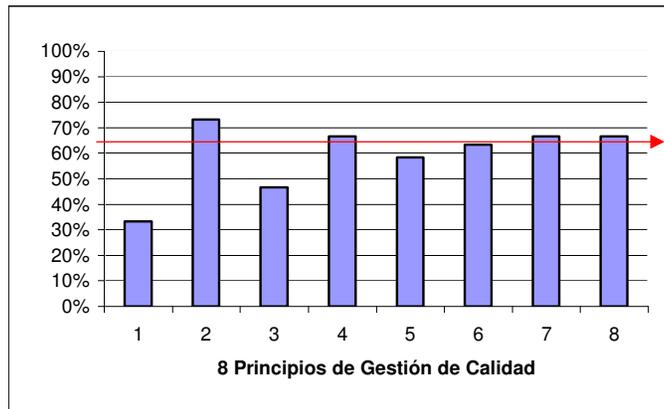
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,90 que equivale a un 63,20% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P8, P7, P1 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	0	0		
1. Enfoque Cliente	0	2	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	4	1		
2. Liderazgo	0	0	12	4	3,20	73,33%
N° de marcas	2	0	6	1		
3. Participación del personal	2	0	18	4	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	24	0	3,00	66,67%
N° de marcas	1	0	7	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	0	21	0	2,75	58,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
6. Mejora continua	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	21	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	0	3,00	66,67%
N° de marcas	3	2	45	2		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>135</b>	<b>8</b>	<b>2,88</b>	<b>62,82%</b>



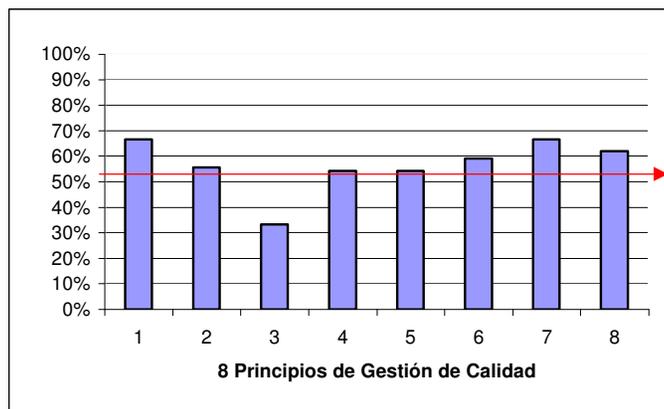
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,88 que equivale a un 62,82% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P5 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	2	0		
1. Enfoque Cliente	0	0	6	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	6	0		
2. Liderazgo	0	6	18	0	2,67	55,56%
N° de marcas	3	4	3	0		
3. Participación del personal	3	8	9	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	3	5	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	15	0	2,63	54,17%
N° de marcas	0	3	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	15	0	2,63	54,17%
N° de marcas	0	2	7	0		
6. Mejora continua	0	4	21	0	2,78	59,26%
N° de marcas	0	0	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	21	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	6	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	18	0	2,86	61,90%
N° de marcas	3	16	41	0		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>123</b>	<b>0</b>	<b>2,63</b>	<b>54,44%</b>



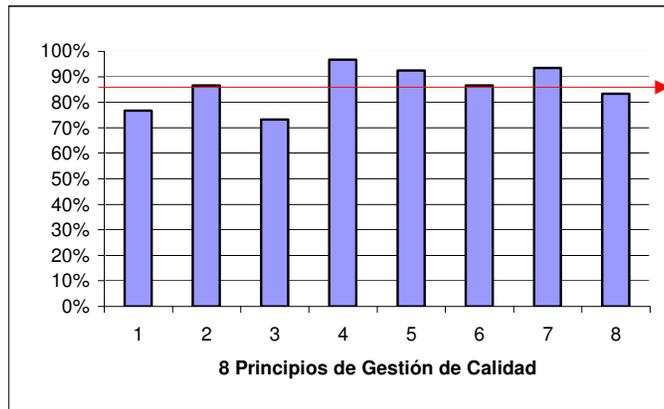
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,63 que equivale a un 54,44% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P4, P5 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

### "O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	5	4		
1. Enfoque Cliente	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
2. Liderazgo	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
3. Participación del personal	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	2	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	28	3,78	92,59%
N° de marcas	0	0	4	6		
6. Mejora continua	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	31	47		
<b>TOTAL</b>	0	2	93	188	<b>3,58</b>	<b>86,08%</b>



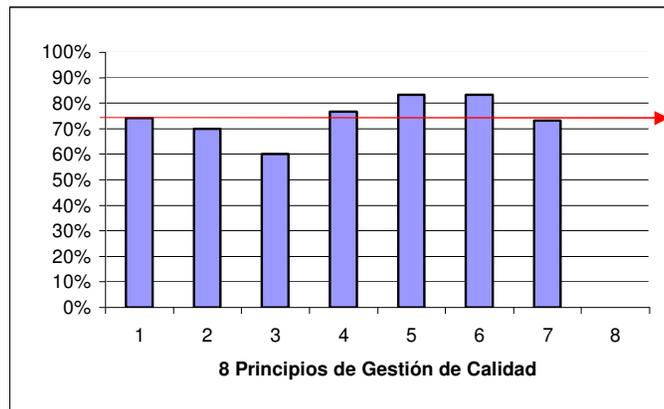
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,58 que equivale a un 86,08% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P2, P8 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	Descripción
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "O" - PERFIL INDIVIDUAL N°2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	7	2		
1. Enfoque Cliente	0	0	21	8	3,22	74,07%
N° de marcas	0	1	7	2		
2. Liderazgo	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	1	1	8	2		
6. Mejora continua	1	2	24	8	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	1	5	48	17		
<b>TOTAL</b>	1	10	144	68	<b>3,23</b>	<b>74,40%</b>



**NC:** No contestó.

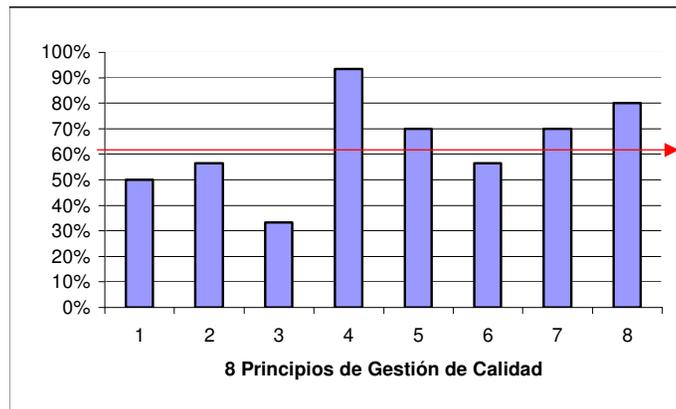
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,23 que equivale a un 74,40% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P2, P1 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "O" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	3	3	2		
1. Enfoque Cliente	2	6	9	8	2,50	50,00%
N° de marcas	1	3	4	2		
2. Liderazgo	1	6	12	8	2,70	56,67%
N° de marcas	2	6	2	0		
3. Participación del personal	2	12	6	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	3	3	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	1	3	4	2		
6. Mejora continua	1	6	12	8	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	3	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	3	3	3	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	6	9	16	3,40	80,00%
N° de marcas	9	24	24	26		
<b>TOTAL</b>	9	48	72	104	<b>2,91</b>	<b>63,75%</b>



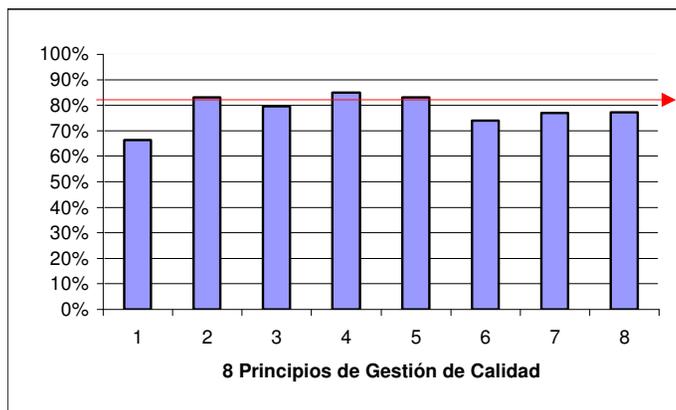
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,91 que equivale a un 63,75% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P2 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "N"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	7	16	48	29		
1. Enfoque Cliente	7	32	144	116	2,99	66,33%
N° de marcas	0	7	37	56		
2. Liderazgo	0	14	111	224	3,49	83,00%
N° de marcas	0	6	49	45		
3. Participación del personal	0	12	147	180	3,39	79,67%
N° de marcas	0	5	35	60		
4. Enfoque basado en procesos	0	10	105	240	3,55	85,00%
N° de marcas	0	6	39	55		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	12	117	220	3,49	83,00%
N° de marcas	1	17	41	41		
6. Mejora continua	1	34	123	164	3,22	74,00%
N° de marcas	0	14	41	45		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	28	123	180	3,31	77,00%
N° de marcas	0	10	44	45		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	20	132	180	3,32	77,33%
N° de marcas	8	81	334	376		
<b>TOTAL</b>	8	162	1002	1504	<b>3,35</b>	<b>78,17%</b>



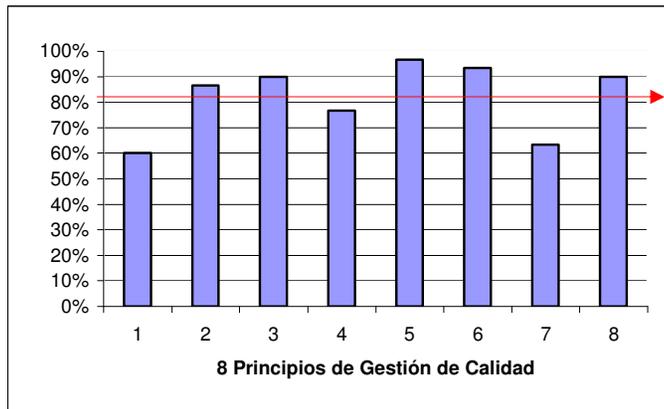
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,35 que equivale a un 78,17% , lo que la ubica en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P6, P7, P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	6	1		
1. Enfoque Cliente	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
2. Liderazgo	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
3. Participación del personal	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	5	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
6. Mejora continua	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	2	7	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	6	31	43		
<b>TOTAL</b>	0	12	93	172	<b>3,46</b>	<b>82,08%</b>



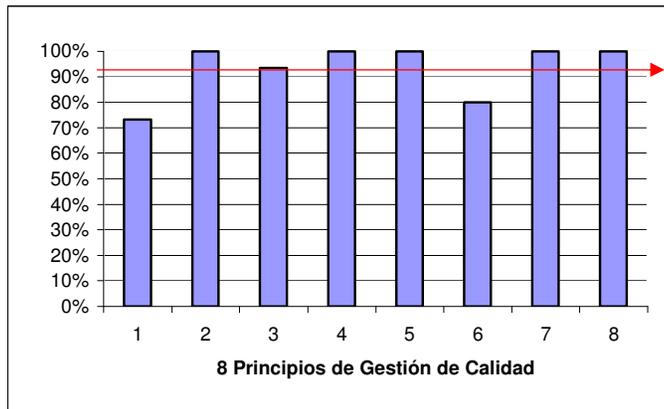
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,46 que equivale a un 82,08% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P7, P4, P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	2	1	6		
1. Enfoque Cliente	1	4	3	24	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
3. Participación del personal	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	2	2	6		
6. Mejora continua	0	4	6	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	1	4	5	70		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>280</b>	<b>3,80</b>	<b>93,33%</b>



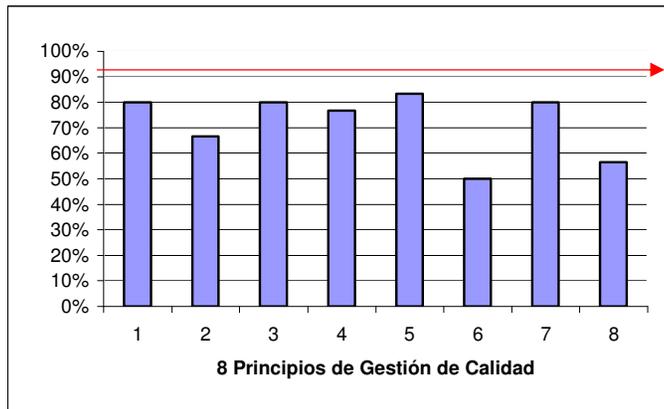
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,80 que equivale a un 93,33% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P6, P1, P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	0	3	6		
1. Enfoque Cliente	1	0	9	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
3. Participación del personal	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	5	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
6. Mejora continua	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	6	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	5	3	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	10	9	8	2,70	56,67%
N° de marcas	1	11	43	25		
<b>TOTAL</b>	1	22	129	100	<b>3,15</b>	<b>71,67%</b>



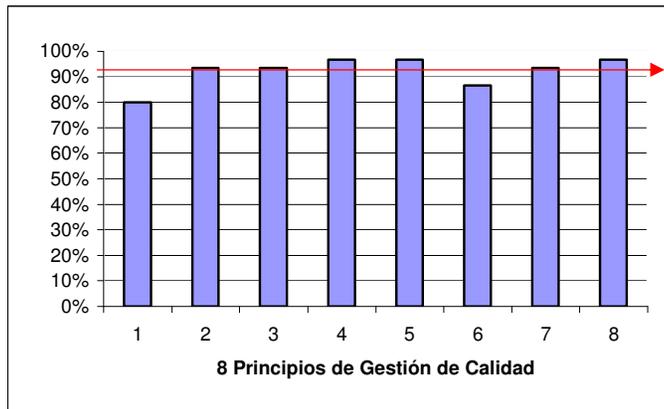
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,15 que equivale a un 71,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P8, P2, P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	4	5		
1. Enfoque Cliente	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
2. Liderazgo	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
3. Participación del personal	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
6. Mejora continua	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	1	17	62		
<b>TOTAL</b>	0	2	51	248	<b>3,76</b>	<b>92,08%</b>



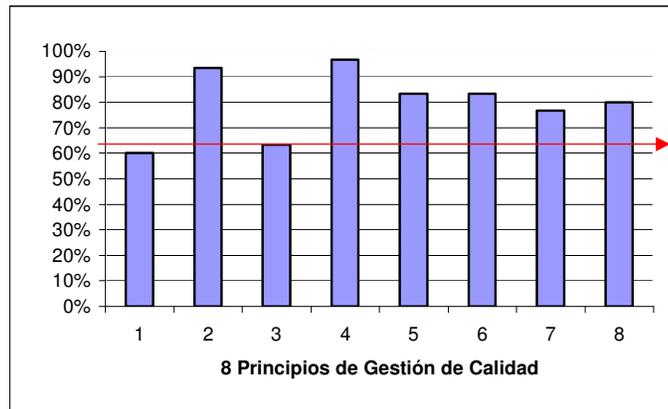
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,76 que equivale a un 92,08% , ubicandola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	4	2		
1. Enfoque Cliente	0	8	12	8	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
2. Liderazgo	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	2	7	1		
3. Participación del personal	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
6. Mejora continua	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	6	37	37		
<b>TOTAL</b>	0	12	111	148	<b>3,39</b>	<b>79,58%</b>

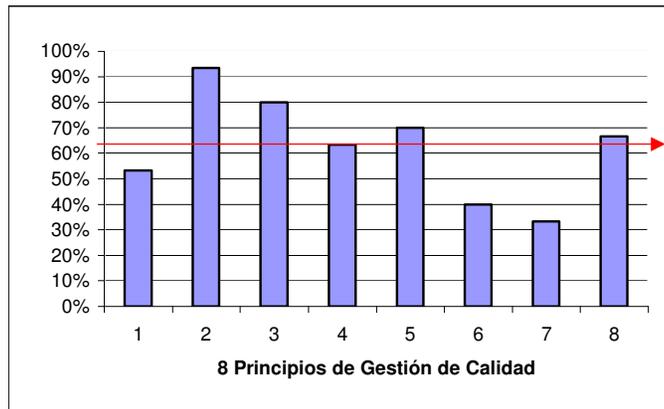


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,39 que equivale a un 79,58% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"  
 Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P7, P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	0	8	0		
1. Enfoque Cliente	2	0	24	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
2. Liderazgo	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
3. Participación del personal	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	7	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	2	20	44	14		
<b>TOTAL</b>	2	40	132	56	<b>2,88</b>	<b>62,50%</b>

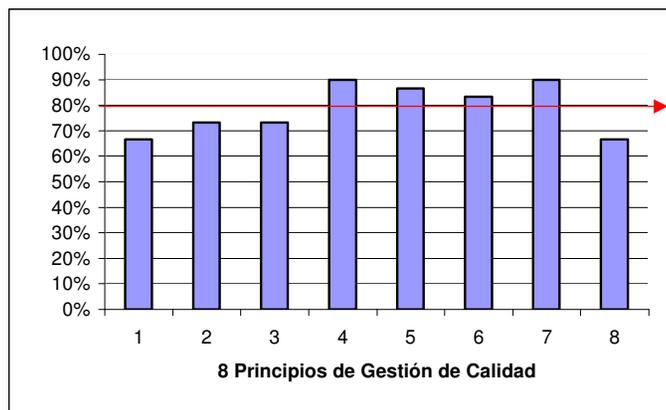


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,88 que equivale a un 62,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P7, P6, P1, P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	10	0		
1. Enfoque Cliente	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	6	3		
2. Liderazgo	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
3. Participación del personal	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
6. Mejora continua	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	49	30		
<b>TOTAL</b>	0	2	147	120	<b>3,36</b>	<b>78,75%</b>



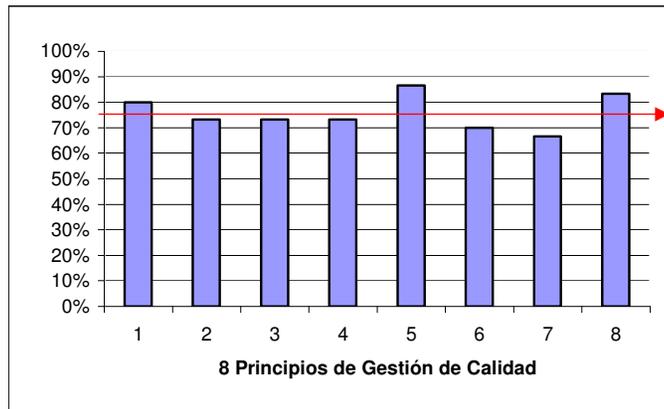
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,36 que equivale a un 78,75% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P8, P2, P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	4	5		
1. Enfoque Cliente	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	2	4	4		
2. Liderazgo	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	2	4	4		
3. Participación del personal	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	2	4	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	1	1	4	4		
6. Mejora continua	1	2	12	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	2	6	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	1	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	3	28	3,50	83,33%
N° de marcas	1	12	31	36		
<b>TOTAL</b>	1	24	93	144	<b>3,28</b>	<b>75,83%</b>



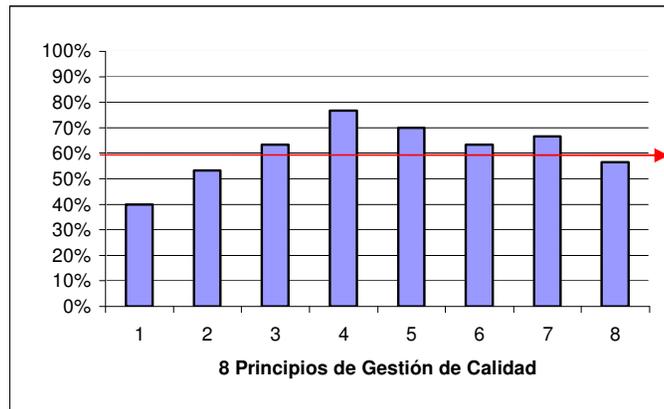
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,28 que equivale a un 75,83% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P7, P6, P2, P3, P4 en orden de prioridad

Calificación	%	Descripción
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	5	2	1		
1. Enfoque Cliente	2	10	6	4	2,20	40,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
3. Participación del personal	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	7	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
6. Mejora continua	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	2	15	57	6		
<b>TOTAL</b>	2	30	171	24	<b>2,84</b>	<b>61,25%</b>

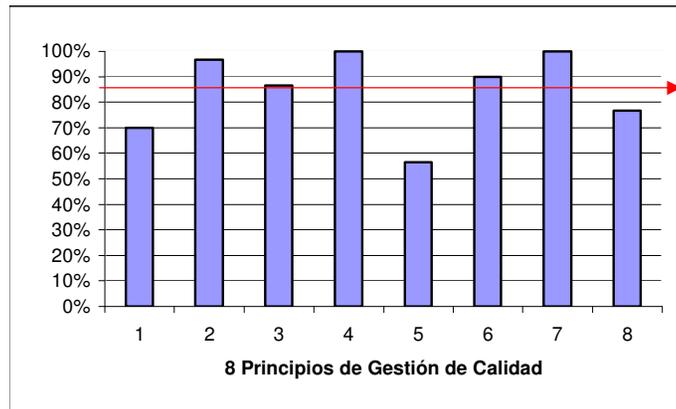


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,84 que equivale a un 61,25% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P1, P2, P8, P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "N" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	0	6	3		
1. Enfoque Cliente	1	0	18	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
2. Liderazgo	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	1	2	7		
3. Participación del personal	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	4	5	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
6. Mejora continua	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	3	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	9	24	3,30	76,67%
N° de marcas	1	5	20	53		
<b>TOTAL</b>	1	10	60	212	<b>3,54</b>	<b>84,58%</b>



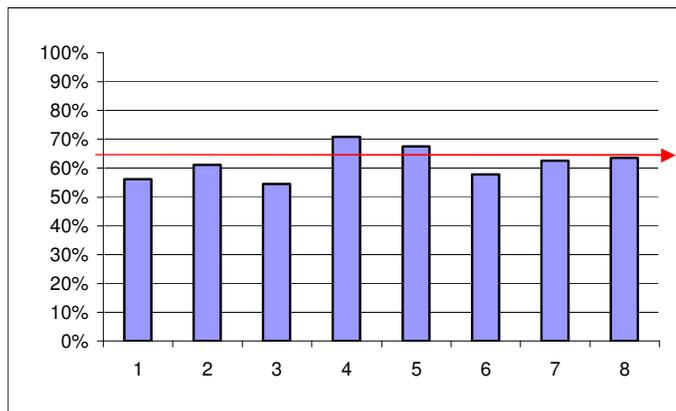
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,54 que equivale a un 84,58% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P5, P1, P8, P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL INTEGRADO DE TODAS LAS EMPRESA QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACION

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	266	696	807	509		
1. Enfoque Cliente	266	1392	2421	2036	2,68	56,15%
N° de marcas	133	655	990	530		
2. Liderazgo	133	1310	2970	2120	2,83	61,02%
N° de marcas	198	819	925	373		
3. Participación del personal	198	1638	2775	1492	2,64	54,54%
N° de marcas	80	392	980	845		
4. Enfoque basado en procesos	80	784	2940	3380	3,13	70,92%
N° de marcas	106	492	895	768		
5. Enfoque de sistema para la gestión	106	984	2685	3072	3,03	67,61%
N° de marcas	152	686	917	418		
6. Mejora continua	152	1372	2751	1672	2,74	57,89%
N° de marcas	133	492	1095	492		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	133	984	3285	1968	2,88	62,66%
N° de marcas	205	454	893	665		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedo	205	908	2679	2660	2,91	63,67%
N° de marcas	1273	4686	7502	4600		
<b>TOTAL</b>	1273	9372	22506	18400	2,85	61,81%

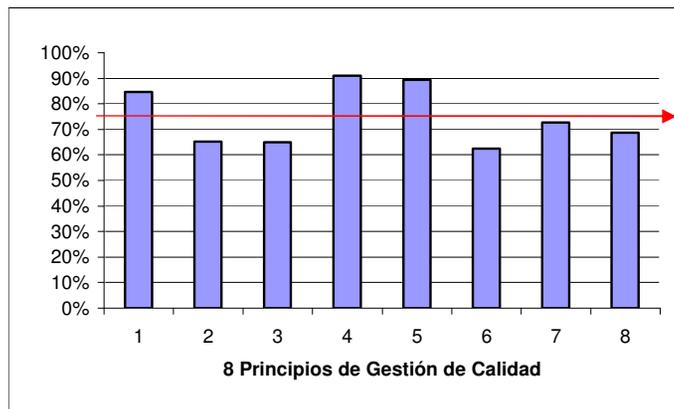


El perfil global integrado de todas las empresas que participaron en la investigación arroja una calificación consolidada de 2,85 que equivale a un 61, 81%, lo que las ubica en la escala en "avance significativo" Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LAS EMPRESA QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	4	23	45	152		
1. Enfoque Cliente	4	46	135	608	3,54	84,67%
N° de marcas	3	59	112	56		
2. Liderazgo	3	118	336	224	2,96	65,36%
N° de marcas	7	66	87	68		
3. Participación del personal	7	132	261	272	2,95	64,91%
N° de marcas	0	0	56	154		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	168	616	3,73	91,11%
N° de marcas	0	4	47	123		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	141	492	3,68	89,46%
N° de marcas	1	42	139	19		
6. Mejora continua	1	84	417	76	2,88	62,52%
N° de marcas	0	7	110	35		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	14	330	140	3,18	72,81%
N° de marcas	4	33	118	55		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	4	66	354	220	3,07	68,89%
N° de marcas	19	234	714	662		
<b>TOTAL</b>	19	468	2142	2648	<b>3,24</b>	<b>74,65%</b>

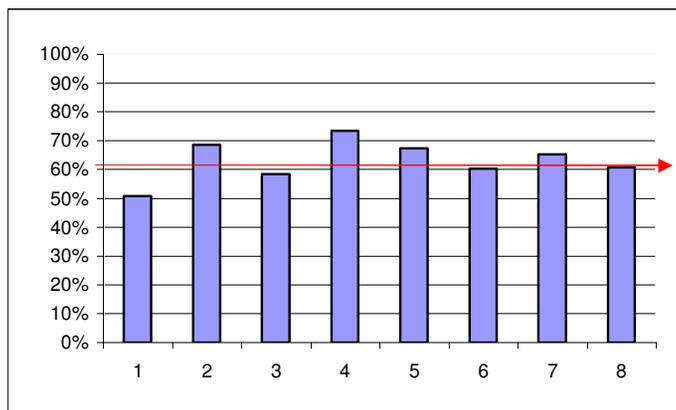


El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,24 que equivale a un 74,65% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo" Con oportunidades de mejora en el P2, P3, P6 y P8 en orden de prioridad Es de hacer notar que se dejaron de contestar 211 preguntas, esto representa un 11,46% afectando la valoración de los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76-2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "C"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	27	103	98	32		
1. Enfoque Cliente	27	206	294	128	2,52	50,64%
N° de marcas	1	60	121	77		
2. Liderazgo	1	120	363	308	3,06	68,60%
N° de marcas	6	82	143	29		
3. Participación del personal	6	164	429	116	2,75	58,33%
N° de marcas	0	34	138	87		
4. Enfoque basado en procesos	0	68	414	348	3,20	73,49%
N° de marcas	3	56	132	68		
5. Enfoque de sistema para la gestión	3	112	396	272	3,02	67,44%
N° de marcas	15	73	118	54		
6. Mejora continua	15	146	354	216	2,81	60,38%
N° de marcas	1	57	154	48		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	114	462	192	2,96	65,26%
N° de marcas	9	74	131	45		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	9	148	393	180	2,82	60,62%
N° de marcas	62	539	1035	440		
<b>TOTAL</b>	62	1078	3105	1760	<b>2,89</b>	<b>63,09%</b>



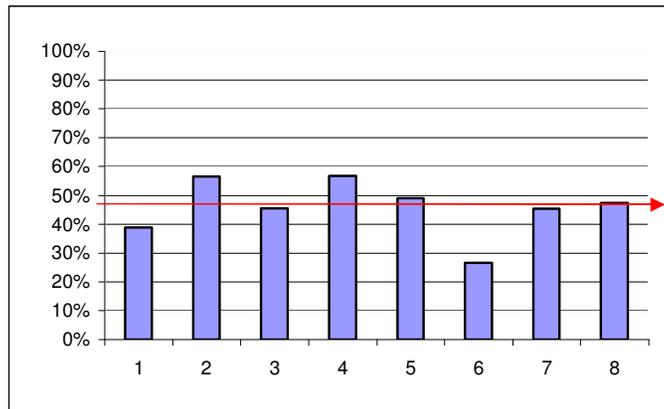
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,89 que equivale a un 63,09% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "F"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	38	46	27	16		
1. Enfoque Cliente	38	92	81	64	2,17	38,85%
N° de marcas	9	45	50	24		
2. Liderazgo	9	90	150	96	2,70	56,51%
N° de marcas	18	60	35	15		
3. Participación del personal	18	120	105	60	2,37	45,57%
N° de marcas	10	43	51	25		
4. Enfoque basado en procesos	10	86	153	100	2,71	56,85%
N° de marcas	11	63	40	16		
5. Enfoque de sistema para la gestión	11	126	120	64	2,47	48,97%
N° de marcas	4	4	2	0		
6. Mejora continua	4	8	6	0	1,80	26,67%
N° de marcas	20	43	51	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	20	86	153	24	2,36	45,28%
N° de marcas	28	28	49	15		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	28	56	147	60	2,43	47,50%
N° de marcas	138	332	305	117		
<b>TOTAL</b>	138	664	915	468	<b>2,45</b>	<b>48,32%</b>



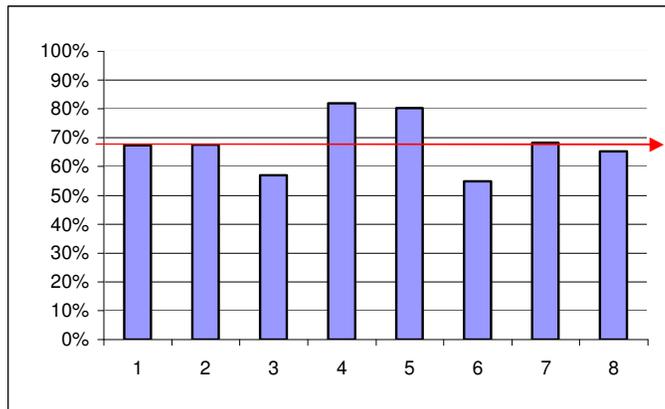
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,45 que equivale a un 48,32% , lo que la ubica en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "G"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	11	33	97	59		
1. Enfoque Cliente	11	66	291	236	3,02	67,33%
N° de marcas	2	35	119	44		
2. Liderazgo	2	70	357	176	3,03	67,50%
N° de marcas	6	72	94	26		
3. Participación del personal	6	144	282	104	2,71	56,90%
N° de marcas	0	4	100	96		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	300	384	3,46	82,00%
N° de marcas	2	11	90	97		
5. Enfoque de sistema para la gestión	2	22	270	388	3,41	80,33%
N° de marcas	11	73	92	24		
6. Mejora continua	11	146	276	96	2,65	54,83%
N° de marcas	1	27	134	38		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	54	402	152	3,05	68,17%
N° de marcas	18	32	80	60		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	18	64	240	240	2,96	65,26%
N° de marcas	51	287	806	444		
<b>TOTAL</b>	51	574	2418	1776	<b>3,03</b>	<b>67,82%</b>



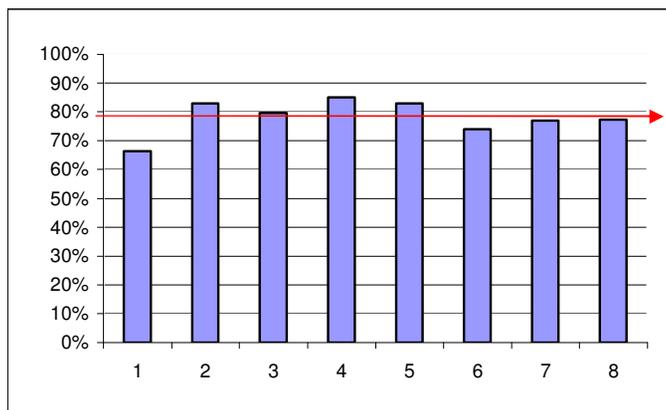
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,03 que equivale a un 67,82% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P3, P8, P1 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "N"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	7	16	48	29		
1. Enfoque Cliente	7	32	144	116	2,99	66,33%
N° de marcas	0	7	37	56		
2. Liderazgo	0	14	111	224	3,49	83,00%
N° de marcas	0	6	49	45		
3. Participación del personal	0	12	147	180	3,39	79,67%
N° de marcas	0	5	35	60		
4. Enfoque basado en procesos	0	10	105	240	3,55	85,00%
N° de marcas	0	6	39	55		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	12	117	220	3,49	83,00%
N° de marcas	1	17	41	41		
6. Mejora continua	1	34	123	164	3,22	74,00%
N° de marcas	0	14	41	45		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	28	123	180	3,31	77,00%
N° de marcas	0	10	44	45		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedo	0	20	132	180	3,32	77,33%
N° de marcas	8	81	334	376		
<b>TOTAL</b>	8	162	1002	1504	<b>3,35</b>	<b>78,17%</b>



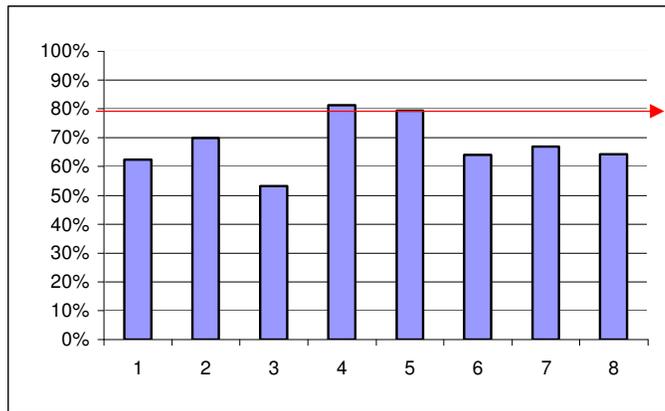
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,35 que equivale a un 78,17% , lo que la ubica en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P6, P7, P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "O"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	13	33	88	37		
1. Enfoque Cliente	13	66	264	148	2,87	62,38%
N° de marcas	4	30	102	56		
2. Liderazgo	4	60	306	224	3,09	69,79%
N° de marcas	15	70	84	23		
3. Participación del personal	15	140	252	92	2,60	53,30%
N° de marcas	0	6	96	90		
4. Enfoque basado en procesos	0	12	288	360	3,44	81,25%
N° de marcas	1	13	87	86		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	26	261	344	3,38	79,32%
N° de marcas	5	40	115	35		
6. Mejora continua	5	80	345	140	2,92	64,10%
N° de marcas	0	29	124	30		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	58	372	120	3,01	66,85%
N° de marcas	10	36	82	44		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	10	72	246	176	2,93	64,34%
N° de marcas	48	257	778	401		
<b>TOTAL</b>	48	514	2334	1604	<b>3,03</b>	<b>67,74%</b>



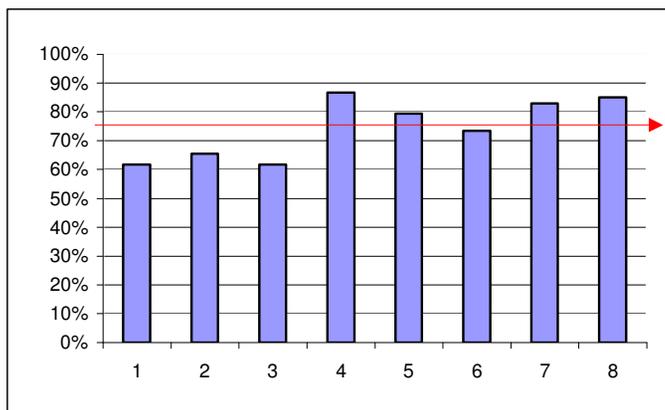
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,03 que equivale a un 67,74% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "R"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	12	82	121	65		
1. Enfoque Cliente	12	164	363	260	2,85	61,79%
N° de marcas	3	67	147	63		
2. Liderazgo	3	134	441	252	2,96	65,48%
N° de marcas	9	74	147	50		
3. Participación del personal	9	148	441	200	2,85	61,67%
N° de marcas	0	13	85	182		
4. Enfoque basado en procesos	0	26	255	728	3,60	86,79%
N° de marcas	0	34	105	141		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	68	315	564	3,38	79,40%
N° de marcas	11	43	104	122		
6. Mejora continua	11	86	312	488	3,20	73,45%
N° de marcas	2	16	100	152		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	2	32	300	608	3,49	82,96%
N° de marcas	1	14	90	164		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	28	270	656	3,55	85,01%
N° de marcas	38	343	899	939		
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>686</b>	<b>2697</b>	<b>3756</b>	<b>3,23</b>	<b>74,48%</b>



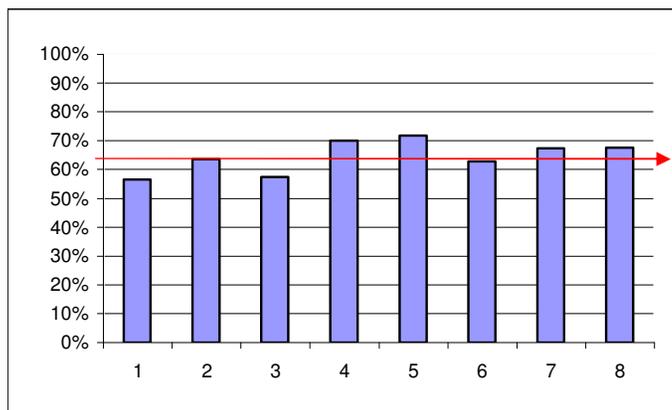
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,23 que equivale a un 74,48% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P2 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "S"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	18	100	137	45		
1. Enfoque Cliente	18	200	411	180	2,70	56,56%
N° de marcas	15	76	130	79		
2. Liderazgo	15	152	390	316	2,91	63,67%
N° de marcas	10	109	136	45		
3. Participación del personal	10	218	408	180	2,72	57,33%
N° de marcas	8	39	167	86		
4. Enfoque basado en procesos	8	78	501	344	3,10	70,11%
N° de marcas	6	39	159	96		
5. Enfoque de sistema para la gestión	6	78	477	384	3,15	71,67%
N° de marcas	4	84	154	58		
6. Mejora continua	4	168	462	232	2,89	62,89%
N° de marcas	6	68	139	87		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	6	136	417	348	3,02	67,44%
N° de marcas	19	44	137	90		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	19	88	411	360	3,03	67,59%
N° de marcas	86	559	1159	586		
<b>TOTAL</b>	86	1118	3477	2344	<b>2,94</b>	<b>64,64%</b>



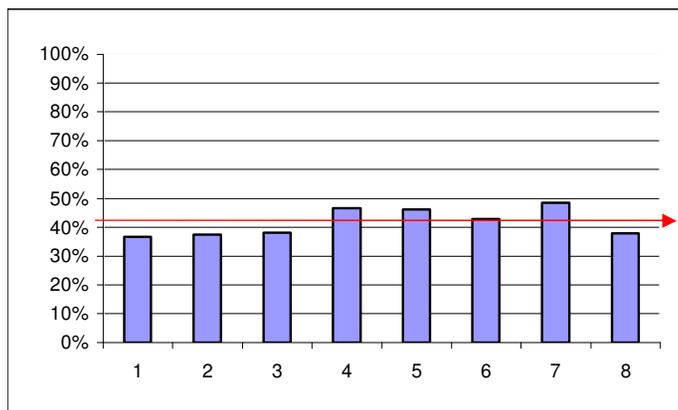
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,94 que equivale a un 64,64% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P6 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "T"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	76	134	50	27		
1. Enfoque Cliente	76	268	150	108	2,10	36,59%
N° de marcas	75	134	50	30		
2. Liderazgo	75	268	150	120	2,12	37,37%
N° de marcas	71	139	66	24		
3. Participación del personal	71	278	198	96	2,14	38,11%
N° de marcas	47	115	108	29		
4. Enfoque basado en procesos	47	230	324	116	2,40	46,60%
N° de marcas	42	138	83	37		
5. Enfoque de sistema para la gestión	42	276	249	148	2,38	46,11%
N° de marcas	46	151	70	30		
6. Mejora continua	46	302	210	120	2,28	42,76%
N° de marcas	39	117	109	32		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	39	234	327	128	2,45	48,37%
N° de marcas	87	109	58	34		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	87	218	174	136	2,14	37,85%
N° de marcas	483	1037	594	243		
<b>TOTAL</b>	483	2074	1782	972	<b>2,25</b>	<b>41,78%</b>



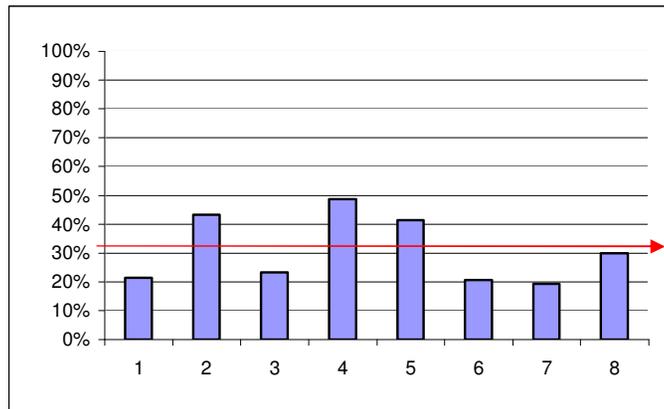
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,25 que equivale a un 41,78% , lo que la ubica en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "U"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	25	18	7	0		
1. Enfoque Cliente	25	36	21	0	1,64	21,33%
N° de marcas	4	30	13	3		
2. Liderazgo	4	60	39	12	2,30	43,33%
N° de marcas	21	24	4	1		
3. Participación del personal	21	48	12	4	1,70	23,33%
N° de marcas	4	24	17	5		
4. Enfoque basado en procesos	4	48	51	20	2,46	48,67%
N° de marcas	13	21	11	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	13	42	33	24	2,24	41,33%
N° de marcas	22	25	3	0		
6. Mejora continua	22	50	9	0	1,62	20,67%
N° de marcas	25	21	4	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	25	42	12	0	1,58	19,33%
N° de marcas	11	30	8	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	11	60	24	0	1,90	30,00%
N° de marcas	125	193	67	15		
<b>TOTAL</b>	125	386	201	60	<b>1,93</b>	<b>31,00%</b>



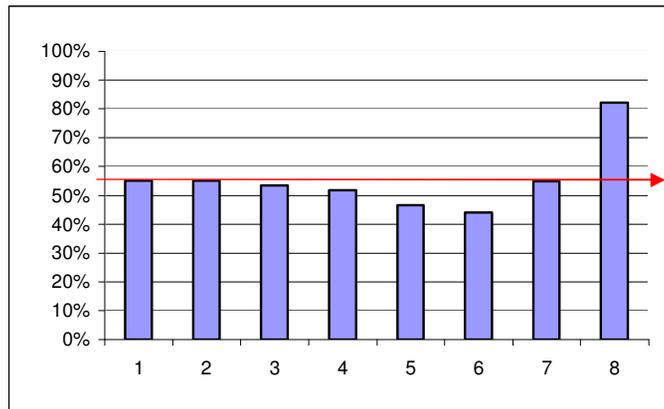
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 1,93 que equivale a un 31,00% , lo que la ubica en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "V"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	31	53	4		
1. Enfoque Cliente	2	62	159	16	2,66	55,19%
N° de marcas	0	33	55	2		
2. Liderazgo	0	66	165	8	2,66	55,19%
N° de marcas	0	40	46	4		
3. Participación del personal	0	80	138	16	2,60	53,33%
N° de marcas	0	42	42	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	84	126	20	2,56	51,85%
N° de marcas	5	47	35	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	5	94	105	12	2,40	46,67%
N° de marcas	4	56	27	3		
6. Mejora continua	4	112	81	12	2,32	44,07%
N° de marcas	3	29	55	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	3	58	165	12	2,64	54,81%
N° de marcas	0	11	21	48		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	22	63	192	3,46	82,08%
N° de marcas	14	289	334	72		
<b>TOTAL</b>	14	578	1002	288	<b>2,65</b>	<b>55,02%</b>



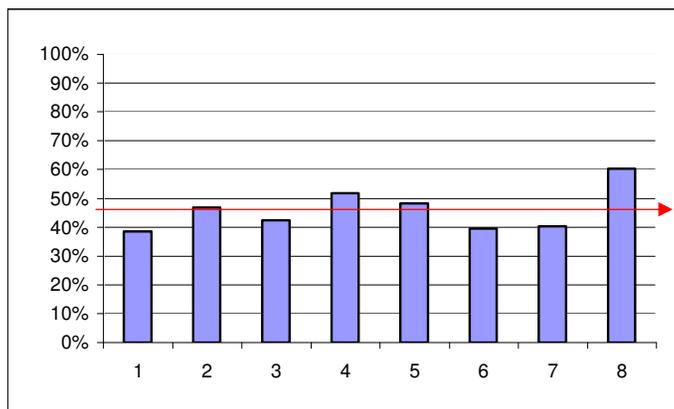
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,65 que equivale a un 55,02% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P5, P4 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "W"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	37	80	43	10		
1. Enfoque Cliente	37	160	129	40	2,15	38,43%
N° de marcas	17	79	62	12		
2. Liderazgo	17	158	186	48	2,41	46,86%
N° de marcas	31	76	47	15		
3. Participación del personal	31	152	141	60	2,27	42,41%
N° de marcas	11	70	73	16		
4. Enfoque basado en procesos	11	140	219	64	2,55	51,76%
N° de marcas	22	62	74	12		
5. Enfoque de sistema para la gestión	22	124	222	48	2,45	48,24%
N° de marcas	29	84	54	3		
6. Mejora continua	29	168	162	12	2,18	39,41%
N° de marcas	35	71	57	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	35	142	171	28	2,21	40,39%
N° de marcas	14	40	81	35		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedo	14	80	243	140	2,81	60,20%
N° de marcas	196	562	491	110		
<b>TOTAL</b>	196	1124	1473	440	<b>2,38</b>	<b>45,97%</b>



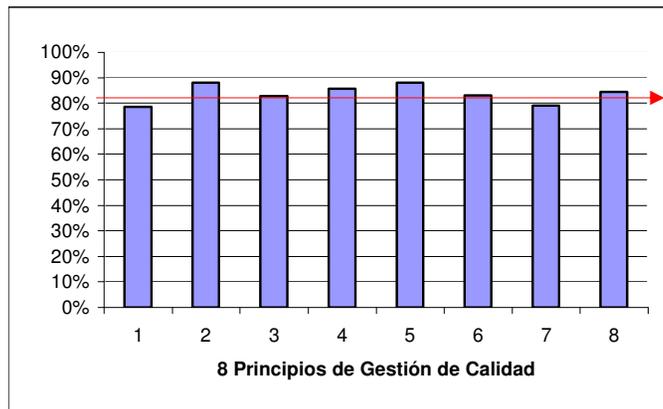
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,38 que equivale a un 45,97% , lo que la ubica en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "X"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	13	41	62		
1. Enfoque Cliente	3	26	123	248	3,36	78,71%
N° de marcas	0	7	29	84		
2. Liderazgo	0	14	87	336	3,64	88,06%
N° de marcas	4	7	36	73		
3. Participación del personal	4	14	108	292	3,48	82,78%
N° de marcas	0	2	47	70		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	141	280	3,57	85,71%
N° de marcas	1	4	32	83		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	8	96	332	3,64	88,06%
N° de marcas	0	11	39	70		
6. Mejora continua	0	22	117	280	3,49	83,06%
N° de marcas	1	7	58	54		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	14	174	216	3,38	79,17%
N° de marcas	4	3	38	75		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	4	6	114	300	3,53	84,44%
N° de marcas	13	54	320	571		
<b>TOTAL</b>	13	108	960	2284	<b>3,51</b>	<b>83,75%</b>



**NC:** No contestó.

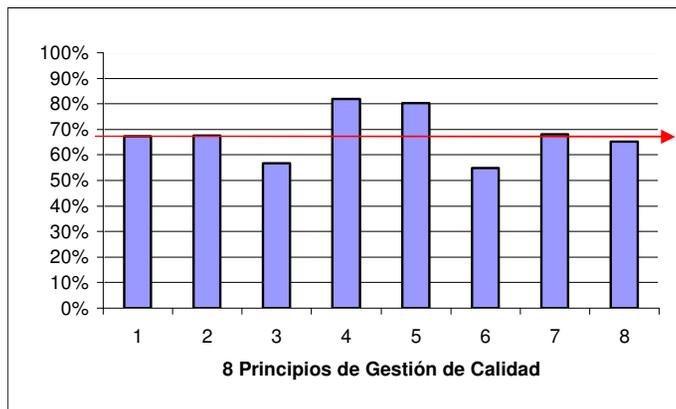
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,51 que equivale a un 83,75% , lo que la ubica en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P7, P3 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "G"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	11	33	97	59		
1. Enfoque Cliente	11	66	291	236	3,02	67,33%
N° de marcas	2	35	119	44		
2. Liderazgo	2	70	357	176	3,03	67,50%
N° de marcas	6	72	94	26		
3. Participación del personal	6	144	282	104	2,71	56,90%
N° de marcas	0	4	100	96		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	300	384	3,46	82,00%
N° de marcas	2	11	90	97		
5. Enfoque de sistema para la gestión	2	22	270	388	3,41	80,33%
N° de marcas	11	73	92	24		
6. Mejora continua	11	146	276	96	2,65	54,83%
N° de marcas	1	27	134	38		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	54	402	152	3,05	68,17%
N° de marcas	18	32	80	60		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	18	64	240	240	2,96	65,26%
N° de marcas	51	287	806	444		
<b>TOTAL</b>	51	574	2418	1776	<b>3,03</b>	<b>67,82%</b>



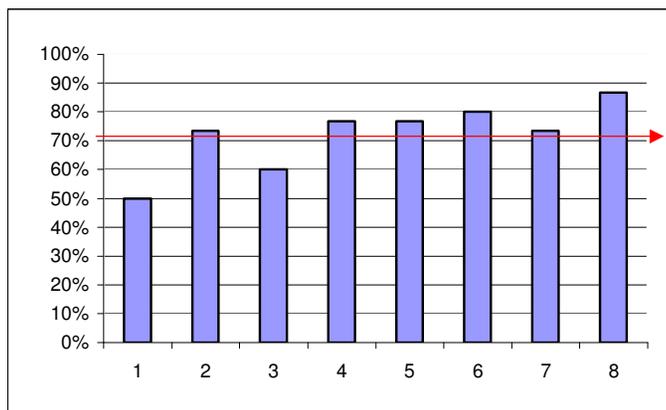
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,03 que equivale a un 67,82% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P3, P8, P1 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 20**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	5	5	0		
1. Enfoque Cliente	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	1	6	3		
2. Liderazgo	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
6. Mejora continua	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	9	49	22		
<b>TOTAL</b>	0	18	147	88	<b>3,16</b>	<b>72,08%</b>



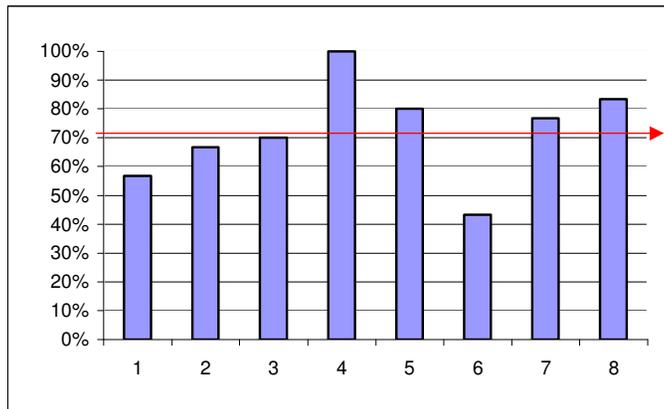
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,16 que equivale a un 72,08% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P2 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 19

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	5	3	2		
1. Enfoque Cliente	0	10	9	8	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	6	2		
2. Liderazgo	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	3	4		
3. Participación del personal	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	6	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
6. Mejora continua	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	1	5	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	3	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	19	29	32		
<b>TOTAL</b>	0	38	87	128	<b>3,16</b>	<b>72,08%</b>



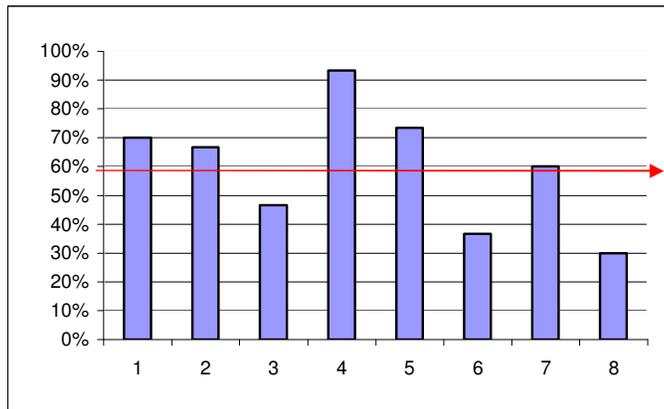
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,16 que equivale a un 72,08% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P1, P2 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 18

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	2	2	5		
1. Enfoque Cliente	1	4	6	20	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	1	4	5	0		
3. Participación del personal	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	3	2	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	6	20	3,20	73,33%
N° de marcas	2	5	3	0		
6. Mejora continua	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	3	6	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	3	5	2	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	7	22	32	19		
<b>TOTAL</b>	7	44	96	76	<b>2,79</b>	<b>59,58%</b>



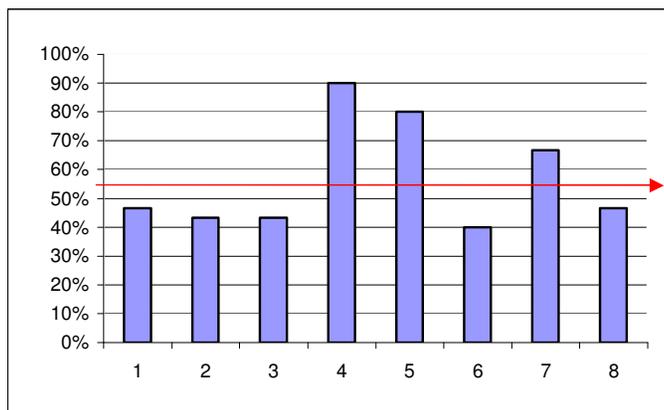
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,79 que equivale a un 59,58% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P6, P3 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 17**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	1	5	1		
1. Enfoque Cliente	3	2	15	4	2,40	46,67%
N° de marcas	1	5	4	0		
2. Liderazgo	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	1	5	4	0		
3. Participación del personal	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	4	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	2	4	4	0		
6. Mejora continua	2	8	12	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	3	1	5	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	2	15	4	2,40	46,67%
N° de marcas	10	17	39	14		
<b>TOTAL</b>	10	34	117	56	<b>2,71</b>	<b>57,08%</b>



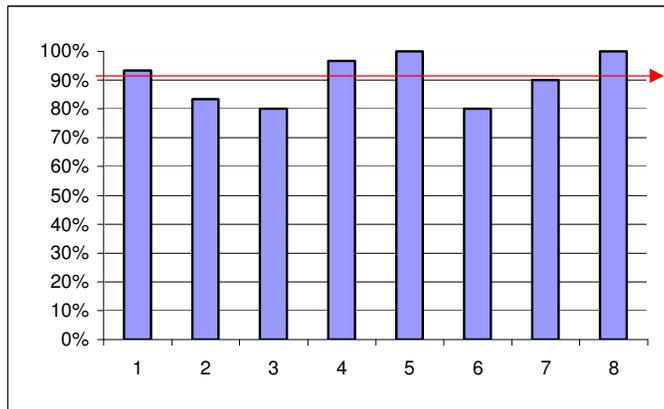
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,66 que equivale a un 55,42% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P6, P2, P3 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 16**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	2	8		
1. Enfoque Cliente	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
2. Liderazgo	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
3. Participación del personal	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	6	4		
6. Mejora continua	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	23	57		
<b>TOTAL</b>	0	0	69	228	<b>3,71</b>	<b>90,42%</b>



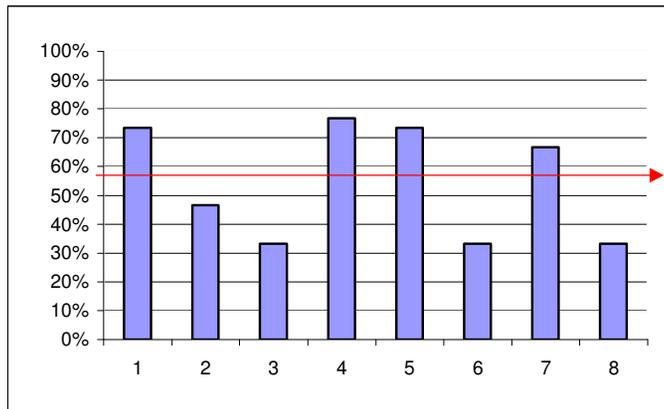
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,71 que equivale a un 90,42% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P2 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 15

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	0	5	4		
1. Enfoque Cliente	1	0	15	16	3,20	73,33%
N° de marcas	1	4	5	0		
2. Liderazgo	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
3. Participación del personal	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	1	0	5	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	0	15	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	10	0	0		
6. Mejora continua	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	3	5	1	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	10	3	4	2,00	33,33%
N° de marcas	6	30	31	13		
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>60</b>	<b>93</b>	<b>52</b>	<b>2,64</b>	<b>54,58%</b>



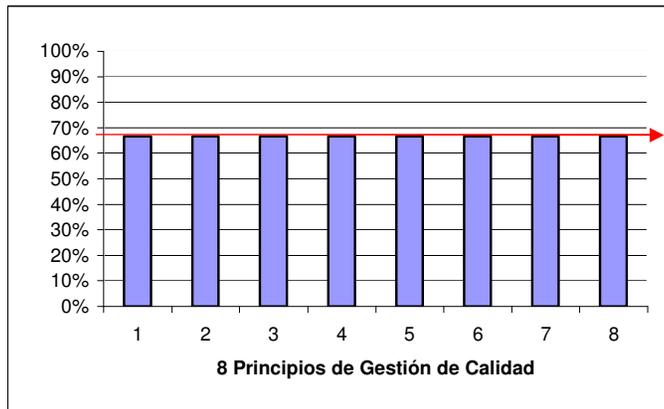
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,79 que equivale a un 59,58% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P3, P2 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 14**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	10	0		
1. Enfoque Cliente	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
3. Participación del personal	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	80	0		
<b>TOTAL</b>	0	0	240	0	<b>3,00</b>	<b>66,67%</b>



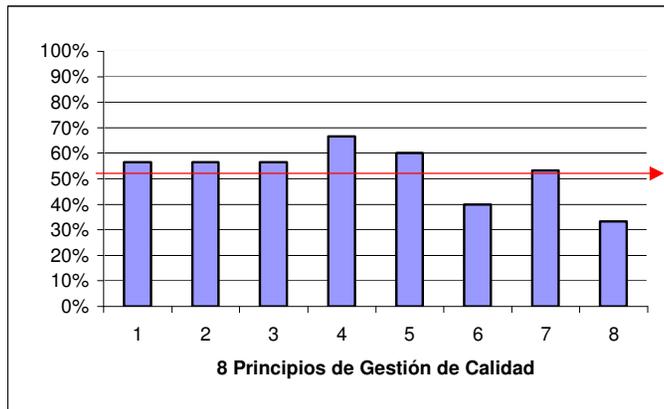
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,00 que equivale a un 66,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 13

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	1	5	2		
1. Enfoque Cliente	2	2	15	8	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
3. Participación del personal	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	6	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	1	7	1	1		
6. Mejora continua	1	14	3	4	2,20	40,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	4	3	2	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	4	6	6	4	2,00	33,33%
N° de marcas	7	24	44	5		
<b>TOTAL</b>	7	48	132	20	<b>2,59</b>	<b>52,92%</b>



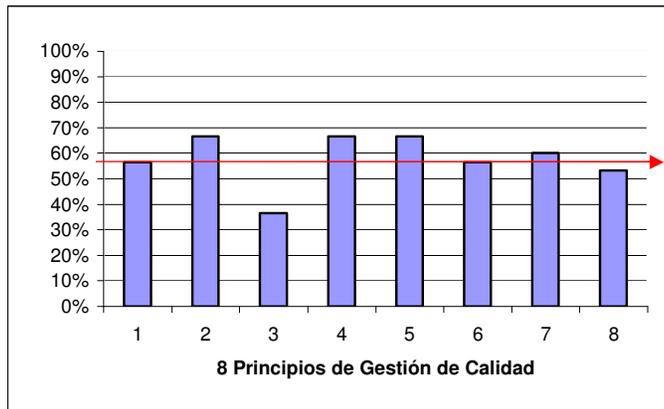
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,59 que equivale a un 52,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P6, P7, P1, P2 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	Descripción
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	5	3	2		
1. Enfoque Cliente	0	10	9	8	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
2. Liderazgo	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	9	1	0		
3. Participación del personal	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	8	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
6. Mejora continua	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	24	53	3		
<b>TOTAL</b>	0	48	159	12	<b>2,74</b>	<b>57,92%</b>



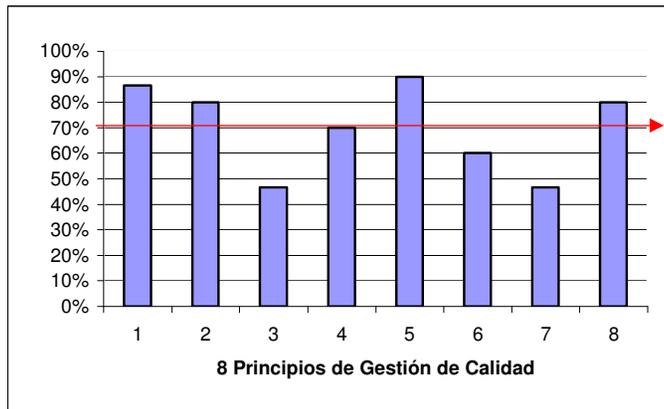
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,74 que equivale a un 57,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P8, P1 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	2	7		
1. Enfoque Cliente	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
2. Liderazgo	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	3	3	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
6. Mejora continua	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	19	34	27		
<b>TOTAL</b>	0	38	102	108	<b>3,10</b>	<b>70,00%</b>



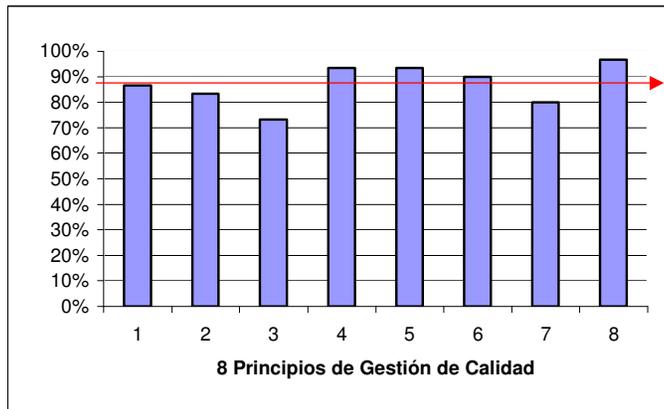
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,10 que equivale a un 70,00% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P7, P6 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	4	6		
1. Enfoque Cliente	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
2. Liderazgo	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
3. Participación del personal	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
6. Mejora continua	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	6	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	31	49		
<b>TOTAL</b>	0	0	93	196	<b>3,61</b>	<b>87,08%</b>



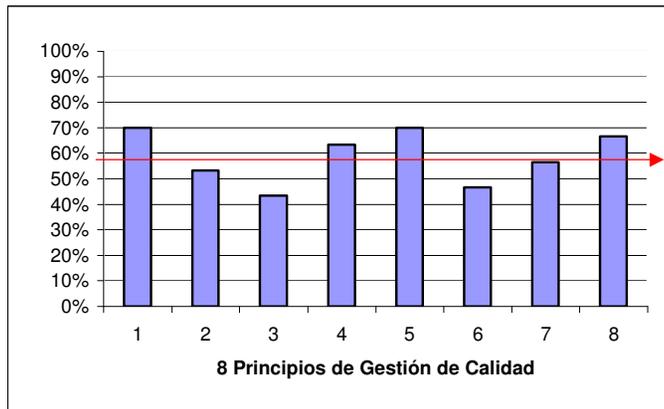
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,61 que equivale a un 87,08% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P7, P2 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N°9

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	9	1		
1. Enfoque Cliente	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	9	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
6. Mejora continua	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	21	57	2		
<b>TOTAL</b>	0	42	171	8	<b>2,76</b>	<b>58,75%</b>



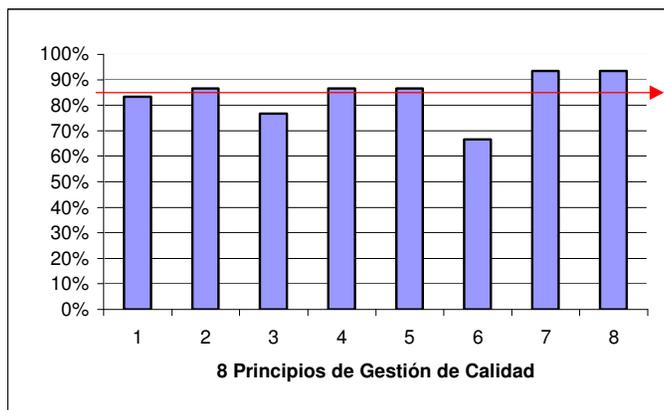
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,76 que equivale a un 58,75% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P2 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	5	5		
1. Enfoque Cliente	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
2. Liderazgo	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	7	3		
3. Participación del personal	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	38	42		
<b>TOTAL</b>	0	0	114	168	<b>3,53</b>	<b>84,17%</b>



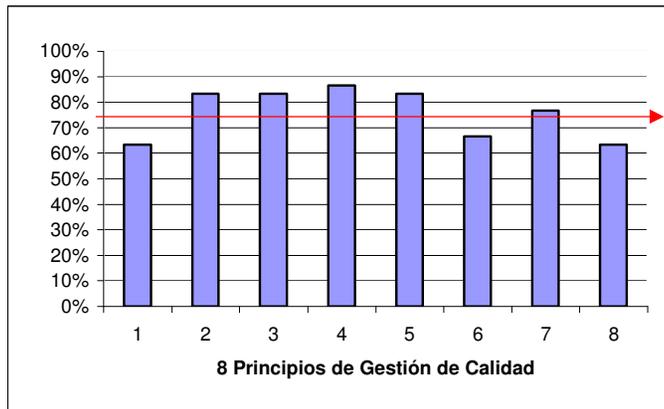
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,53 que equivale a un 84,17% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P6, P3, P1, P2 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N°7

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	5	2		
1. Enfoque Cliente	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
2. Liderazgo	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
3. Participación del personal	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	2	6	2		
6. Mejora continua	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	7	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	6	46	28		
<b>TOTAL</b>	0	12	138	112	<b>3,28</b>	<b>75,83%</b>



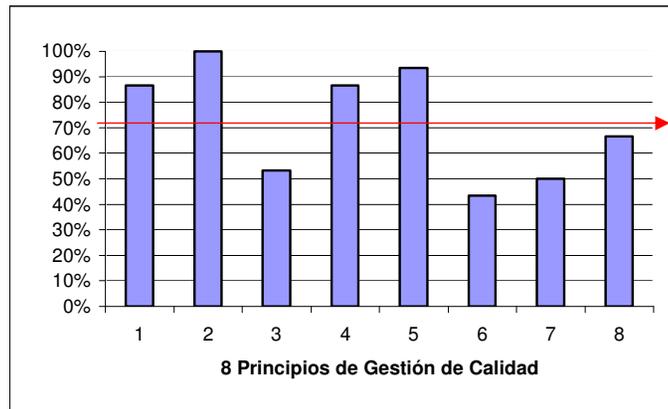
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,28 que equivale a un 75,83% , ubicandola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P8, P6 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	4	6		
1. Enfoque Cliente	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	1	5	1	3		
3. Participación del personal	1	10	3	12	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	1	0	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	0	36	3,80	93,33%
N° de marcas	3	3	2	2		
6. Mejora continua	3	6	6	8	2,30	43,33%
N° de marcas	1	4	4	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	8	12	4	2,50	50,00%
N° de marcas	2	2	0	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	2	4	0	24	3,00	66,67%
N° de marcas	7	15	15	43		
<b>TOTAL</b>	7	30	45	172	<b>3,18</b>	<b>72,50%</b>

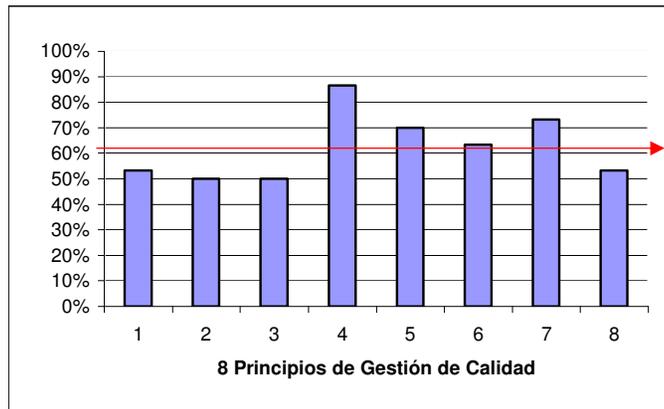


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,18 que equivale a un 72,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P6, P7, P3 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N°5

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	6	0		
1. Enfoque Cliente	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
2. Liderazgo	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	6	3	1		
3. Participación del personal	0	12	9	4	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	2	5	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	3	5	2		
6. Mejora continua	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	24	42	14		
<b>TOTAL</b>	0	48	126	56	<b>2,88</b>	<b>62,50%</b>

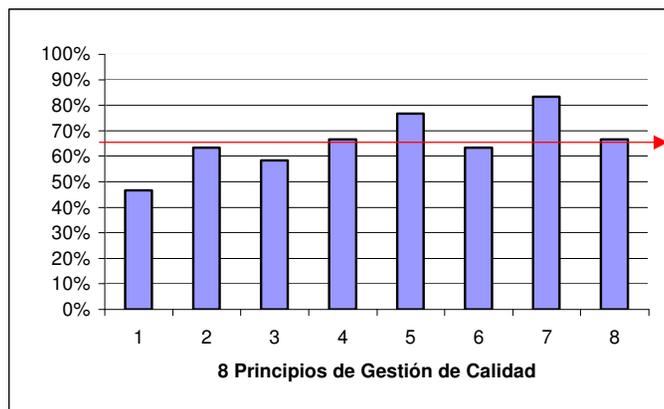


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,88 que equivale a un 62,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P2, P3, P1 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	4	2	2		
1. Enfoque Cliente	2	8	6	8	2,40	46,67%
N° de marcas	0	3	5	2		
2. Liderazgo	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	2	6	0		
3. Participación del personal	0	4	18	0	2,75	58,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	1	0	4	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	0	12	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	2	7	1		
6. Mejora continua	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	1	1	5	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	2	15	12	3,00	66,67%
N° de marcas	4	12	44	18		
<b>TOTAL</b>	4	24	132	72	<b>2,97</b>	<b>65,81%</b>



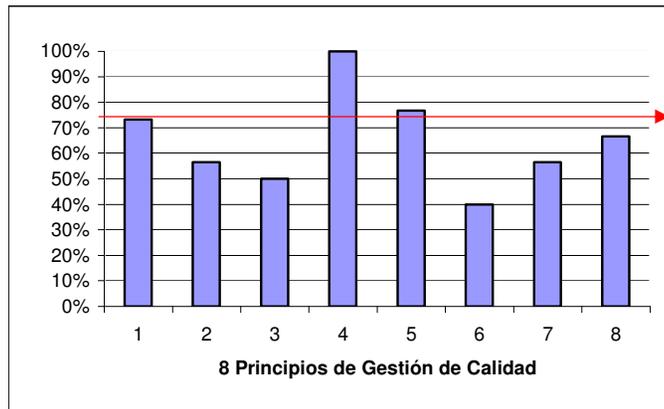
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,97 que equivale a un 65,81% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P6, P4 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

### "G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	8	2		
1. Enfoque Cliente	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	2	4	4	0		
6. Mejora continua	2	8	12	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	1	1	5	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	2	15	12	3,00	66,67%
N° de marcas	3	16	43	18		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>129</b>	<b>72</b>	<b>2,95</b>	<b>65,00%</b>



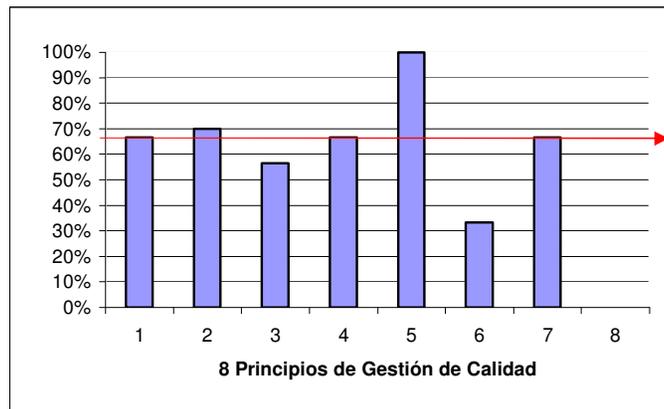
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,95 que equivale a un 65,00% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P3, P2 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	10	0		
1. Enfoque Cliente	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	7	2		
2. Liderazgo	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	1	2	6	1		
3. Participación del personal	1	4	18	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
6. Mejora continua	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	1	13	43	13		
<b>TOTAL</b>	1	26	129	52	<b>2,97</b>	<b>65,71%</b>



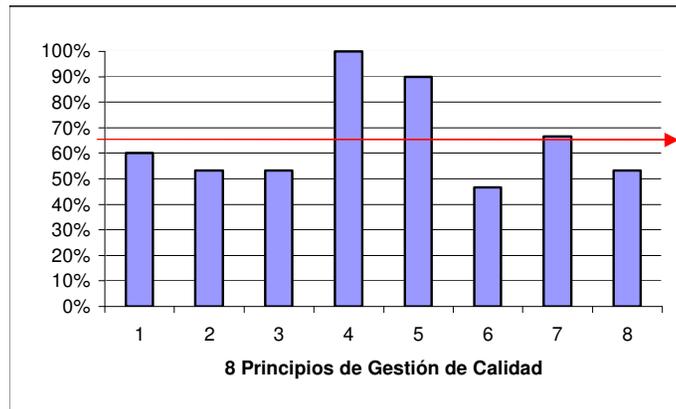
**NC:** No contestó.

El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,97 que equivale a un 65,71% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P6, P3, P1, P4 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "G" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	2	2	4		
1. Enfoque Cliente	2	4	6	16	2,80	60,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	2	2	4	2		
3. Participación del personal	2	4	12	8	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	1	4	5	0		
6. Mejora continua	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	1	4	3	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	8	9	8	2,60	53,33%
N° de marcas	6	16	33	25		
<b>TOTAL</b>	6	32	99	100	<b>2,96</b>	<b>65,42%</b>



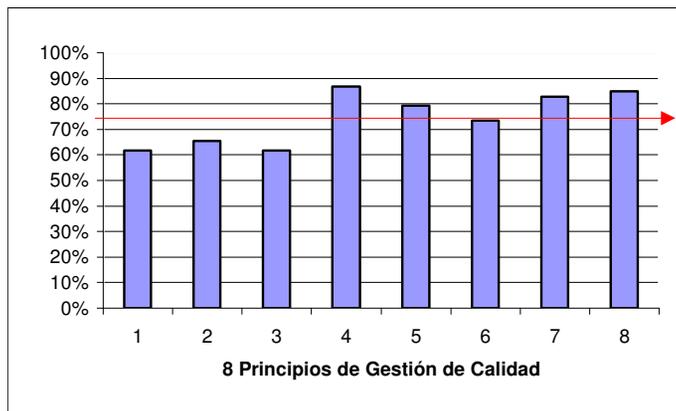
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,96 que equivale a un 65,42% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P2, P3 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "R"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	12	82	121	65		
1. Enfoque Cliente	12	164	363	260	2,85	61,79%
N° de marcas	3	67	147	63		
2. Liderazgo	3	134	441	252	2,96	65,48%
N° de marcas	9	74	147	50		
3. Participación del personal	9	148	441	200	2,85	61,67%
N° de marcas	0	13	85	182		
4. Enfoque basado en procesos	0	26	255	728	3,60	86,79%
N° de marcas	0	34	105	141		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	68	315	564	3,38	79,40%
N° de marcas	11	43	104	122		
6. Mejora continua	11	86	312	488	3,20	73,45%
N° de marcas	2	16	100	152		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	2	32	300	608	3,49	82,96%
N° de marcas	1	14	90	164		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	28	270	656	3,55	85,01%
N° de marcas	38	343	899	939		
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>686</b>	<b>2697</b>	<b>3756</b>	<b>3,23</b>	<b>74,48%</b>



El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,23 que equivale a un 74,48% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

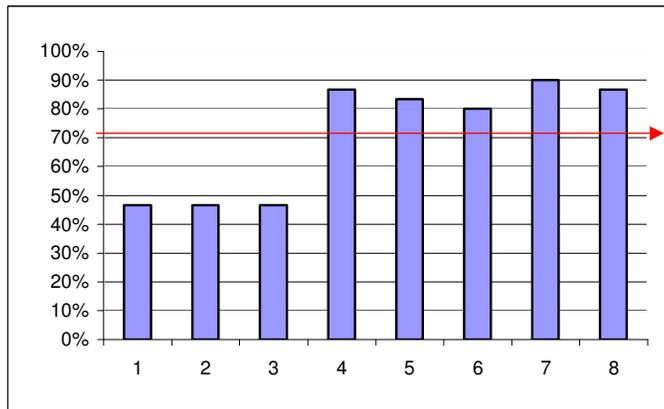
Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P2 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**NOTA:** La encuesta N° 20, no contesto las preguntas relativas al P7 y P8

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 28**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	4	5	0		
1. Enfoque Cliente	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	1	4	5	0		
2. Liderazgo	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	1	4	5	0		
3. Participación del personal	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	4	5		
6. Mejora continua	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	3	13	35	29		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>105</b>	<b>116</b>	<b>3,13</b>	<b>70,83%</b>



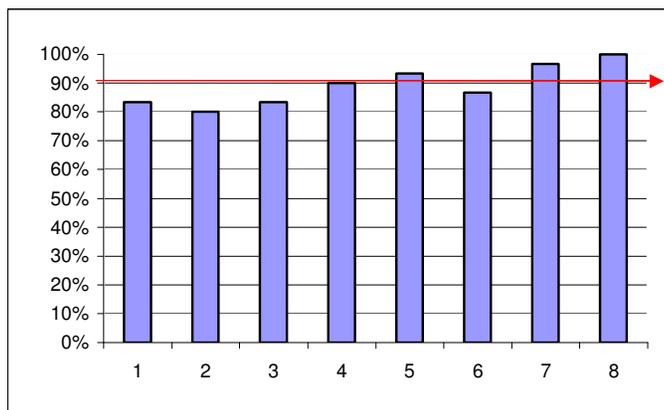
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,13 que equivale a un 70,83% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P2, P3 y P6

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 27**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	3	6		
1. Enfoque Cliente	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	2	2	6		
2. Liderazgo	0	4	6	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	3	6		
3. Participación del personal	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	1	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	0	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	0	36	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
6. Mejora continua	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	6	14	60		
<b>TOTAL</b>	0	12	42	240	<b>3,68</b>	<b>89,17%</b>



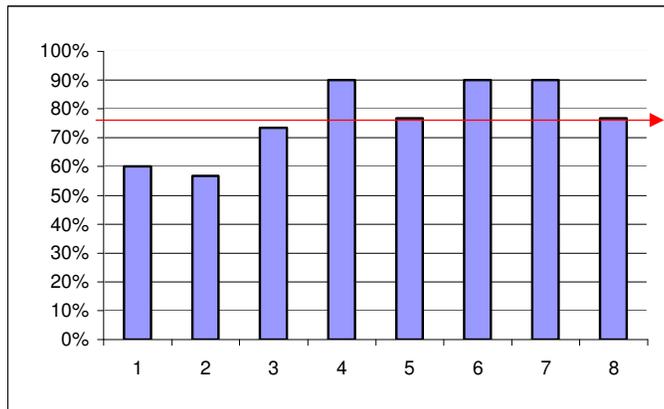
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,68 que equivale a un 89,17% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P3 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 26**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	6	1		
1. Enfoque Cliente	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	4	5	1		
2. Liderazgo	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	2	5		
3. Participación del personal	0	6	6	20	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	3	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
6. Mejora continua	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	3	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	14	28	38		
<b>TOTAL</b>	0	28	84	152	<b>3,30</b>	<b>76,67%</b>



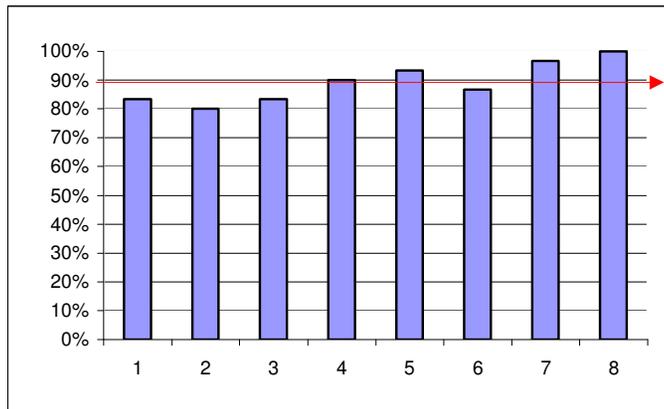
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,30 que equivale a un 76,67% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P3 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 25**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	3	6		
1. Enfoque Cliente	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	2	2	6		
2. Liderazgo	0	4	6	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	3	6		
3. Participación del personal	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	1	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	0	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	0	36	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
6. Mejora continua	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	6	14	60		
<b>TOTAL</b>	0	12	42	240	<b>3,68</b>	<b>89,17%</b>



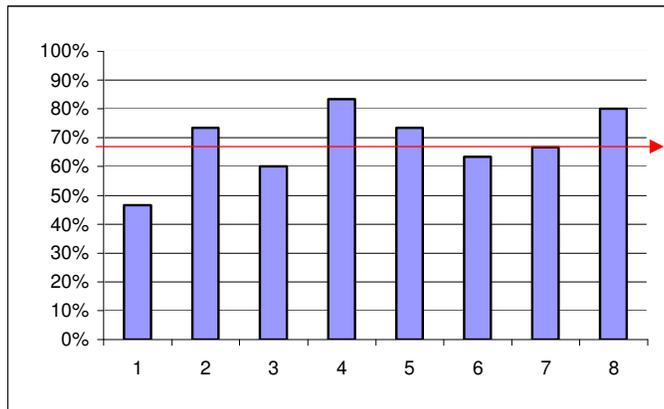
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,68 que equivale a un 89,17% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P3 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 24**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	2	3	2		
1. Enfoque Cliente	3	4	9	8	2,40	46,67%
N° de marcas	0	3	2	5		
2. Liderazgo	0	6	6	20	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	1	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	3	28	3,50	83,33%
N° de marcas	0	2	4	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	5	2		
6. Mejora continua	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	1	1	5	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	2	15	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	2	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	6	24	3,40	80,00%
N° de marcas	4	18	28	30		
<b>TOTAL</b>	4	36	84	120	<b>3,05</b>	<b>68,33%</b>



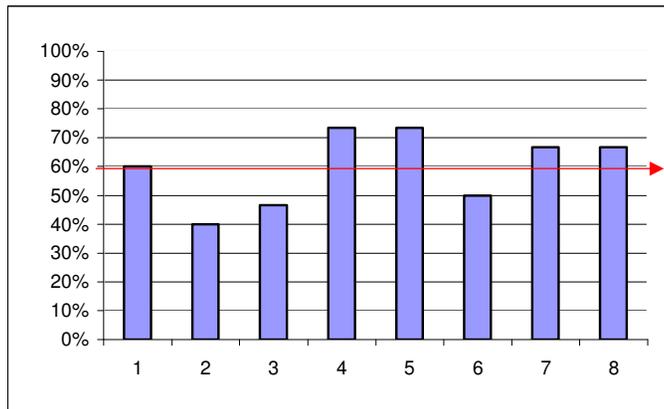
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,05 que equivale a un 68,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P6 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 23**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	8	0		
1. Enfoque Cliente	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
2. Liderazgo	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	1	6	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	6	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
6. Mejora continua	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	23	51	6		
<b>TOTAL</b>	0	46	153	24	<b>2,79</b>	<b>59,58%</b>



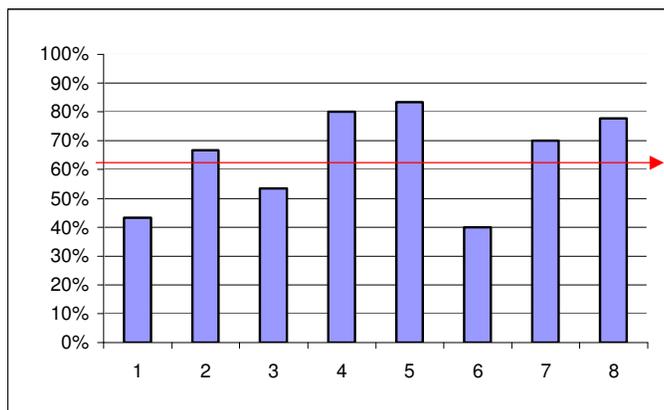
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,79 que equivale a un 59,58% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P3, P6 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 22**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	5	4	0		
1. Enfoque Cliente	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
2. Liderazgo	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
3. Participación del personal	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	2	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	6	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	1	7	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	6	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	18	12	3,33	77,78%
N° de marcas	1	21	40	17		
<b>TOTAL</b>	1	42	120	68	<b>2,89</b>	<b>62,92%</b>



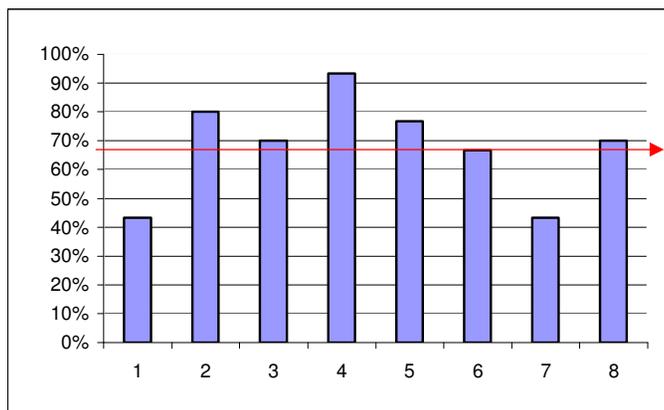
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,89 que equivale a un 62,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P1, P3 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 21**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	7	3	0		
1. Enfoque Cliente	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
2. Liderazgo	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	7	2		
3. Participación del personal	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	1	5	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	2	6	2		
6. Mejora continua	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	1	7	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	19	39	22		
<b>TOTAL</b>	0	38	117	88	<b>3,04</b>	<b>67,92%</b>



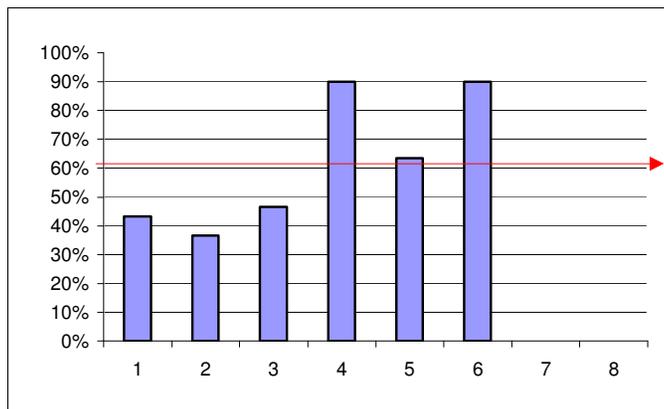
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,04 que equivale a un 67,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P7, P6 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 20**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	6	2	1		
1. Enfoque Cliente	1	12	6	4	2,30	43,33%
N° de marcas	1	7	2	0		
2. Liderazgo	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	1	1	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	3	5	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
6. Mejora continua	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	2	23	17	18		
<b>TOTAL</b>	2	46	51	72	<b>2,85</b>	<b>61,67%</b>



El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,85 que equivale a un 61,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

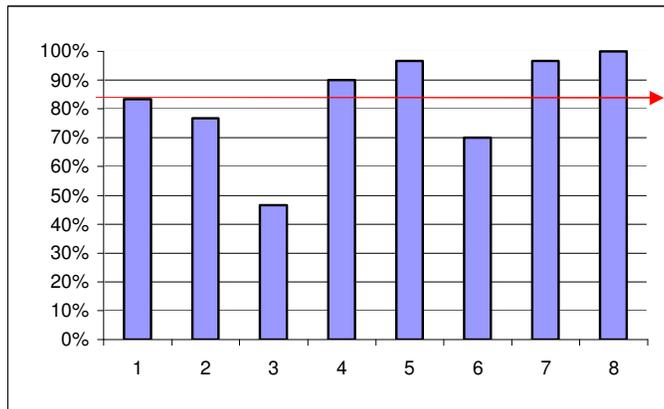
Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P3 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**NC:** No contesto. Le faltó a esta encuesta las páginas para evaluar el P7 Y P8

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 19**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	3	6		
1. Enfoque Cliente	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	3	1	6		
2. Liderazgo	0	6	3	24	3,30	76,67%
N° de marcas	1	5	3	1		
3. Participación del personal	1	10	9	4	2,40	46,67%
N° de marcas	0	1	1	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	4	1	5		
6. Mejora continua	0	8	3	20	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	1	14	11	54		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>216</b>	<b>3,48</b>	<b>82,50%</b>



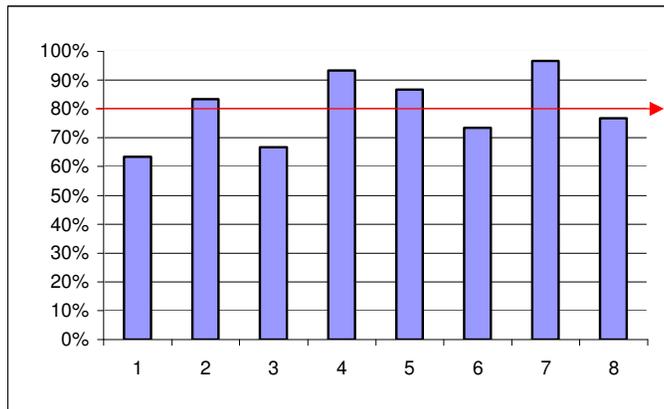
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,48 que equivale a un 82,50% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P2 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 18**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	3	3		
1. Enfoque Cliente	0	8	9	12	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	3	6		
2. Liderazgo	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
3. Participación del personal	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	1	2	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	1	6	3		
6. Mejora continua	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	1	5	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	9	30	41		
<b>TOTAL</b>	0	18	90	164	<b>3,40</b>	<b>80,00%</b>



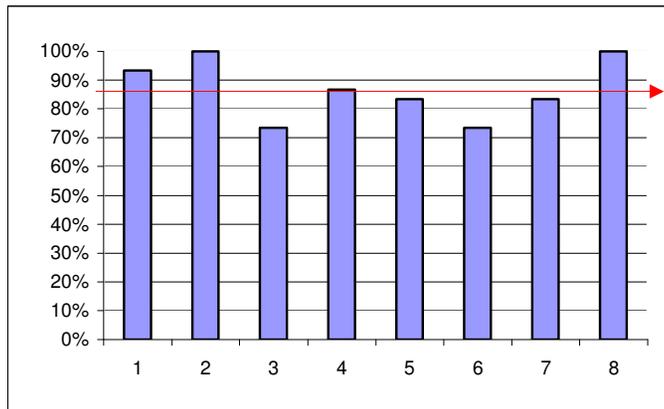
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,40 que equivale a un 80,00% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 17**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	2	8		
1. Enfoque Cliente	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
3. Participación del personal	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
6. Mejora continua	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	32	48		
<b>TOTAL</b>	0	0	96	192	<b>3,60</b>	<b>86,67%</b>



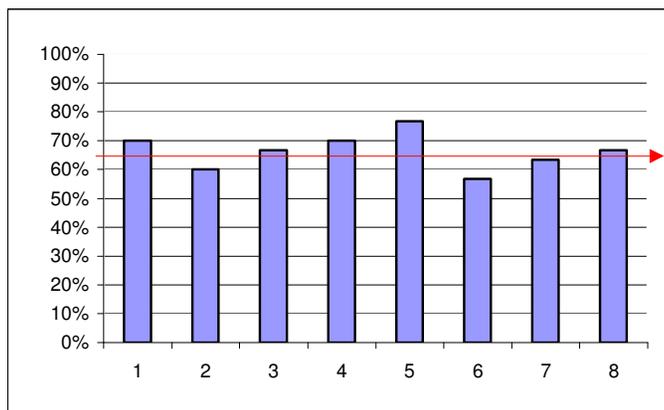
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,60 que equivale a un 86,67% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P7 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 16**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	0	6	3		
1. Enfoque Cliente	1	0	18	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
2. Liderazgo	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	6	2		
3. Participación del personal	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	9	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
6. Mejora continua	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	1	0	7	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	0	21	8	3,00	66,67%
N° de marcas	2	8	59	11		
<b>TOTAL</b>	2	16	177	44	<b>2,99</b>	<b>66,25%</b>



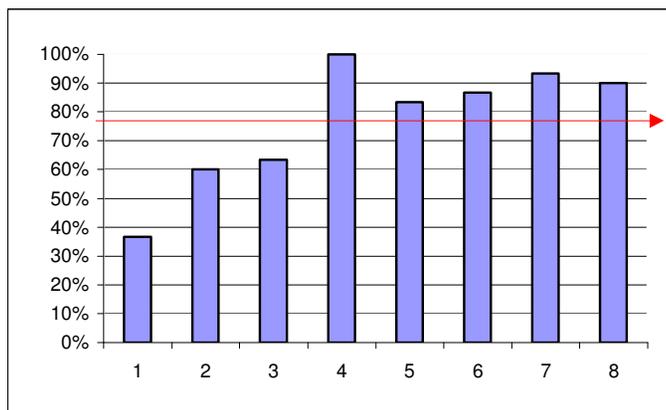
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,99 que equivale a un 66,25% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P2, P7 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 15**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	5	3	0		
1. Enfoque Cliente	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
2. Liderazgo	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	7	1		
3. Participación del personal	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	1	3	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
6. Mejora continua	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	2	10	30	38		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>90</b>	<b>152</b>	<b>3,30</b>	<b>76,67%</b>



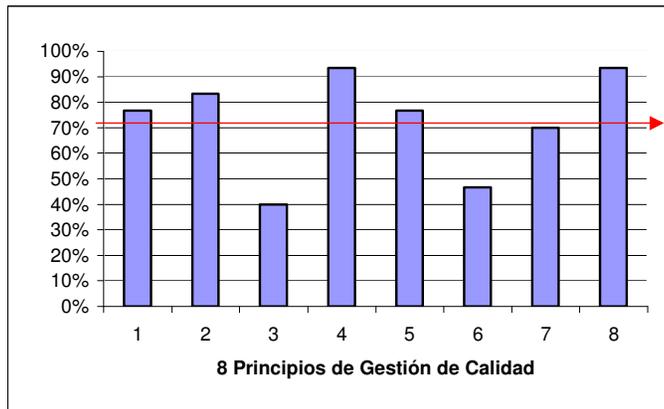
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,30 que equivale a un 76,67% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P2, P3 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 14**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	5	4		
1. Enfoque Cliente	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
2. Liderazgo	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
3. Participación del personal	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	1	5	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
6. Mejora continua	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	9	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	16	34	30		
<b>TOTAL</b>	0	32	102	120	<b>3,18</b>	<b>72,50%</b>



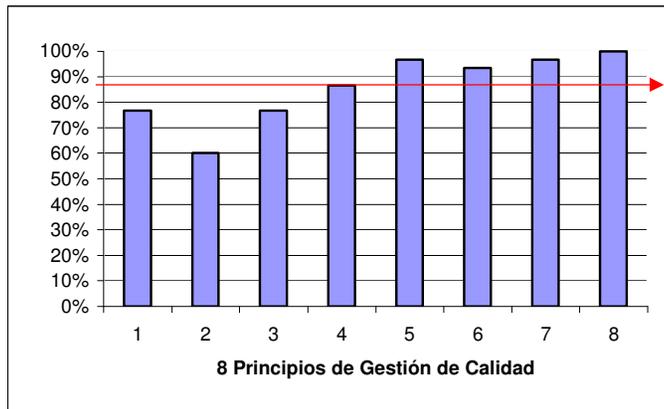
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,18 que equivale a un 72,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P7, P1 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 13**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	3	5		
1. Enfoque Cliente	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	3	6	1		
2. Liderazgo	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	3	5		
3. Participación del personal	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	2	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
6. Mejora continua	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	8	18	54		
<b>TOTAL</b>	0	16	54	216	<b>3,58</b>	<b>85,83%</b>



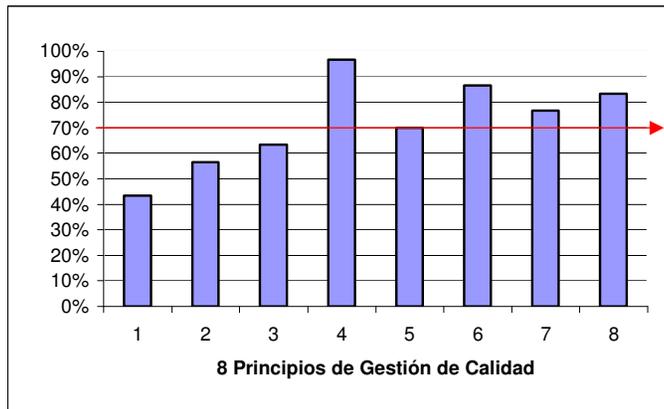
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,58 que equivale a un 85,83% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P2, P1 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	5	4	0		
1. Enfoque Cliente	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	7	1		
3. Participación del personal	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	3	3	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
6. Mejora continua	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	1	5	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	3	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	1	15	34	30		
<b>TOTAL</b>	1	30	102	120	<b>3,16</b>	<b>72,08%</b>



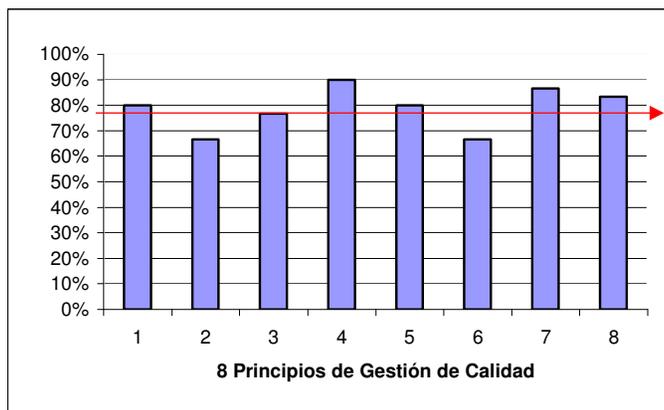
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,16 que equivale a un 72,08% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P2, P3 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	4	5		
1. Enfoque Cliente	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	2	6	2		
2. Liderazgo	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	3	5		
3. Participación del personal	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	1	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	4	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	5	0	5		
6. Mejora continua	0	10	0	20	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	2	1	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	3	28	3,50	83,33%
N° de marcas	0	14	23	43		
<b>TOTAL</b>	0	28	69	172	<b>3,36</b>	<b>78,75%</b>



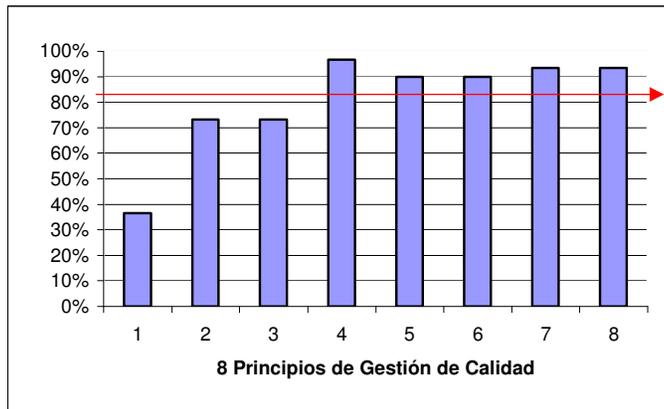
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,36 que equivale a un 78,75% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P2, P6, P3 y P5

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	7	2	0		
1. Enfoque Cliente	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
2. Liderazgo	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
3. Participación del personal	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
6. Mejora continua	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	1	7	29	43		
<b>TOTAL</b>	1	14	87	172	<b>3,43</b>	<b>80,83%</b>



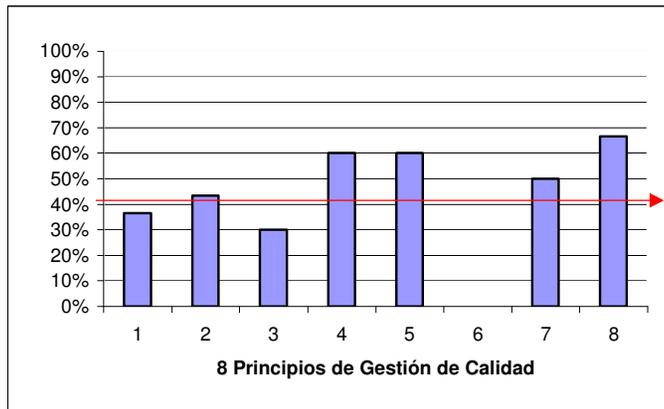
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,43 que equivale a un 80,83% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P2 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	7	2	0		
1. Enfoque Cliente	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	1	5	4	0		
2. Liderazgo	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	4	3	3	0		
3. Participación del personal	4	6	9	0	1,90	30,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	10	0	0	0		
6. Mejora continua	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	1	4	4	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	8	12	4	2,50	50,00%
N° de marcas	0	1	8	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	17	25	35	3		
<b>TOTAL</b>	17	50	105	12	<b>2,30</b>	<b>43,33%</b>



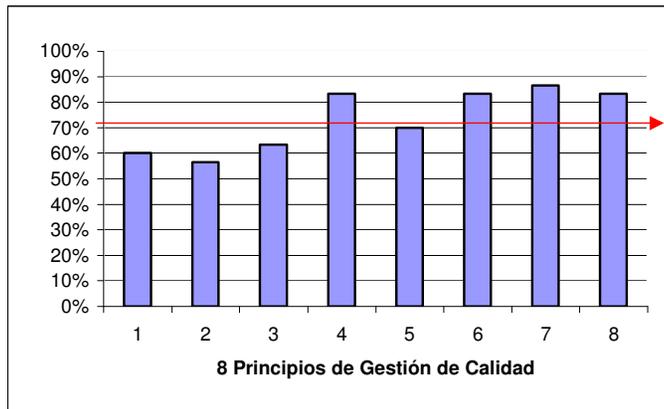
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,30 que equivale a un 43,33% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	8	0		
1. Enfoque Cliente	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	5	2		
3. Participación del personal	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	2	5	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	5	5		
6. Mejora continua	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	10	44	26		
<b>TOTAL</b>	0	20	132	104	<b>3,20</b>	<b>73,33%</b>



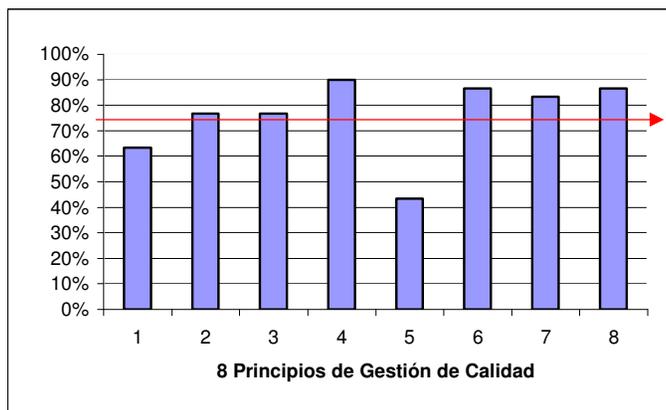
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,20 que equivale a un 73,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P3 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	5	2		
1. Enfoque Cliente	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	5	4		
2. Liderazgo	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	5	4		
3. Participación del personal	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	1	2	7		
6. Mejora continua	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	1	3	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	14	30	36		
<b>TOTAL</b>	0	28	90	144	<b>3,28</b>	<b>75,83%</b>



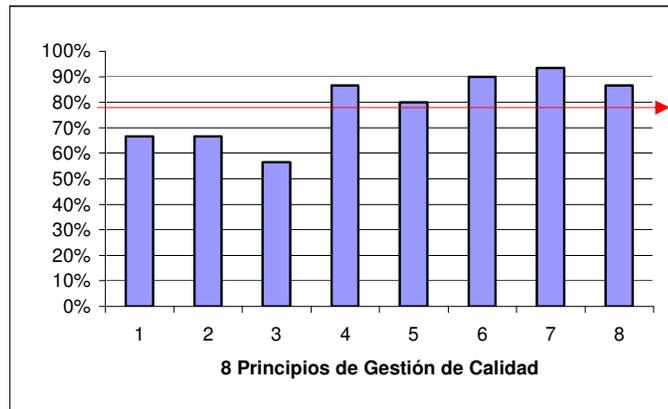
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,28 que equivale a un 75,83% , ubicandola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P5, P1, P2 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	6	2		
1. Enfoque Cliente	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	8	1		
2. Liderazgo	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
3. Participación del personal	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	1	4	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
6. Mejora continua	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	7	38	35		
<b>TOTAL</b>	0	14	114	140	<b>3,35</b>	<b>78,33%</b>

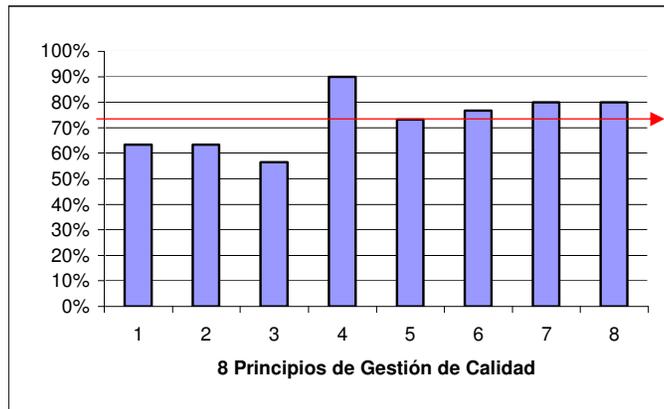


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,35 que equivale a un 78,33% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"  
 Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P2 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	7	1		
1. Enfoque Cliente	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
2. Liderazgo	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	4	5	1		
3. Participación del personal	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	4	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	5	4		
6. Mejora continua	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	6	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	10	45	25		
<b>TOTAL</b>	0	20	135	100	<b>3,19</b>	<b>72,92%</b>

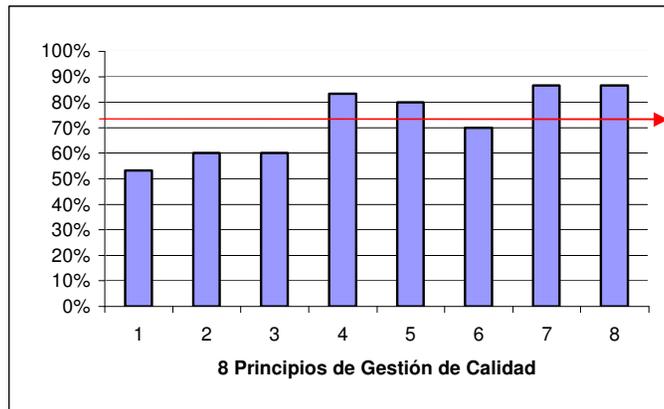


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,19 que equivale a un 72,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P2 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	6	0		
1. Enfoque Cliente	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
2. Liderazgo	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	4	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	7	2		
6. Mejora continua	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	11	44	25		
<b>TOTAL</b>	0	22	132	100	<b>3,18</b>	<b>72,50%</b>



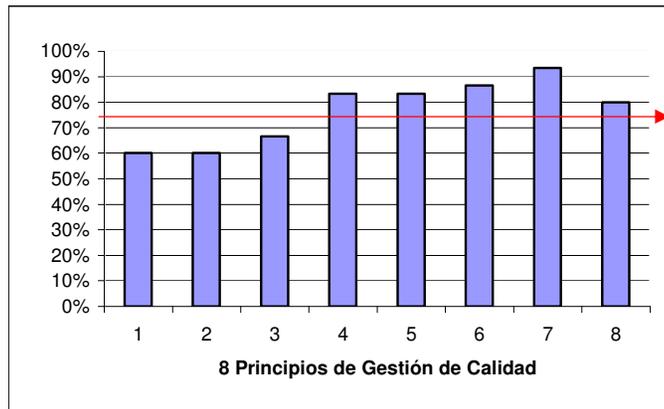
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,18 que equivale a un 72,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P2, P3 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

### "R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	8	0		
1. Enfoque Cliente	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
2. Liderazgo	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	8	1		
3. Participación del personal	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	2	7		
6. Mejora continua	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	2	2	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	6	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	8	40	32		
<b>TOTAL</b>	0	16	120	128	<b>3,30</b>	<b>76,67%</b>



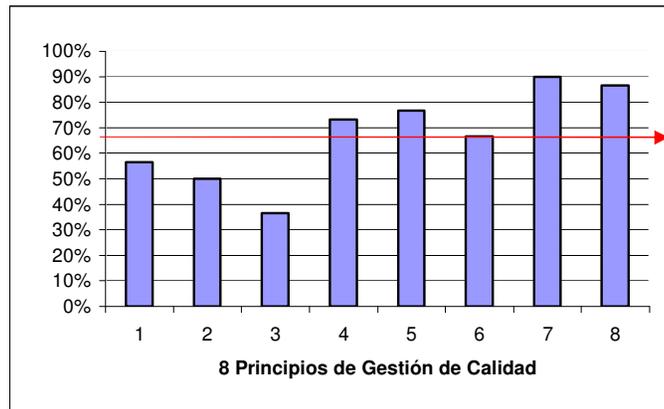
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,30 que equivale a un 76,67% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P2, P3 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	7	0		
1. Enfoque Cliente	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
2. Liderazgo	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	3	3	4	0		
3. Participación del personal	3	6	12	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	1	1	5	3		
6. Mejora continua	1	2	15	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	2	0	8		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	0	32	3,60	86,67%
N° de marcas	4	14	39	23		
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>117</b>	<b>92</b>	<b>3,01</b>	<b>67,08%</b>

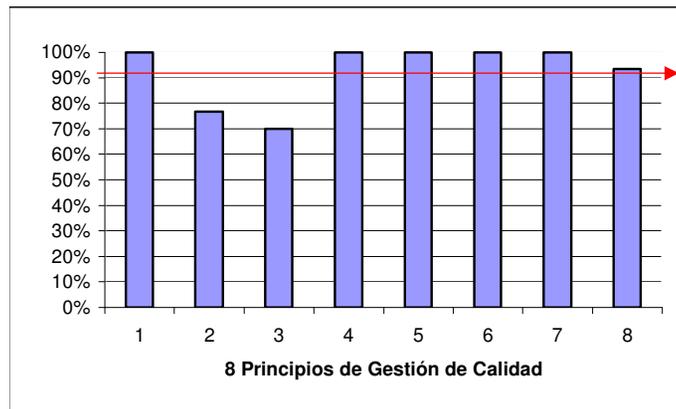


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,01 que equivale a un 67,08% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P3, P2, P1 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "R" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	10		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
2. Liderazgo	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	9	1		
3. Participación del personal	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
6. Mejora continua	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	18	62		
<b>TOTAL</b>	0	0	54	248	<b>3,78</b>	<b>92,50%</b>



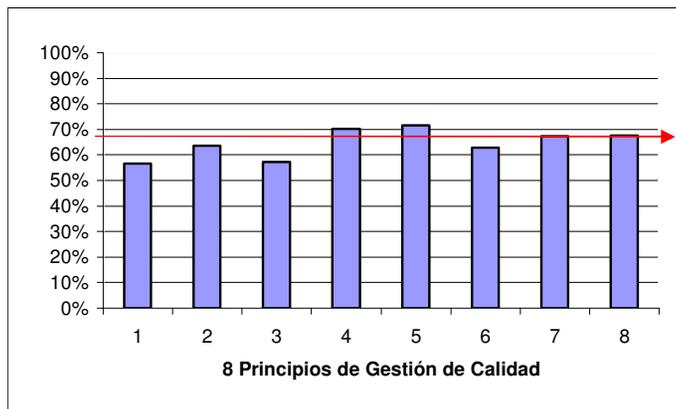
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,78 que equivale a un 92,50% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P2 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "S"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	18	100	137	45		
1. Enfoque Cliente	18	200	411	180	2,70	56,56%
N° de marcas	15	76	130	79		
2. Liderazgo	15	152	390	316	2,91	63,67%
N° de marcas	10	109	136	45		
3. Participación del personal	10	218	408	180	2,72	57,33%
N° de marcas	8	39	167	86		
4. Enfoque basado en procesos	8	78	501	344	3,10	70,11%
N° de marcas	6	39	159	96		
5. Enfoque de sistema para la gestión	6	78	477	384	3,15	71,67%
N° de marcas	4	84	154	58		
6. Mejora continua	4	168	462	232	2,89	62,89%
N° de marcas	6	68	139	87		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	6	136	417	348	3,02	67,44%
N° de marcas	19	44	137	90		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	19	88	411	360	3,03	67,59%
N° de marcas	86	559	1159	586		
<b>TOTAL</b>	86	1118	3477	2344	<b>2,94</b>	<b>64,64%</b>



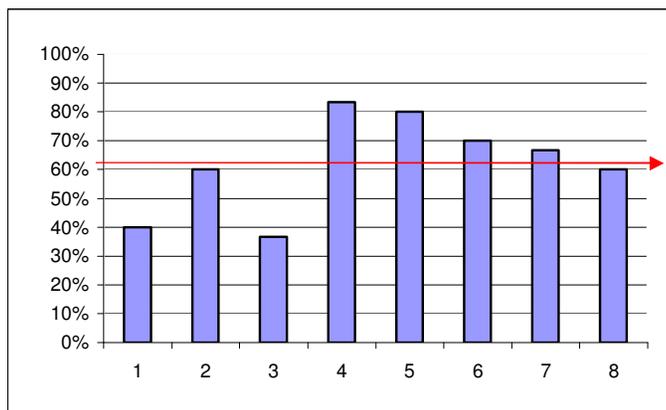
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,94 que equivale a un 64,64% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P6 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 30**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	6	3	0		
1. Enfoque Cliente	1	12	9	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
2. Liderazgo	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	1	7	2	0		
3. Participación del personal	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	7	2		
6. Mejora continua	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	4	4	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	8	12	8	2,80	60,00%
N° de marcas	2	21	43	14		
<b>TOTAL</b>	2	42	129	56	<b>2,86</b>	<b>62,08%</b>



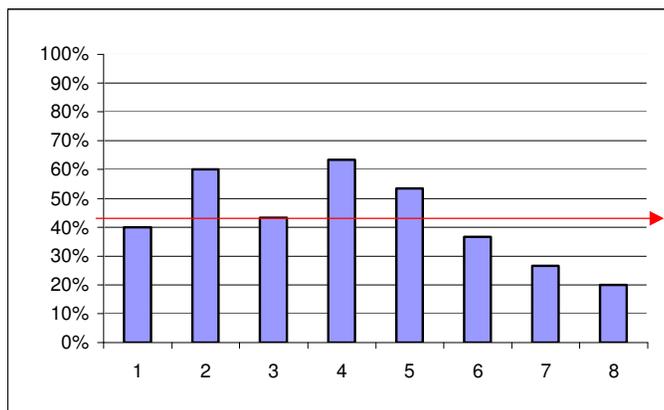
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,86 que equivale a un 62,08% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P8 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 29**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	4	4	0		
1. Enfoque Cliente	2	8	12	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
2. Liderazgo	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	5	4	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	12	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	9	1	0		
6. Mejora continua	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	2	8	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	4	6	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	8	42	29	1		
<b>TOTAL</b>	8	84	87	4	<b>2,29</b>	<b>42,92%</b>



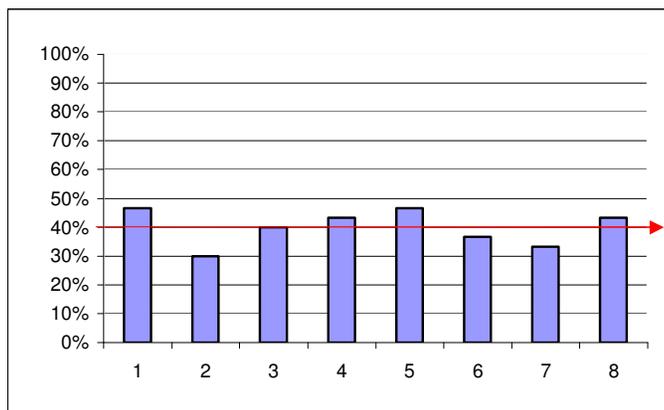
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,29 que equivale a un 42,92% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 28**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	6	4	0		
1. Enfoque Cliente	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	1	9	0	0		
2. Liderazgo	1	18	0	0	1,90	30,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
3. Participación del personal	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	2	3	5	0		
4. Enfoque basado en procesos	2	6	15	0	2,30	43,33%
N° de marcas	1	4	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	1	7	2	0		
6. Mejora continua	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	1	8	1	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	5	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	7	50	23	0		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>2,20</b>	<b>40,00%</b>



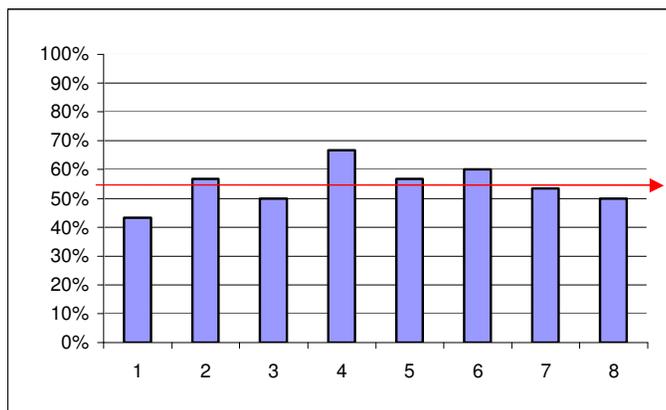
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,20 que equivale a un 40,00% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 27**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	7	3	0		
1. Enfoque Cliente	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
6. Mejora continua	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	29	51	0		
<b>TOTAL</b>	0	58	153	0	<b>2,64</b>	<b>54,58%</b>



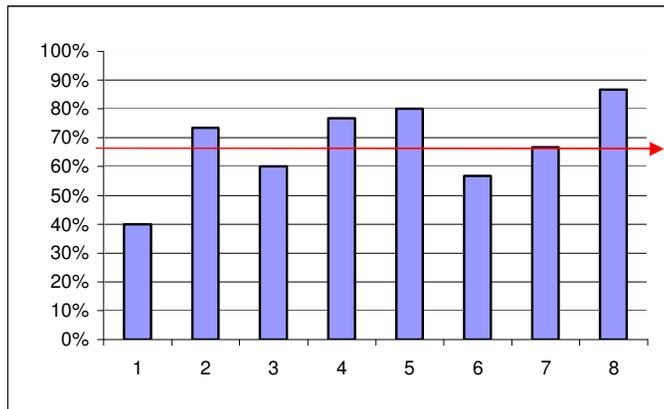
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,64 que equivale a un 54,58% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P8 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 26**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	6	3	0		
1. Enfoque Cliente	1	12	9	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	1	6	3		
2. Liderazgo	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
6. Mejora continua	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	1	13	49	17		
<b>TOTAL</b>	1	26	147	68	<b>3,03</b>	<b>67,50%</b>



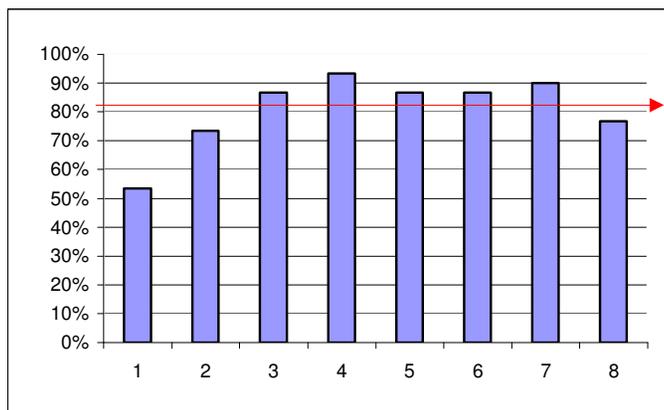
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,03 que equivale a un 67,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P6, P3 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 25**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	6	0		
1. Enfoque Cliente	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	1	6	3		
2. Liderazgo	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
3. Participación del personal	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
6. Mejora continua	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	5	36	39		
<b>TOTAL</b>	0	10	108	156	<b>3,43</b>	<b>80,83%</b>



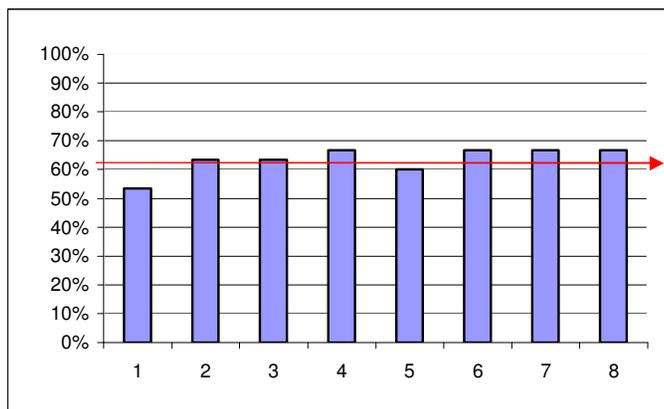
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,43 que equivale a un 80,83% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P2, P8, P5 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 24**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	6	0		
1. Enfoque Cliente	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
2. Liderazgo	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
3. Participación del personal	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	8	72	0		
<b>TOTAL</b>	0	16	216	0	<b>2,90</b>	<b>63,33%</b>



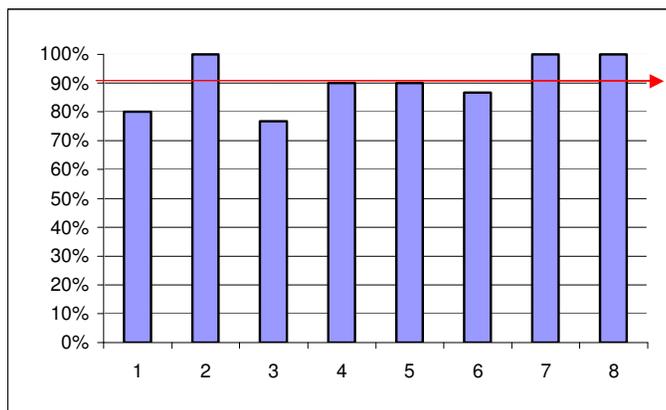
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,90 que equivale a un 63,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P5, P1, P2 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 23**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	6	4		
1. Enfoque Cliente	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	7	3		
3. Participación del personal	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
6. Mejora continua	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	23	57		
<b>TOTAL</b>	0	0	69	228	<b>3,71</b>	<b>90,42%</b>



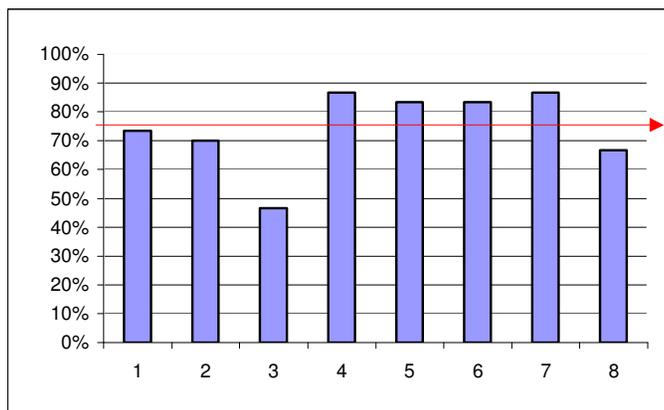
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,71 que equivale a un 90,42% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P6 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 22**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	8	2		
1. Enfoque Cliente	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	7	2		
2. Liderazgo	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	5	5		
6. Mejora continua	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	7	47	26		
<b>TOTAL</b>	0	14	141	104	<b>3,24</b>	<b>74,58%</b>



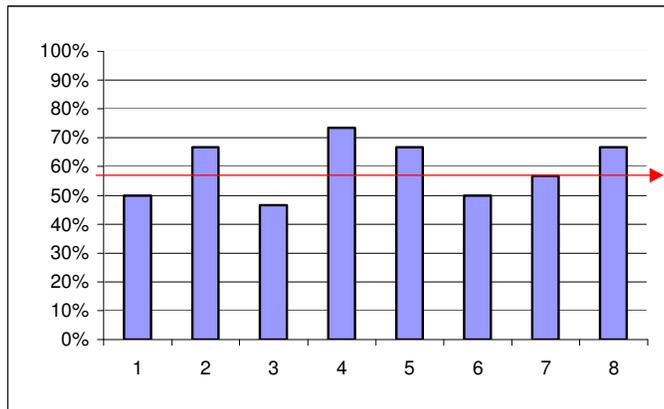
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,24 que equivale a un 74,58% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P8, P2 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 21**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	5	5	0		
1. Enfoque Cliente	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	1	8	1		
2. Liderazgo	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
6. Mejora continua	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	1	8	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	21	55	4		
<b>TOTAL</b>	0	42	165	16	<b>2,79</b>	<b>59,58%</b>



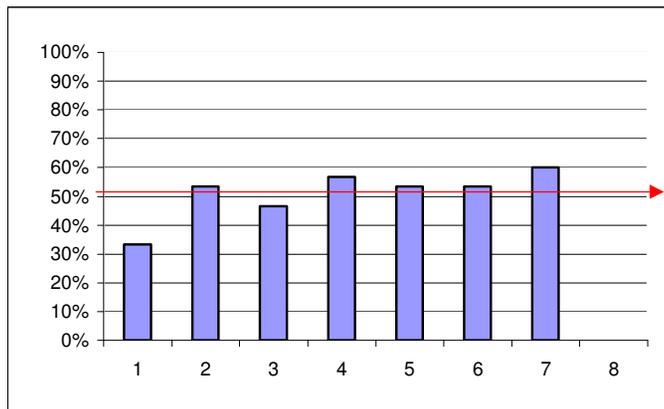
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,79 que equivale a un 59,58% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P1, P6 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 20**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	10	0	0		
1. Enfoque Cliente	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
6. Mejora continua	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	33	37	0		
<b>TOTAL</b>	0	66	111	0	<b>2,53</b>	<b>50,95%</b>



**NC:** No contesto.

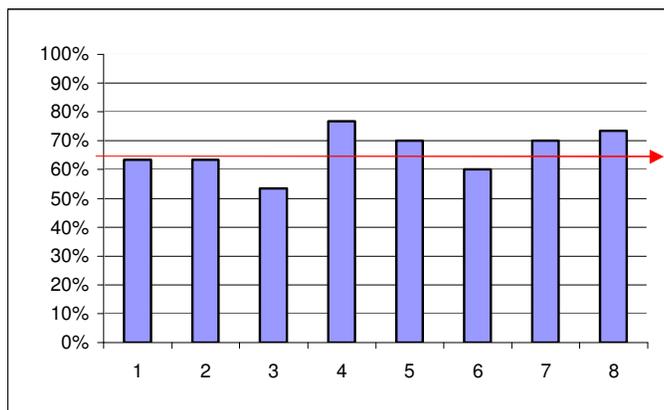
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,53 que equivale a un 50,95% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P5 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 19**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	9	0		
1. Enfoque Cliente	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	2	7	1		
2. Liderazgo	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	5	4	1		
3. Participación del personal	0	10	12	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	9	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
6. Mejora continua	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	9	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	10	61	9		
<b>TOTAL</b>	0	20	183	36	<b>2,99</b>	<b>66,25%</b>



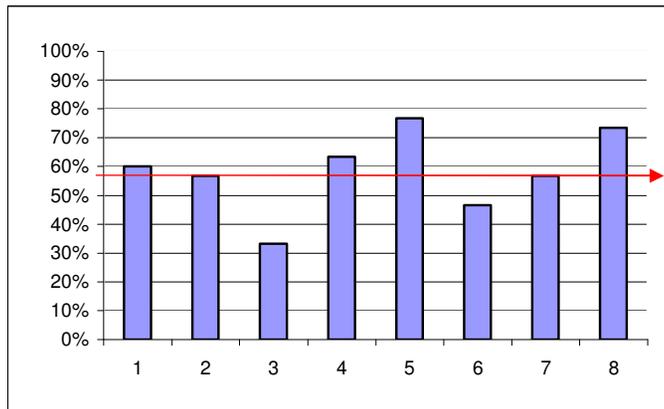
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,99 que equivale a un 66,25% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P1 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 18**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	4	2		
1. Enfoque Cliente	0	8	12	8	2,80	60,00%
N° de marcas	1	2	6	1		
2. Liderazgo	1	4	18	4	2,70	56,67%
N° de marcas	3	4	3	0		
3. Participación del personal	3	8	9	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	5	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
6. Mejora continua	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	1	0	5	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	0	15	16	3,20	73,33%
N° de marcas	5	21	43	11		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>42</b>	<b>129</b>	<b>44</b>	<b>2,75</b>	<b>58,33%</b>



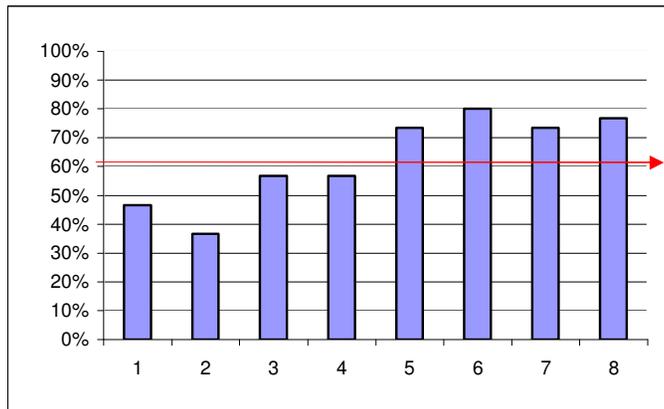
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,75 que equivale a un 58,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P7 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 17**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	4	5	0		
1. Enfoque Cliente	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	2	5	3	0		
2. Liderazgo	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
3. Participación del personal	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
6. Mejora continua	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	8	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	3	15	51	11		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>153</b>	<b>44</b>	<b>2,88</b>	<b>62,50%</b>



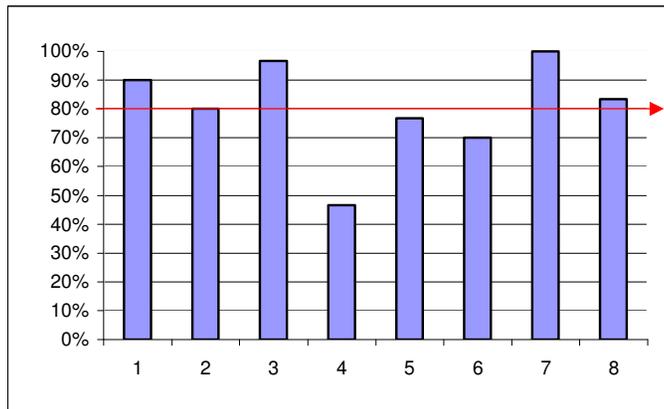
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,88 que equivale a un 62,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P3 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 16**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	3	7		
1. Enfoque Cliente	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	2	0	0	8		
2. Liderazgo	2	0	0	32	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
3. Participación del personal	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	4	2	0	4		
4. Enfoque basado en procesos	4	4	0	16	2,40	46,67%
N° de marcas	0	3	1	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	3	24	3,30	76,67%
N° de marcas	0	3	3	4		
6. Mejora continua	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	1	3	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	6	9	11	54		
<b>TOTAL</b>	6	18	33	216	<b>3,41</b>	<b>80,42%</b>



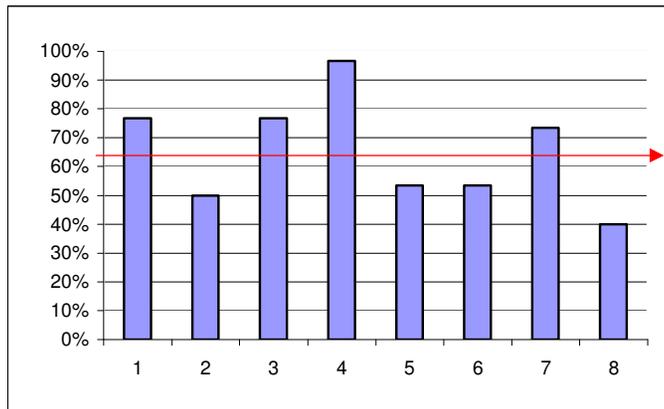
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,41 que equivale a un 80,42% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P4, P6, P5 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 15

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	1	2	6		
1. Enfoque Cliente	1	2	6	24	3,30	76,67%
N° de marcas	3	2	2	3		
2. Liderazgo	3	4	6	12	2,50	50,00%
N° de marcas	1	1	2	6		
3. Participación del personal	1	2	6	24	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	4	1	0	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	4	2	0	20	2,60	53,33%
N° de marcas	2	3	2	3		
6. Mejora continua	2	6	6	12	2,60	53,33%
N° de marcas	1	2	1	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	4	3	24	3,20	73,33%
N° de marcas	4	2	2	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	4	4	6	8	2,20	40,00%
N° de marcas	16	12	12	40		
<b>TOTAL</b>	16	24	36	160	<b>2,95</b>	<b>65,00%</b>



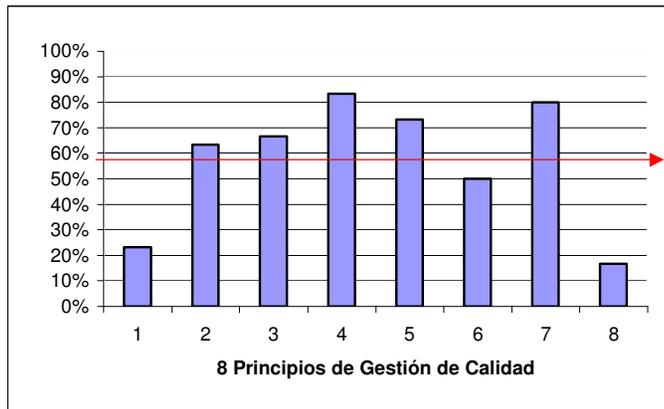
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,95 que equivale a un 65,00% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P2, P5 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 14**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	5	3	2	0		
1. Enfoque Cliente	5	6	6	0	1,70	23,33%
N° de marcas	0	2	7	1		
2. Liderazgo	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
3. Participación del personal	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	3	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	1	1	3	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	2	9	20	3,20	73,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
6. Mejora continua	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	1	1	1	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	2	3	28	3,40	80,00%
N° de marcas	7	1	2	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	7	2	6	0	1,50	16,67%
N° de marcas	14	15	31	20		
<b>TOTAL</b>	14	30	93	80	<b>2,71</b>	<b>57,08%</b>



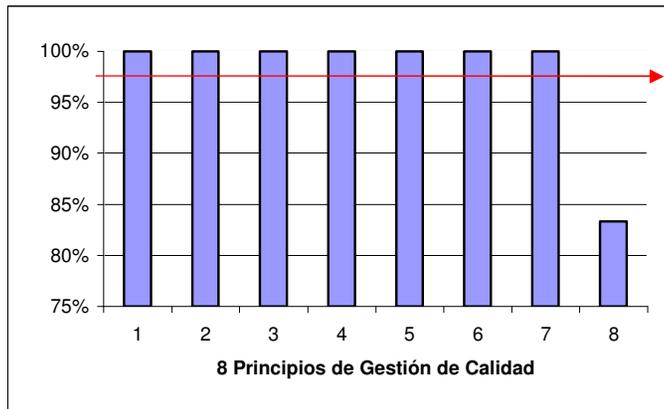
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,71 que equivale a un 57,08% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P1, P6 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 13**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	10		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
3. Participación del personal	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
6. Mejora continua	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	1	0	2	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	0	6	28	3,50	83,33%
N° de marcas	1	0	2	77		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>308</b>	<b>3,94</b>	<b>97,92%</b>



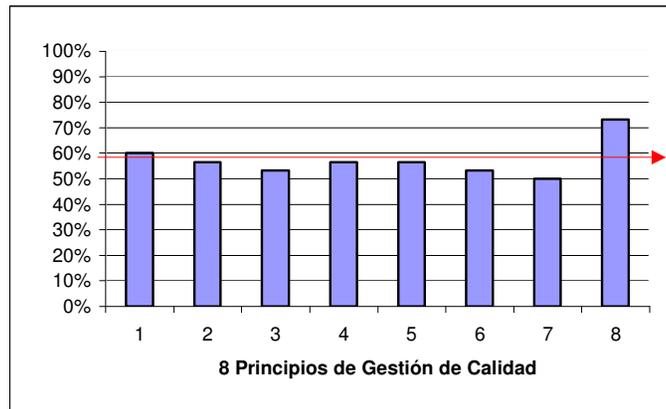
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,94 que equivale a un 97,92% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P8

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	8	0		
1. Enfoque Cliente	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
3. Participación del personal	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
6. Mejora continua	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	1	6	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	25	52	3		
<b>TOTAL</b>	0	50	156	12	<b>2,73</b>	<b>57,50%</b>



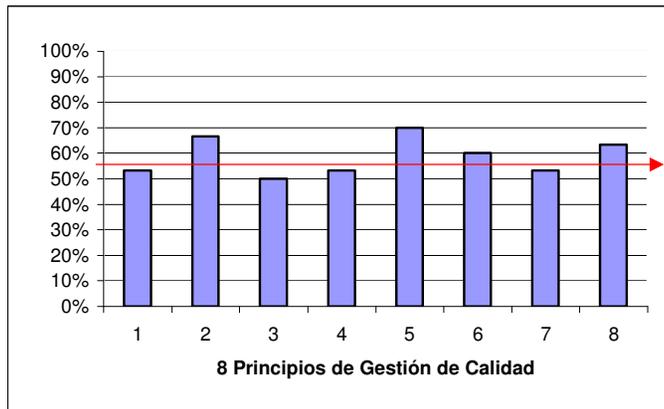
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,73 que equivale a un 57,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P7, P3, P6 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	3	5	1		
1. Enfoque Cliente	1	6	15	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	6	2		
2. Liderazgo	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	5	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	4	4	2		
6. Mejora continua	0	8	12	8	2,80	60,00%
N° de marcas	0	5	4	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	12	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	3	5	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	1	28	40	11		
<b>TOTAL</b>	1	56	120	44	<b>2,76</b>	<b>58,75%</b>



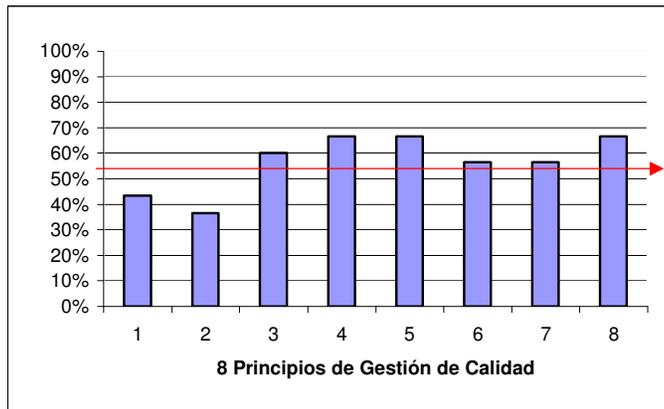
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,76 que equivale a un 58,75% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P4, P7 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	7	3	0		
1. Enfoque Cliente	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	9	1	0		
2. Liderazgo	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
3. Participación del personal	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
6. Mejora continua	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	24	56	0		
<b>TOTAL</b>	0	48	168	0	<b>2,70</b>	<b>56,67%</b>



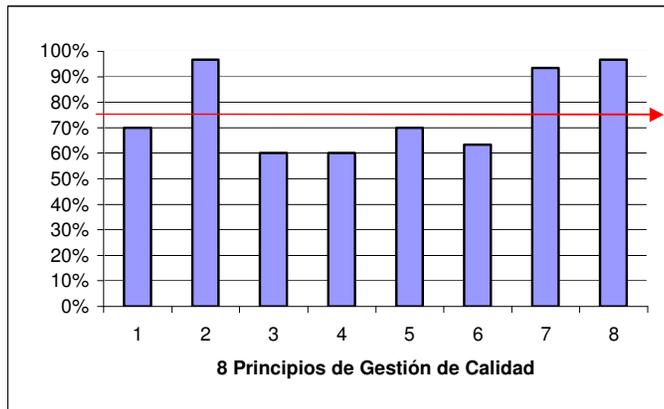
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,70 que equivale a un 56,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P6 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	9	1		
1. Enfoque Cliente	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
2. Liderazgo	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
3. Participación del personal	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	9	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
6. Mejora continua	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	5	47	28		
<b>TOTAL</b>	0	10	141	112	<b>3,29</b>	<b>76,25%</b>



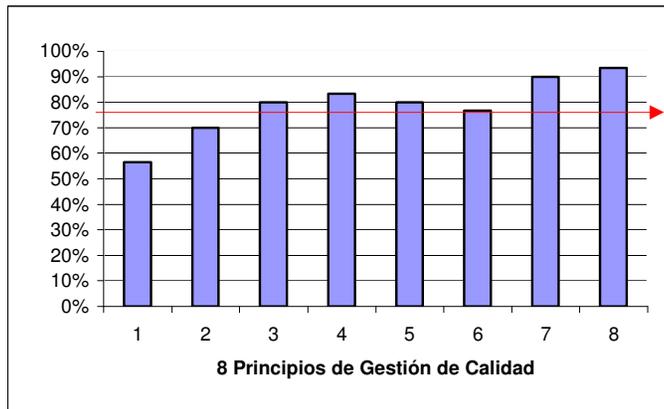
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,29 que equivale a un 76,25% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P4, P6 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	5	1		
1. Enfoque Cliente	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	5	3		
2. Liderazgo	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	1	4	5		
3. Participación del personal	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	4	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	5	4		
6. Mejora continua	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	9	33	38		
<b>TOTAL</b>	0	18	99	152	<b>3,36</b>	<b>78,75%</b>



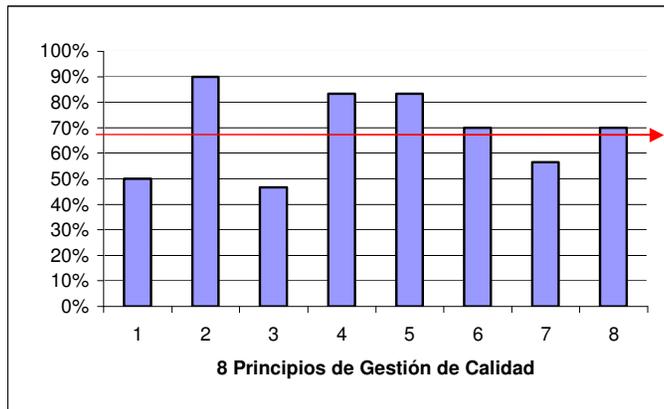
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,36 que equivale a un 78,75% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P2, P6, P3 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	4	4	1		
1. Enfoque Cliente	1	8	12	4	2,50	50,00%
N° de marcas	1	0	0	9		
2. Liderazgo	1	0	0	36	3,70	90,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	3	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	2	5	3		
6. Mejora continua	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	4	5	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	5	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	2	19	31	28		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>93</b>	<b>112</b>	<b>3,06</b>	<b>68,75%</b>



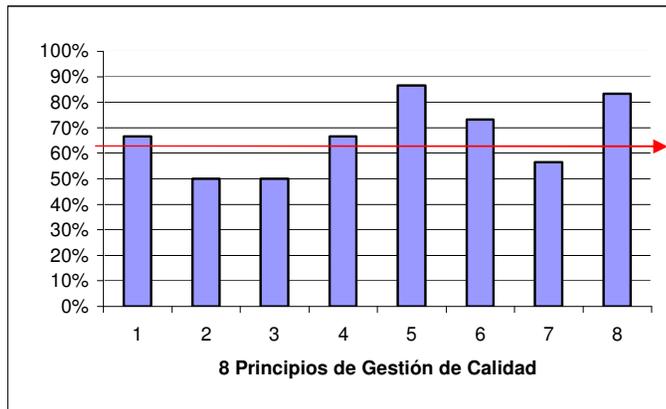
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,06 que equivale a un 68,75% , ubicandola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P7, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	4	3		
1. Enfoque Cliente	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	6	3	1		
2. Liderazgo	0	12	9	4	2,50	50,00%
N° de marcas	1	4	4	1		
3. Participación del personal	1	8	12	4	2,50	50,00%
N° de marcas	0	3	4	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	2	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	2	4	4		
6. Mejora continua	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	1	4	2	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	8	6	12	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	2	23	28	27		
<b>TOTAL</b>	2	46	84	108	<b>3,00</b>	<b>66,67%</b>



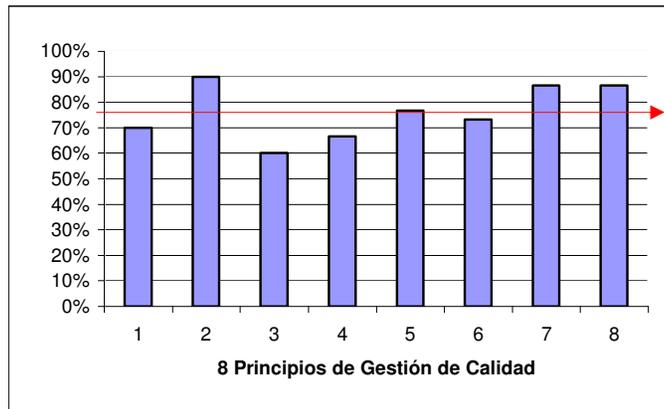
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,00 que equivale a un 66,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P3, P7, P7 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	9	1		
1. Enfoque Cliente	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
2. Liderazgo	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	8	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
6. Mejora continua	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	4	49	27		
<b>TOTAL</b>	0	8	147	108	<b>3,29</b>	<b>76,25%</b>



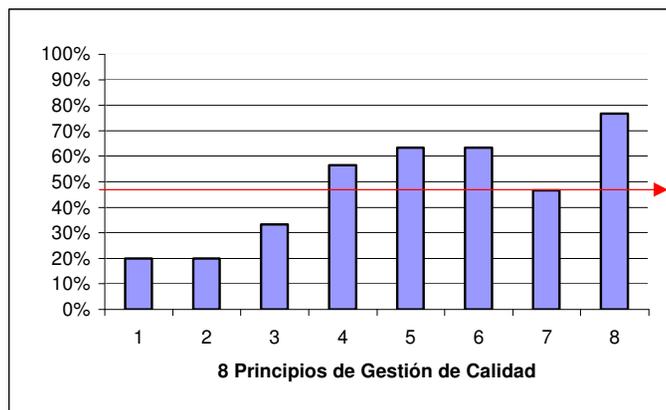
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,29 que equivale a un 76,25% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P3, P4, P1 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	4	6	0	0		
1. Enfoque Cliente	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	5	4	1	0		
2. Liderazgo	5	8	3	0	1,60	20,00%
N° de marcas	3	5	1	1		
3. Participación del personal	3	10	3	4	2,00	33,33%
N° de marcas	0	4	5	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	4	3	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	9	12	2,90	63,33%
N° de marcas	0	3	5	2		
6. Mejora continua	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	2	3	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	12	34	22	12		
<b>TOTAL</b>	12	68	66	48	<b>2,43</b>	<b>47,50%</b>



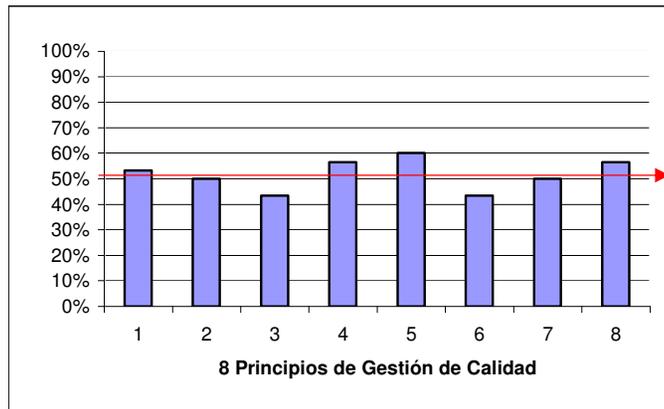
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,43 que equivale a un 47,50% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	6	0		
1. Enfoque Cliente	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
2. Liderazgo	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	6	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
6. Mejora continua	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	37	42	1		
<b>TOTAL</b>	0	74	126	4	<b>2,58</b>	<b>52,74%</b>



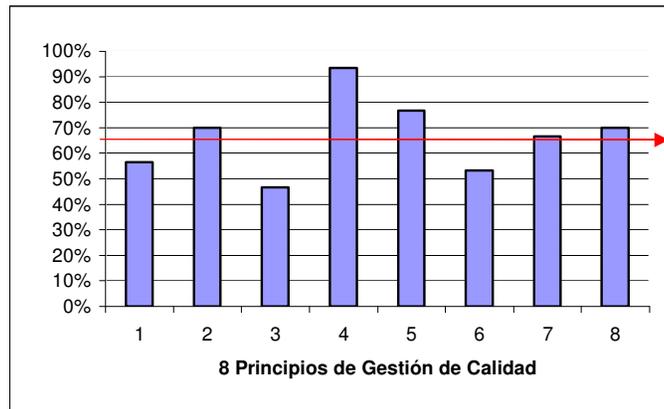
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,58 que equivale a un 52,74% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P7 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	2	6	1		
1. Enfoque Cliente	1	4	18	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	5	3		
2. Liderazgo	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	1	4	5	0		
3. Participación del personal	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
6. Mejora continua	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	5	3		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	2	15	44	19		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>132</b>	<b>76</b>	<b>3,00</b>	<b>66,67%</b>



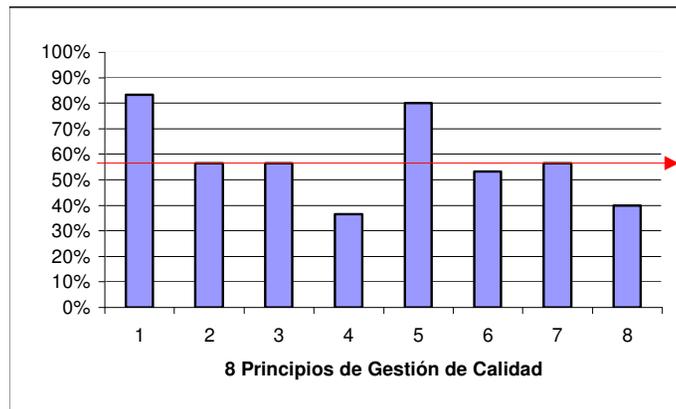
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,00 que equivale a un 66,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P1 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "S" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	5	5		
1. Enfoque Cliente	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	4	5	1		
2. Liderazgo	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
3. Participación del personal	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	2	5	3	0		
4. Enfoque basado en procesos	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	1	3	5	1		
6. Mejora continua	1	6	15	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	4	5	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	1	6	3	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	12	9	0	2,20	40,00%
N° de marcas	4	25	39	12		
<b>TOTAL</b>	4	50	117	48	<b>2,74</b>	<b>57,92%</b>



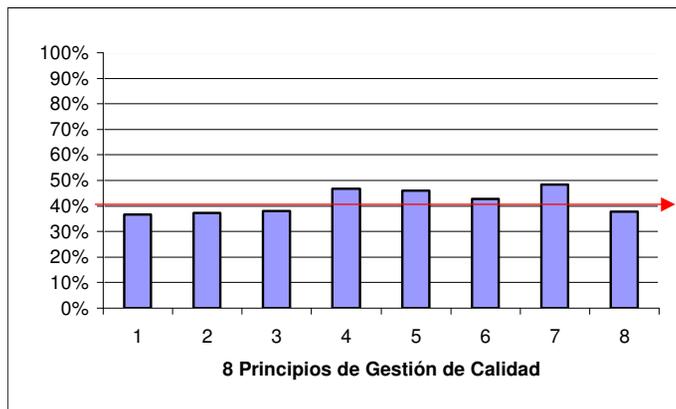
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,74 que equivale a un 57,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P4, P8, P6, P2, P3 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	Descripción
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "T"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	76	134	50	27		
1. Enfoque Cliente	76	268	150	108	2,10	36,59%
N° de marcas	75	134	50	30		
2. Liderazgo	75	268	150	120	2,12	37,37%
N° de marcas	71	139	66	24		
3. Participación del personal	71	278	198	96	2,14	38,11%
N° de marcas	47	115	108	29		
4. Enfoque basado en procesos	47	230	324	116	2,40	46,60%
N° de marcas	42	138	83	37		
5. Enfoque de sistema para la gestión	42	276	249	148	2,38	46,11%
N° de marcas	46	151	70	30		
6. Mejora continua	46	302	210	120	2,28	42,76%
N° de marcas	39	117	109	32		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	39	234	327	128	2,45	48,37%
N° de marcas	87	109	58	34		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	87	218	174	136	2,14	37,85%
N° de marcas	483	1037	594	243		
<b>TOTAL</b>	483	2074	1782	972	<b>2,25</b>	<b>41,78%</b>



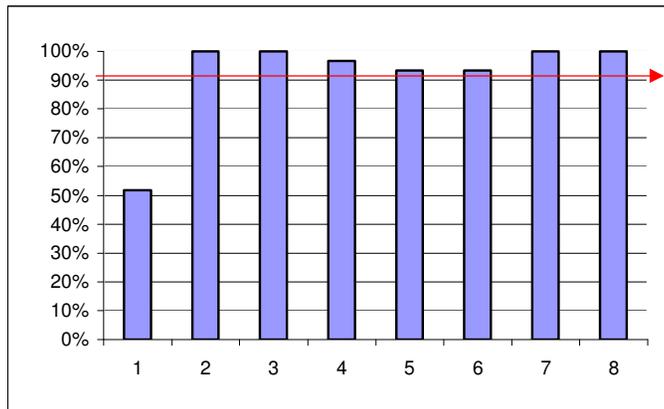
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,25 que equivale a un 41,78% , lo que la ubica en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 30**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	5	0		
1. Enfoque Cliente	0	8	15	0	2,56	51,85%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
3. Participación del personal	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
6. Mejora continua	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	4	10	65		
<b>TOTAL</b>	0	8	30	260	<b>3,77</b>	<b>92,41%</b>



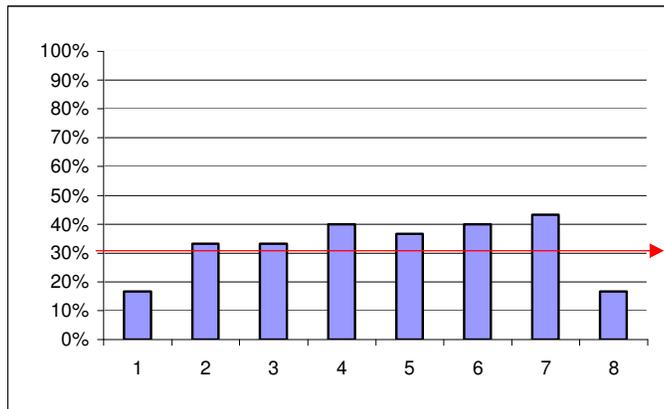
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,77 que equivale a un 92,41% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P5, P6 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 29**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	5	5	0	0		
1. Enfoque Cliente	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
2. Liderazgo	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	8	1	0		
3. Participación del personal	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	9	1	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	5	5	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	11	60	9	0		
<b>TOTAL</b>	11	120	27	0	<b>1,98</b>	<b>32,50%</b>



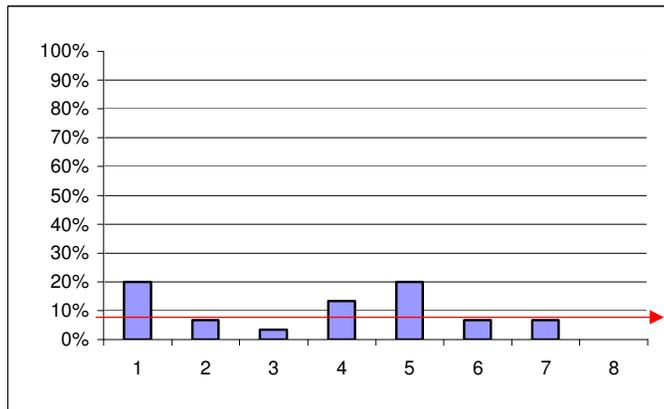
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,98 que equivale a un 32,50% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 28**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	4	6	0	0		
1. Enfoque Cliente	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	8	2	0	0		
2. Liderazgo	8	4	0	0	1,20	6,67%
N° de marcas	9	1	0	0		
3. Participación del personal	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	6	4	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	4	6	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	8	2	0	0		
6. Mejora continua	8	4	0	0	1,20	6,67%
N° de marcas	8	2	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	8	4	0	0	1,20	6,67%
N° de marcas	10	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	57	23	0	0		
<b>TOTAL</b>	57	46	0	0	<b>1,29</b>	<b>9,58%</b>



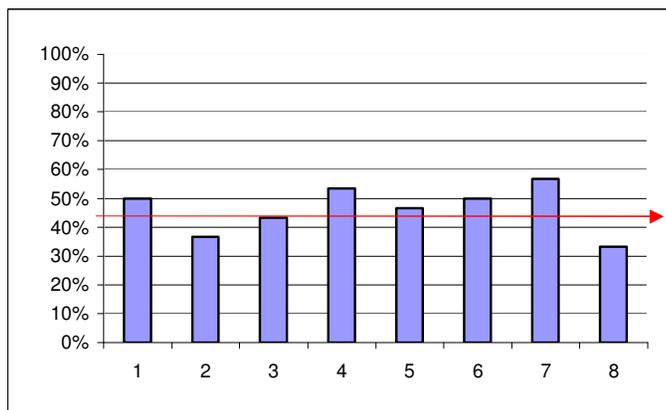
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,29 que equivale a un 9,58% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 27**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	5	5	0		
1. Enfoque Cliente	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	9	1	0		
2. Liderazgo	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
6. Mejora continua	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	3	4	3	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	8	9	0	2,00	33,33%
N° de marcas	3	43	34	0		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>86</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>2,39</b>	<b>46,25%</b>



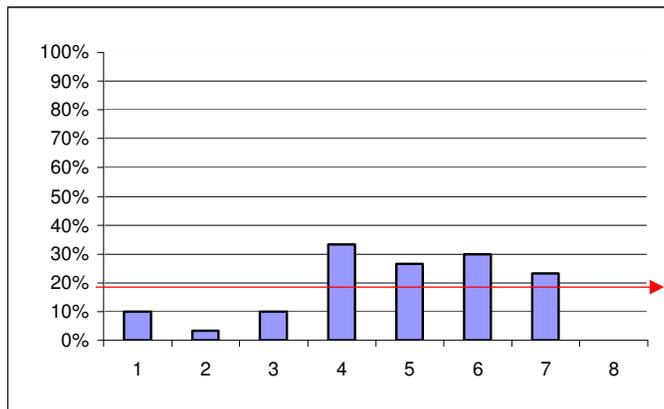
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,39 que equivale a un 46,25% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 26**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	7	3	0	0		
1. Enfoque Cliente	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	9	1	0	0		
2. Liderazgo	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	7	3	0	0		
3. Participación del personal	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	2	8	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	1	9	0	0		
6. Mejora continua	1	18	0	0	1,90	30,00%
N° de marcas	3	7	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	3	14	0	0	1,70	23,33%
N° de marcas	0	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	29	41	0	0		
<b>TOTAL</b>	29	82	0	0	<b>1,59</b>	<b>19,52%</b>



**NC:** No contestó.

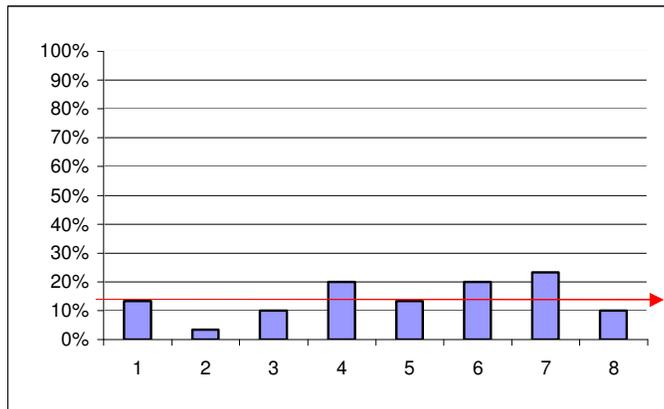
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,59 que equivale a un 19,52% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 25**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	6	4	0	0		
1. Enfoque Cliente	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	9	1	0	0		
2. Liderazgo	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	7	3	0	0		
3. Participación del personal	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	4	6	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	6	4	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	4	6	0	0		
6. Mejora continua	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	3	7	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	3	14	0	0	1,70	23,33%
N° de marcas	7	3	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	46	34	0	0		
<b>TOTAL</b>	46	68	0	0	<b>1,43</b>	<b>14,17%</b>



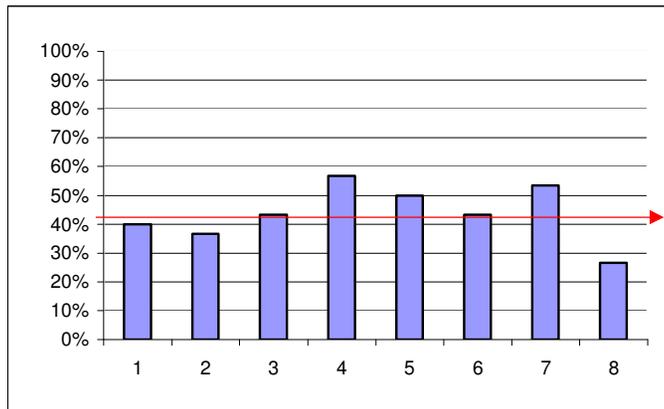
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,43 que equivale a un 14,17% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 24**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	8	2	0		
1. Enfoque Cliente	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	9	1	0		
2. Liderazgo	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
6. Mejora continua	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	3	6	1	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	12	3	0	1,80	26,67%
N° de marcas	3	49	28	0		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>98</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>2,31</b>	<b>43,75%</b>



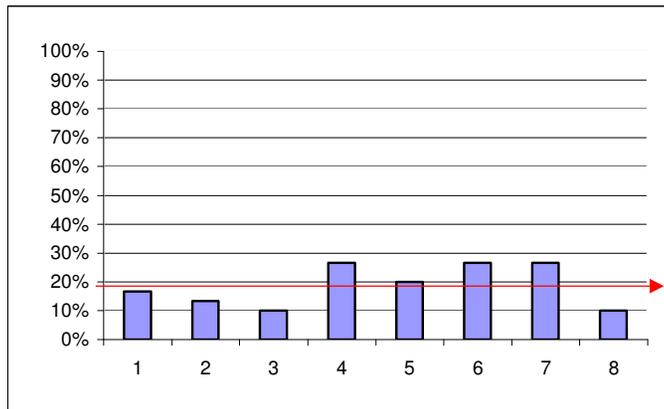
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,31 que equivale a un 43,75% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 23**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	5	5	0	0		
1. Enfoque Cliente	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	6	4	0	0		
2. Liderazgo	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	7	3	0	0		
3. Participación del personal	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	2	8	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	4	6	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	2	8	0	0		
6. Mejora continua	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	2	8	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	7	3	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	35	45	0	0		
<b>TOTAL</b>	35	90	0	0	<b>1,56</b>	<b>18,75%</b>



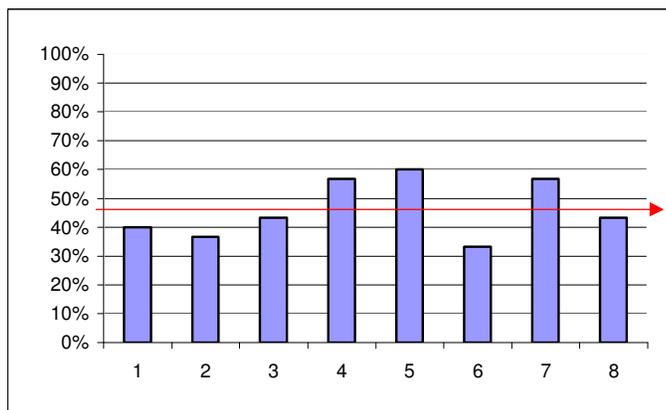
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,56 que equivale a un 18,75% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 22

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	8	2	0		
1. Enfoque Cliente	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	9	1	0		
2. Liderazgo	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
6. Mejora continua	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	2	3	5	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	2	6	15	0	2,30	43,33%
N° de marcas	2	45	33	0		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>90</b>	<b>99</b>	<b>0</b>	<b>2,39</b>	<b>46,25%</b>



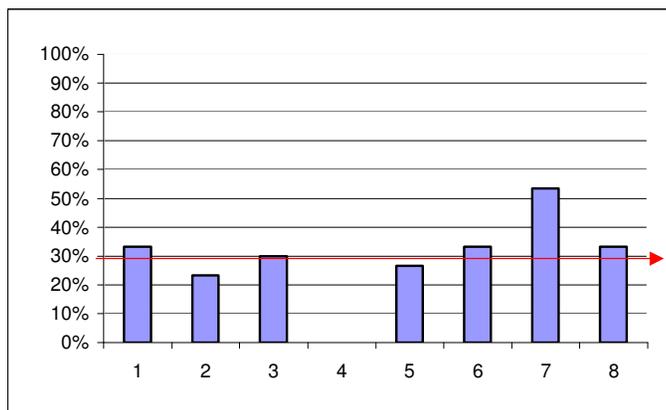
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,39 que equivale a un 46,25% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 21

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	10	0	0		
1. Enfoque Cliente	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	3	7	0	0		
2. Liderazgo	3	14	0	0	1,70	23,33%
N° de marcas	1	9	0	0		
3. Participación del personal	1	18	0	0	1,90	30,00%
N° de marcas	10	0	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	2	8	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
6. Mejora continua	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	3	4	3	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	8	9	0	2,00	33,33%
N° de marcas	19	52	9	0		
<b>TOTAL</b>	19	104	27	0	<b>1,88</b>	<b>29,17%</b>



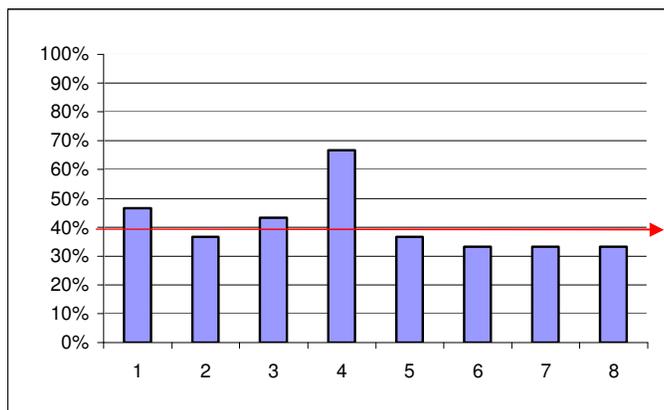
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,88 que equivale a un 29,17% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 20**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	6	4	0		
1. Enfoque Cliente	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	9	1	0		
2. Liderazgo	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	9	1	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
6. Mejora continua	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	10	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	8	1	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	59	20	0		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>118</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>2,24</b>	<b>41,25%</b>



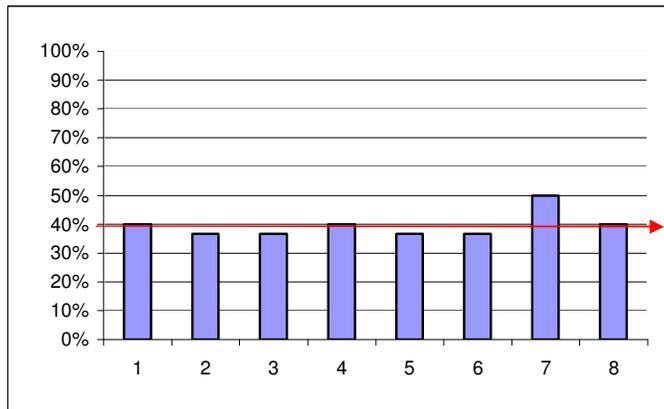
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,24 que equivale a un 41,25% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en el P6, P7, P8, P2 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 19**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	6	3	0		
1. Enfoque Cliente	1	12	9	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	9	1	0		
2. Liderazgo	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	1	7	2	0		
3. Participación del personal	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	8	2	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	9	1	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	1	7	2	0		
6. Mejora continua	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	3	59	18	0		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>118</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>2,19</b>	<b>39,58%</b>



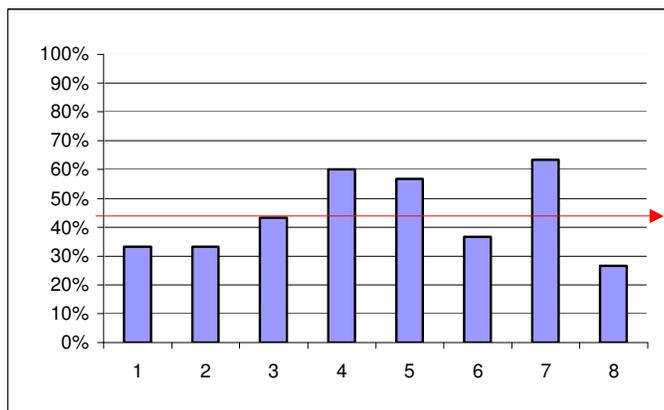
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,19 que equivale a un 39,58% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 18**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	6	2	0		
1. Enfoque Cliente	2	12	6	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	8	1	0		
2. Liderazgo	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	1	7	2	0		
6. Mejora continua	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	2	8	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	6	42	32	0		
<b>TOTAL</b>	6	84	96	0	<b>2,33</b>	<b>44,17%</b>



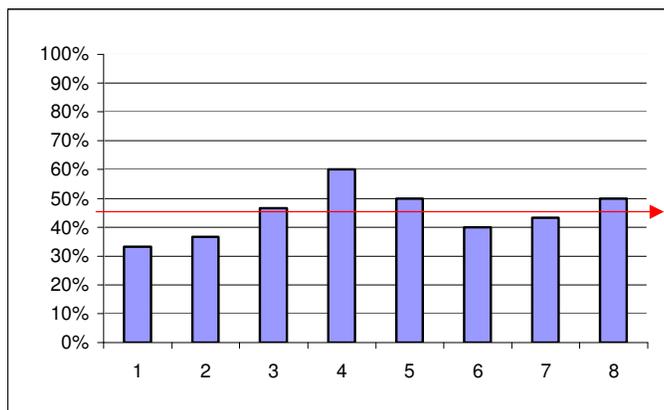
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,33 que equivale a un 44,17% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 17**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	6	2	0		
1. Enfoque Cliente	2	12	6	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	7	2	0		
2. Liderazgo	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	5	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	3	46	31	0		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>0</b>	<b>2,35</b>	<b>45,00%</b>



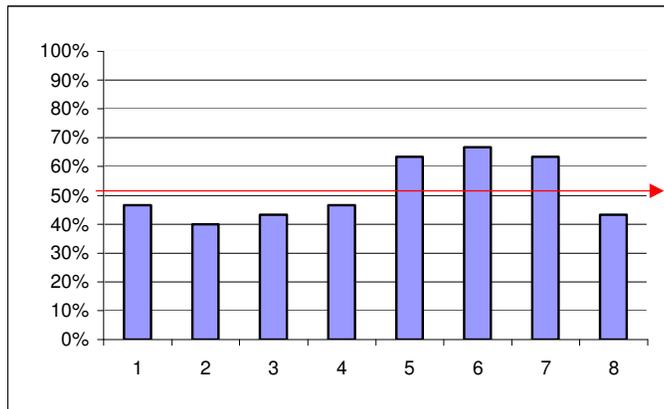
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,35 que equivale a un 45,00% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 16**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	2	6	0		
1. Enfoque Cliente	2	4	18	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	8	2	0		
2. Liderazgo	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
6. Mejora continua	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	2	32	46	0		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>64</b>	<b>138</b>	<b>0</b>	<b>2,55</b>	<b>51,67%</b>



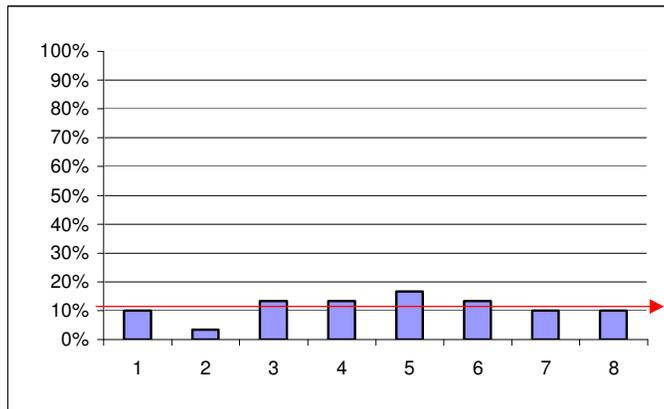
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,55 que equivale a un 51,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P3, P8 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 15**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	7	3	0	0		
1. Enfoque Cliente	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	9	1	0	0		
2. Liderazgo	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	6	4	0	0		
3. Participación del personal	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	6	4	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	5	5	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	6	4	0	0		
6. Mejora continua	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	7	3	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	7	3	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	53	27	0	0		
<b>TOTAL</b>	53	54	0	0	<b>1,34</b>	<b>11,25%</b>



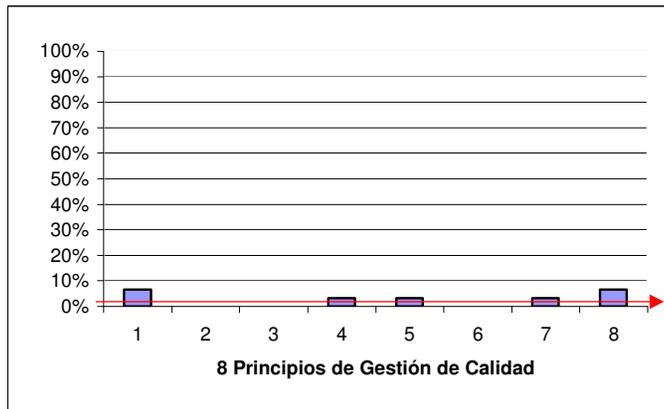
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,34 que equivale a un 11,25% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 14**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	8	2	0	0		
1. Enfoque Cliente	8	4	0	0	1,20	6,67%
N° de marcas	10	0	0	0		
2. Liderazgo	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	10	0	0	0		
3. Participación del personal	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	9	1	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	9	1	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	10	0	0	0		
6. Mejora continua	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	9	1	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	8	2	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	8	4	0	0	1,20	6,67%
N° de marcas	73	7	0	0		
<b>TOTAL</b>	73	14	0	0	<b>1,09</b>	<b>2,92%</b>



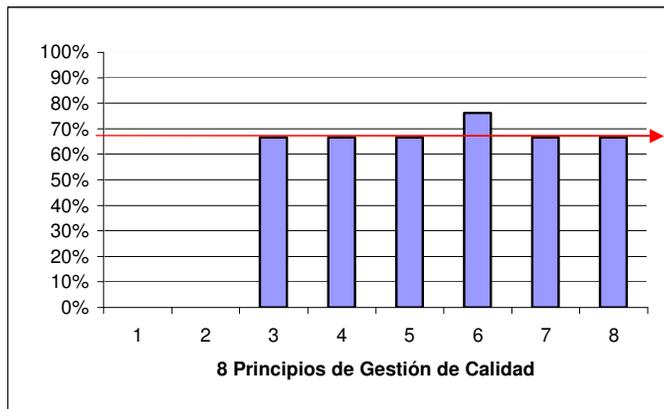
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,09 que equivale a un 2,92% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 13**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	0	0		
1. Enfoque Cliente	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	0	0		
2. Liderazgo	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	0	10	0		
3. Participación del personal	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	9	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	27	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	5	2		
6. Mejora continua	0	0	15	8	3,29	76,19%
N° de marcas	0	0	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	21	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	8	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	49	3		
<b>TOTAL</b>	0	2	147	12	<b>3,04</b>	<b>67,92%</b>



**NC:** No contestó.

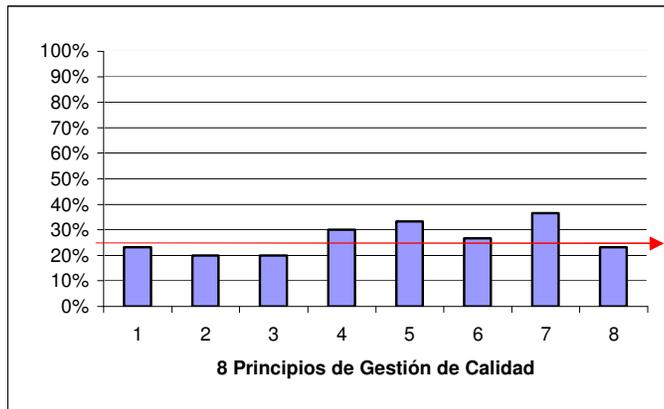
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,04 que equivale a un 67,92% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P4, P5 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	7	0	0		
1. Enfoque Cliente	3	14	0	0	1,70	23,33%
N° de marcas	4	6	0	0		
2. Liderazgo	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	4	6	0	0		
3. Participación del personal	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	1	9	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	1	18	0	0	1,90	30,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	2	8	0	0		
6. Mejora continua	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	0	9	1	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	3	7	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	14	0	0	1,70	23,33%
N° de marcas	17	62	1	0		
<b>TOTAL</b>	17	124	3	0	<b>1,80</b>	<b>26,67%</b>



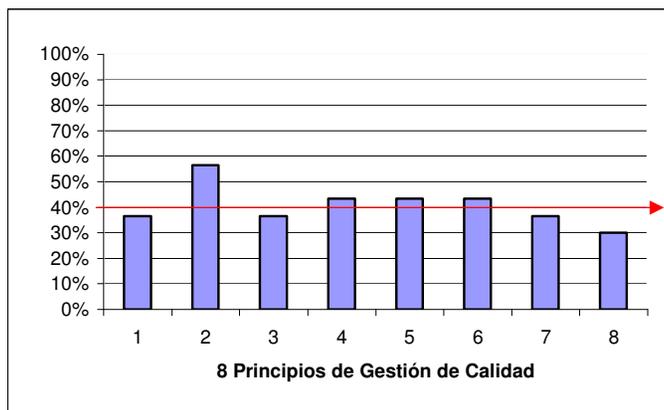
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,80 que equivale a un 26,67% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	7	2	0		
1. Enfoque Cliente	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	9	1	0		
3. Participación del personal	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
6. Mejora continua	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	9	1	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	3	5	2	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	4	54	22	0		
<b>TOTAL</b>	4	108	66	0	<b>2,23</b>	<b>40,83%</b>



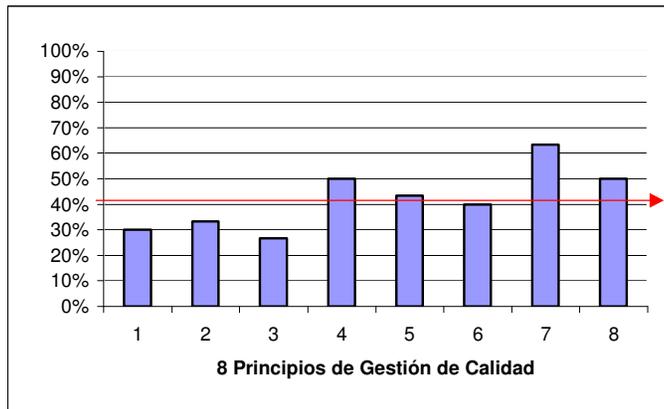
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,23 que equivale a un 40,83% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	5	2	0		
1. Enfoque Cliente	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	1	8	1	0		
2. Liderazgo	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	2	8	0	0		
3. Participación del personal	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	1	3	6	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	6	18	0	2,50	50,00%
N° de marcas	7	45	28	0		
<b>TOTAL</b>	7	90	84	0	<b>2,26</b>	<b>42,08%</b>



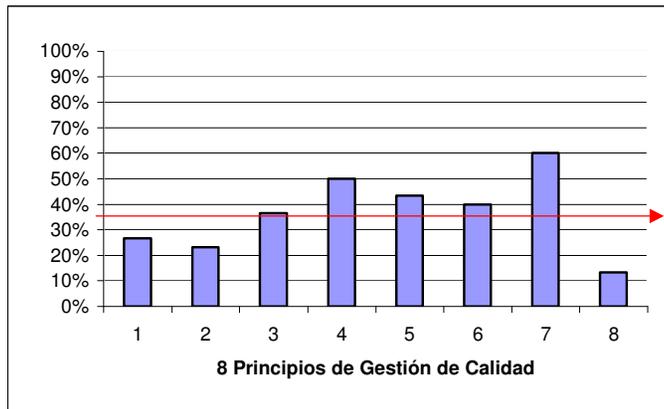
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,26 que equivale a un 42,08% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	8	0	0		
1. Enfoque Cliente	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	3	7	0	0		
2. Liderazgo	3	14	0	0	1,70	23,33%
N° de marcas	0	9	1	0		
3. Participación del personal	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	6	4	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	11	50	19	0		
<b>TOTAL</b>	11	100	57	0	<b>2,10</b>	<b>36,67%</b>



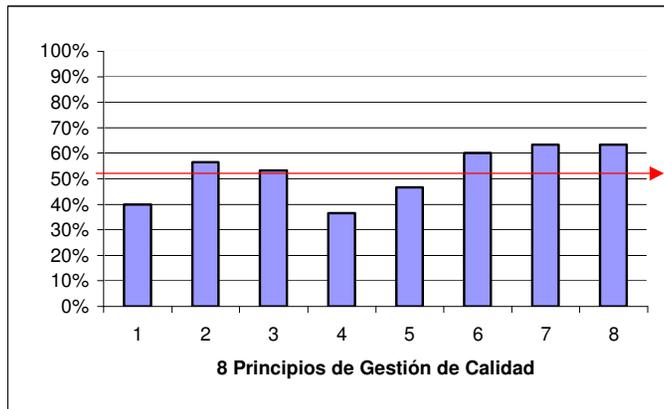
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,10 que equivale a un 36,67% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	4	4	0		
1. Enfoque Cliente	2	8	12	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
3. Participación del personal	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	1	7	2	0		
4. Enfoque basado en procesos	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
6. Mejora continua	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	3	28	49	0		
<b>TOTAL</b>	3	56	147	0	<b>2,58</b>	<b>52,50%</b>



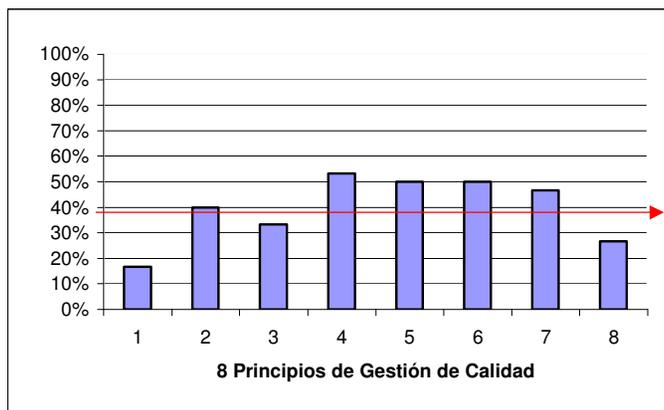
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,58 que equivale a un 52,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P4, P1, P5 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	5	5	0	0		
1. Enfoque Cliente	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	1	6	3	0		
2. Liderazgo	1	12	9	0	2,20	40,00%
N° de marcas	1	8	1	0		
3. Participación del personal	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	5	5	0		
6. Mejora continua	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	5	2	3	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	5	4	9	0	1,80	26,67%
N° de marcas	12	41	27	0		
<b>TOTAL</b>	12	82	81	0	<b>2,19</b>	<b>39,58%</b>



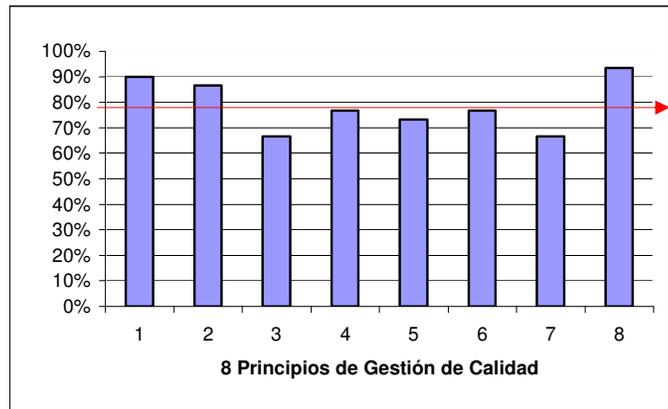
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,19 que equivale a un 39,58% , ubicandola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	1	8		
1. Enfoque Cliente	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
2. Liderazgo	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	1	1	5	3		
3. Participación del personal	1	2	15	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	3	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	1	2	1	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	4	3	24	3,20	73,33%
N° de marcas	0	2	3	5		
6. Mejora continua	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	1	1	5	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	2	15	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	3	9	24	44		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>72</b>	<b>176</b>	<b>3,36</b>	<b>78,75%</b>

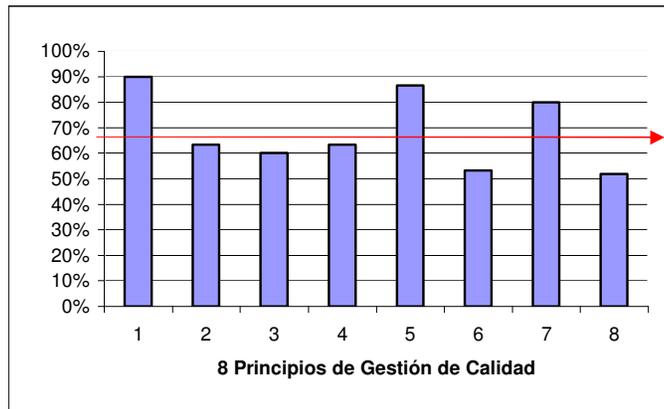


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,36 que equivale a un 78,75% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"  
 Con oportunidades de mejora en el P3, P7, P5, P4 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	1	8		
1. Enfoque Cliente	0	2	3	32	3,70	90,00%
N° de marcas	0	4	3	3		
2. Liderazgo	0	8	9	12	2,90	63,33%
N° de marcas	1	2	5	2		
3. Participación del personal	1	4	15	8	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	7	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	4	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	1	2	7	0		
6. Mejora continua	1	4	21	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	1	4	5		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	1	3	4	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	6	12	4	2,56	51,85%
N° de marcas	3	15	35	26		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>105</b>	<b>104</b>	<b>3,06</b>	<b>68,78%</b>

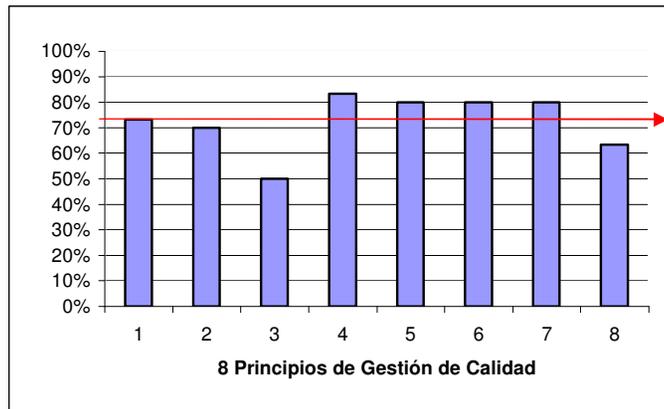


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,06 que equivale a un 68,78% , ubicándola en la escala en "avance significativo"  
 Con oportunidades de mejora en el P8, P6, P3, P2 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	0	6		
1. Enfoque Cliente	0	8	0	24	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	9	1		
2. Liderazgo	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	1	3	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	1	4	5		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	4	5		
6. Mejora continua	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	0	6	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	5	1	4		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	10	3	16	2,90	63,33%
N° de marcas	0	17	32	31		
<b>TOTAL</b>	0	34	96	124	<b>3,18</b>	<b>72,50%</b>



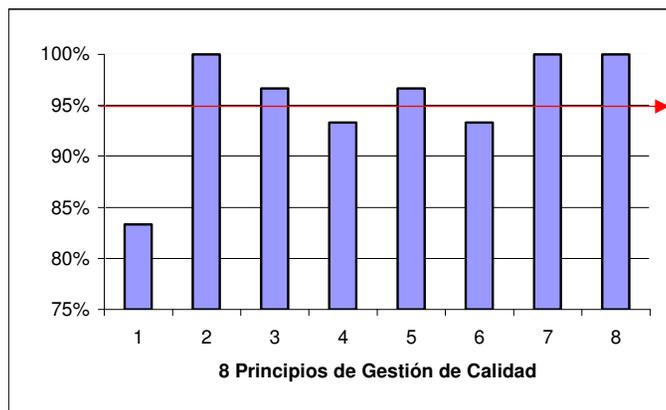
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,18 que equivale a un 72,50% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P8, P1 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	5	5		
1. Enfoque Cliente	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
3. Participación del personal	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
6. Mejora continua	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	11	69		
<b>TOTAL</b>	0	0	33	276	<b>3,86</b>	<b>95,42%</b>



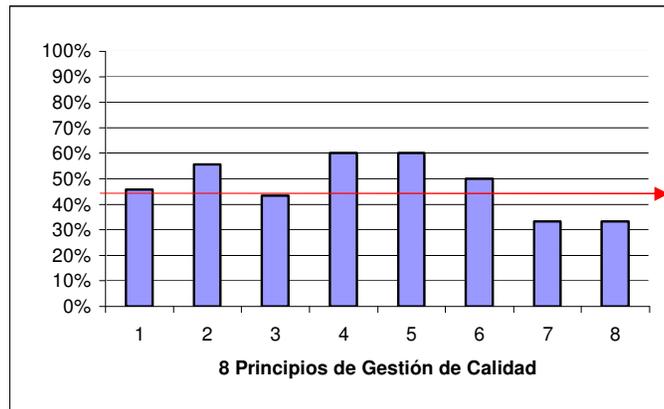
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,86 que equivale a un 95,42% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P4 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	3	4	0		
1. Enfoque Cliente	1	6	12	0	2,38	45,83%
N° de marcas	0	3	6	0		
2. Liderazgo	0	6	18	0	2,67	55,56%
N° de marcas	3	1	6	0		
3. Participación del personal	3	2	18	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	5	2	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	6	12	2,80	60,00%
N° de marcas	0	7	1	2		
6. Mejora continua	0	14	3	8	2,50	50,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	9	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	18	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	4	40	27	5		
<b>TOTAL</b>	4	80	81	20	<b>2,43</b>	<b>47,81%</b>

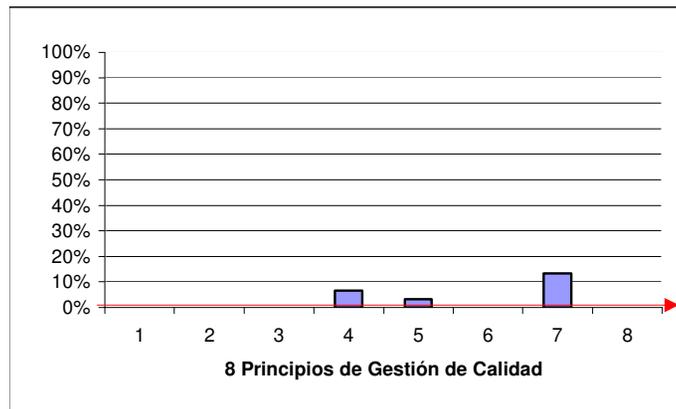


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,43 que equivale a un 47,81% , ubicándola en la escala en "cierto avance"  
 Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "T" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	10	0	0	0		
1. Enfoque Cliente	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	10	0	0	0		
2. Liderazgo	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	10	0	0	0		
3. Participación del personal	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	8	2	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	8	4	0	0	1,20	6,67%
N° de marcas	9	1	0	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	10	0	0	0		
6. Mejora continua	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	6	4	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	10	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	73	7	0	0		
<b>TOTAL</b>	73	14	0	0	<b>1,09</b>	<b>2,92%</b>



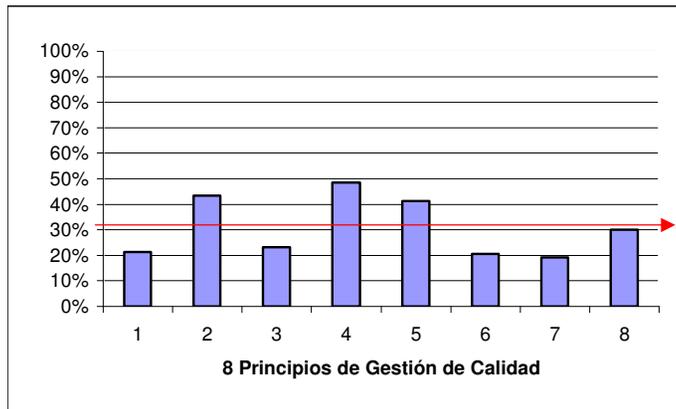
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,09 que equivale a un 2,92% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "U"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	25	18	7	0		
1. Enfoque Cliente	25	36	21	0	1,64	21,33%
N° de marcas	4	30	13	3		
2. Liderazgo	4	60	39	12	2,30	43,33%
N° de marcas	21	24	4	1		
3. Participación del personal	21	48	12	4	1,70	23,33%
N° de marcas	4	24	17	5		
4. Enfoque basado en procesos	4	48	51	20	2,46	48,67%
N° de marcas	13	21	11	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	13	42	33	24	2,24	41,33%
N° de marcas	22	25	3	0		
6. Mejora continua	22	50	9	0	1,62	20,67%
N° de marcas	25	21	4	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	25	42	12	0	1,58	19,33%
N° de marcas	11	30	8	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	11	60	24	0	1,90	30,00%
N° de marcas	125	193	67	15		
<b>TOTAL</b>	125	386	201	60	<b>1,93</b>	<b>31,00%</b>



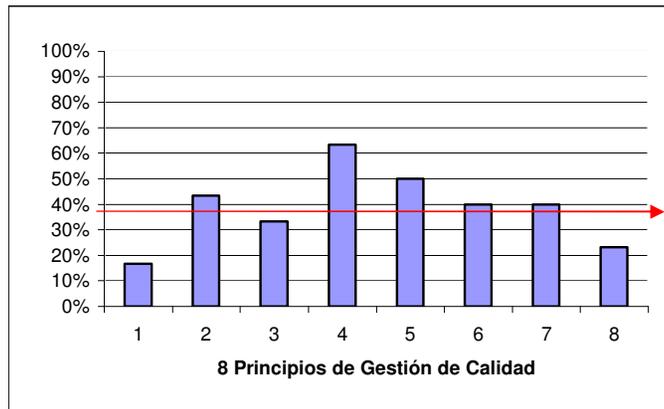
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 1,93 que equivale a un 31,00% , lo que la ubica en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"U" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	5	5	0	0		
1. Enfoque Cliente	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
2. Liderazgo	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	1	8	1	0		
3. Participación del personal	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	3	5	2		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	1	5	2	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	10	6	8	2,50	50,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	3	7	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	14	0	0	1,70	23,33%
N° de marcas	10	51	15	4		
<b>TOTAL</b>	10	102	45	16	<b>2,16</b>	<b>38,75%</b>

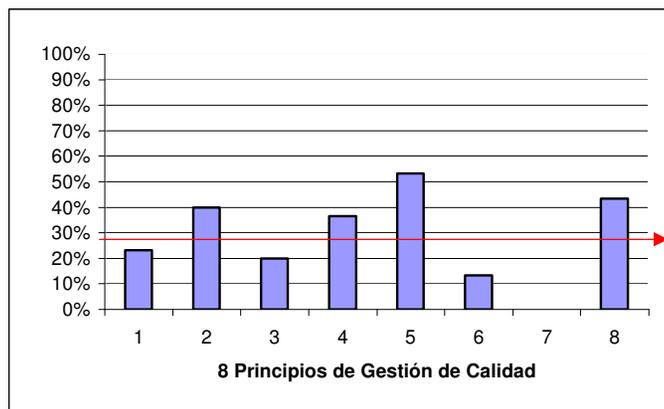


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,16 que equivale a un 38,75% , ubicándola en la escala en "cierto avance"  
 Con oportunidades de mejora en el todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"U" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	5	3	2	0		
1. Enfoque Cliente	5	6	6	0	1,70	23,33%
N° de marcas	1	7	1	1		
2. Liderazgo	1	14	3	4	2,20	40,00%
N° de marcas	5	4	1	0		
3. Participación del personal	5	8	3	0	1,60	20,00%
N° de marcas	2	5	3	0		
4. Enfoque basado en procesos	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	2	5	2	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	2	10	6	8	2,60	53,33%
N° de marcas	6	4	0	0		
6. Mejora continua	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	10	0	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	10	0	0	0	1,00	0,00%
N° de marcas	1	5	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	32	33	13	3		
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>66</b>	<b>39</b>	<b>12</b>	<b>1,86</b>	<b>28,75%</b>



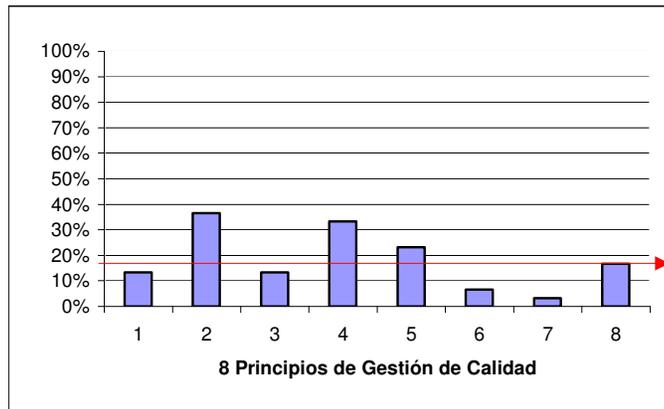
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,86 que equivale a un 28,75% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"U" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	6	4	0	0		
1. Enfoque Cliente	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	1	7	2	0		
2. Liderazgo	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	6	4	0	0		
3. Participación del personal	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	2	6	2	0		
4. Enfoque basado en procesos	2	12	6	0	2,00	33,33%
N° de marcas	5	3	2	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	5	6	6	0	1,70	23,33%
N° de marcas	8	2	0	0		
6. Mejora continua	8	4	0	0	1,20	6,67%
N° de marcas	9	1	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	9	2	0	0	1,10	3,33%
N° de marcas	5	5	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	42	32	6	0		
<b>TOTAL</b>	42	64	18	0	<b>1,55</b>	<b>18,33%</b>



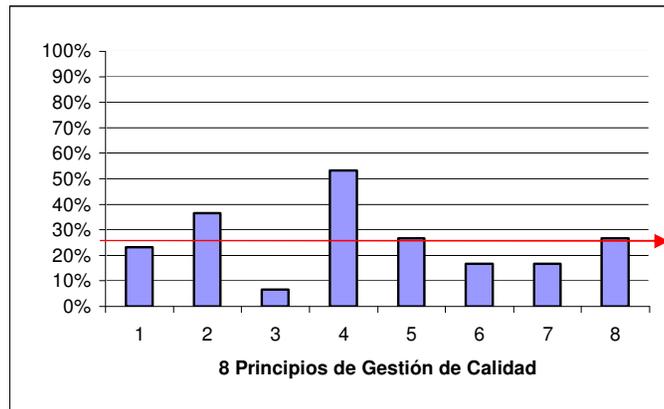
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,55 que equivale a un 18,33% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en el todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "U" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	5	3	2	0		
1. Enfoque Cliente	5	6	6	0	1,70	23,33%
N° de marcas	2	5	3	0		
2. Liderazgo	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	8	2	0	0		
3. Participación del personal	8	4	0	0	1,20	6,67%
N° de marcas	0	6	2	2		
4. Enfoque basado en procesos	0	12	6	8	2,60	53,33%
N° de marcas	4	4	2	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	4	8	6	0	1,80	26,67%
N° de marcas	5	5	0	0		
6. Mejora continua	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	6	3	1	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	6	6	3	0	1,50	16,67%
N° de marcas	1	7	1	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	14	3	0	1,80	26,67%
N° de marcas	31	35	11	2		
<b>TOTAL</b>	31	70	33	8	<b>1,78</b>	<b>25,83%</b>

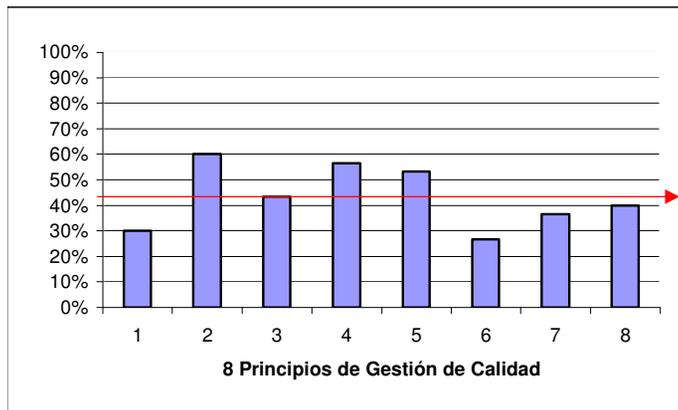


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,78 que equivale a un 25,83% , ubicándola en la escala en "ningun avance"  
 Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "U" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	4	3	3	0		
1. Enfoque Cliente	4	6	9	0	1,90	30,00%
N° de marcas	0	4	4	2		
2. Liderazgo	0	8	12	8	2,80	60,00%
N° de marcas	1	6	2	1		
3. Participación del personal	1	12	6	4	2,30	43,33%
N° de marcas	0	4	5	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	1	4	3	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	8	9	8	2,60	53,33%
N° de marcas	3	6	1	0		
6. Mejora continua	3	12	3	0	1,80	26,67%
N° de marcas	0	9	1	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	1	6	3	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1	12	9	0	2,20	40,00%
N° de marcas	10	42	22	6		
<b>TOTAL</b>	10	84	66	24	<b>2,30</b>	<b>43,33%</b>



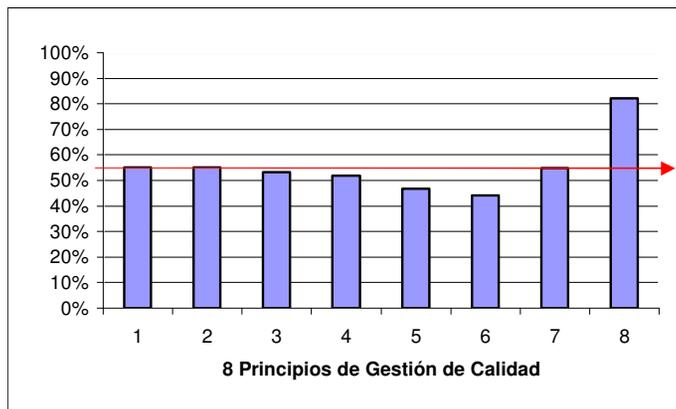
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,30 que equivale a un 43,33% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "V"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	31	53	4		
1. Enfoque Cliente	2	62	159	16	2,66	55,19%
N° de marcas	0	33	55	2		
2. Liderazgo	0	66	165	8	2,66	55,19%
N° de marcas	0	40	46	4		
3. Participación del personal	0	80	138	16	2,60	53,33%
N° de marcas	0	42	42	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	84	126	20	2,56	51,85%
N° de marcas	5	47	35	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	5	94	105	12	2,40	46,67%
N° de marcas	4	56	27	3		
6. Mejora continua	4	112	81	12	2,32	44,07%
N° de marcas	3	29	55	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	3	58	165	12	2,64	54,81%
N° de marcas	0	11	21	48		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	22	63	192	3,46	82,08%
N° de marcas	14	289	334	72		
<b>TOTAL</b>	14	578	1002	288	<b>2,65</b>	<b>55,02%</b>



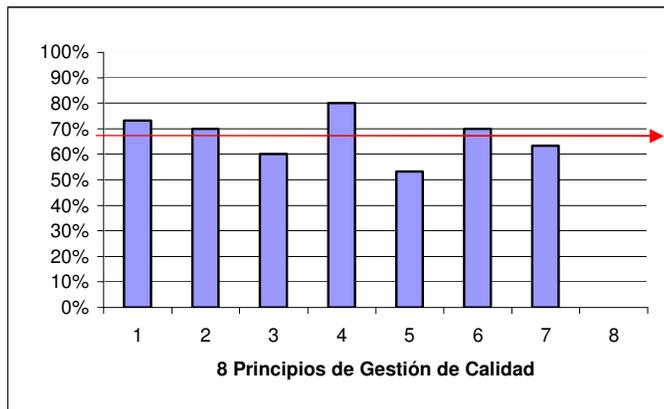
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,65 que equivale a un 55,02% , lo que la ubica en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P5, P4 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"V" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	8	2		
1. Enfoque Cliente	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	7	2		
2. Liderazgo	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	4	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	5	3		
6. Mejora continua	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	3	5	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	0	NC	NC
N° de marcas	0	14	41	15		
<b>TOTAL</b>	0	28	123	60	<b>3,01</b>	<b>67,14%</b>



**NC:** No contesto

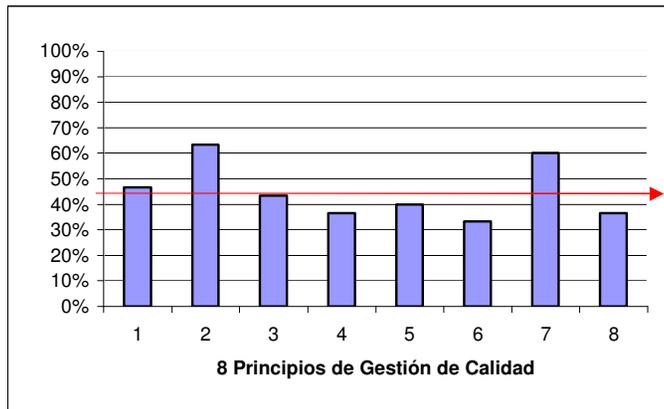
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,01 que equivale a un 67,14% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P5, P3, P7 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"V" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	6	4	0		
1. Enfoque Cliente	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
2. Liderazgo	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	9	1	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	8	2	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
6. Mejora continua	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	9	1	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	52	28	0		
<b>TOTAL</b>	0	104	84	0	<b>2,35</b>	<b>45,00%</b>



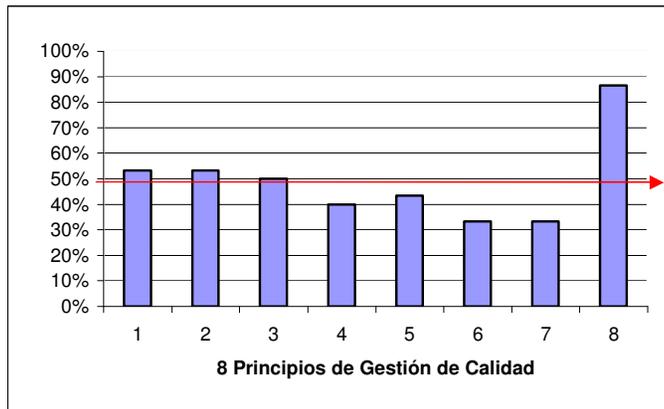
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,35 que equivale a un 45,00% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"V" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	3	5	1		
1. Enfoque Cliente	1	6	15	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	1	5	4	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	1	8	1	0		
6. Mejora continua	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	10	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	1	2	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	3	44	25	8		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>88</b>	<b>75</b>	<b>32</b>	<b>2,48</b>	<b>49,17%</b>



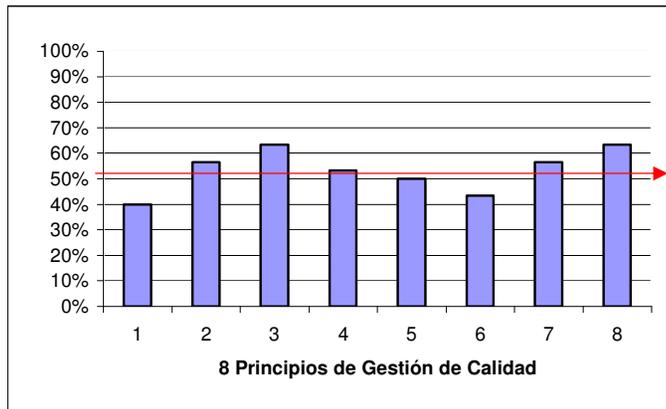
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,48 que equivale a un 49,17% , ubicandola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"V" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	6	3	0		
1. Enfoque Cliente	1	12	9	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
3. Participación del personal	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	5	5	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	7	3	0		
6. Mejora continua	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	1	30	49	0		
<b>TOTAL</b>	1	60	147	0	<b>2,60</b>	<b>53,33%</b>



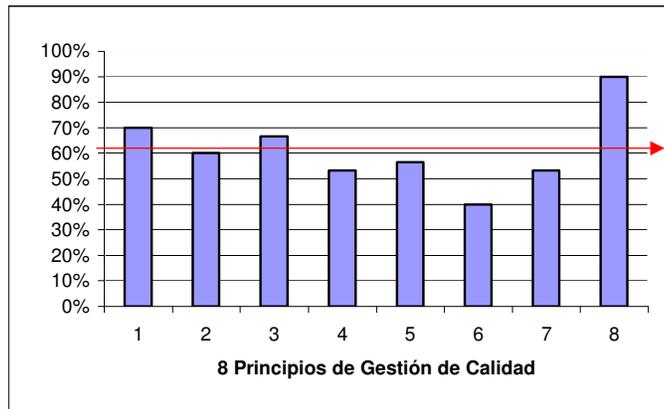
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,60 que equivale a un 53,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P1, P6, P5 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "V" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	9	1		
1. Enfoque Cliente	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
2. Liderazgo	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	8	1		
3. Participación del personal	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	4	5	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	23	47	10		
<b>TOTAL</b>	0	46	141	40	<b>2,84</b>	<b>61,25%</b>



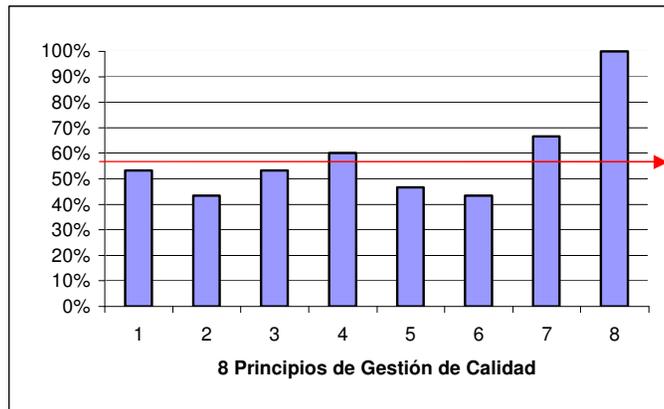
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,84 que equivale a un 61,25% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P4, P7 y P5 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "V" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	6	0		
1. Enfoque Cliente	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
2. Liderazgo	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	5	4	1		
3. Participación del personal	0	10	12	4	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	7	2	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	14	6	4	2,40	46,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
6. Mejora continua	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	32	36	12		
<b>TOTAL</b>	0	64	108	48	<b>2,75</b>	<b>58,33%</b>



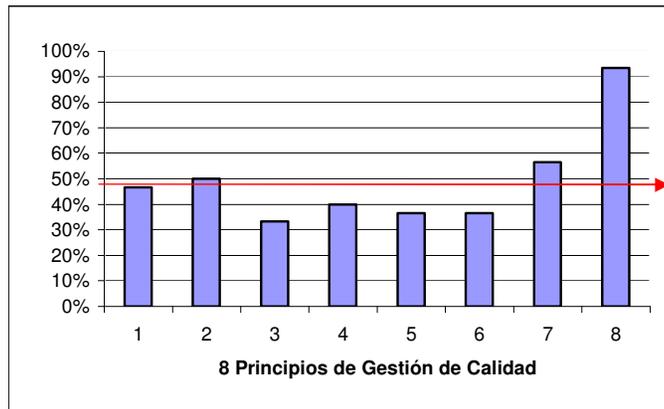
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,75 que equivale a un 58,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P6, P2, P5, P1 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

### "V" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	6	4	0		
1. Enfoque Cliente	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
2. Liderazgo	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	10	0	0		
3. Participación del personal	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	1	7	2	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	9	1	0		
6. Mejora continua	0	18	3	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	1	48	23	8		
<b>TOTAL</b>	1	96	69	32	<b>2,48</b>	<b>49,17%</b>



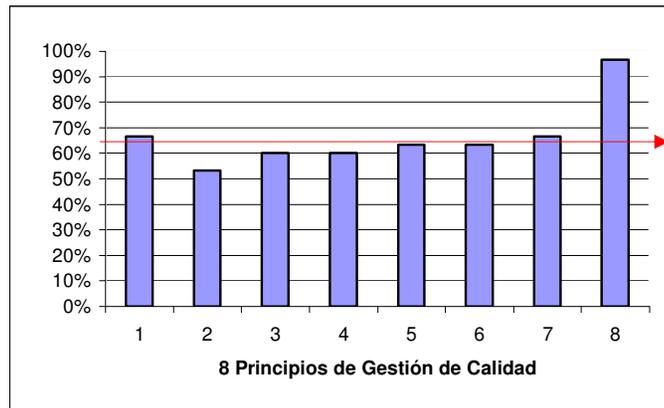
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,48 que equivale a un 49,17% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "V" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	10	0		
1. Enfoque Cliente	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
2. Liderazgo	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	3	6	1		
3. Participación del personal	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	7	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
6. Mejora continua	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	1	9		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	12	57	11		
<b>TOTAL</b>	0	24	171	44	<b>2,99</b>	<b>66,25%</b>



**NC:** No contesto.

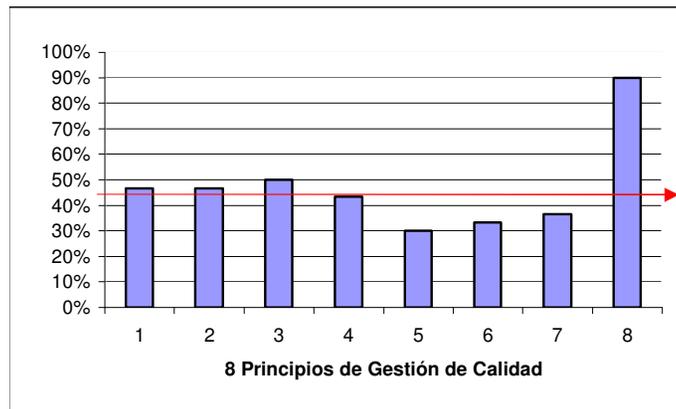
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,99 que equivale a un 66,25% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P3, P4 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "V" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	6	4	0		
1. Enfoque Cliente	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
2. Liderazgo	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	5	5	0		
3. Participación del personal	0	10	15	0	2,50	50,00%
N° de marcas	0	4	5	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	15	0	2,30	43,33%
N° de marcas	3	5	2	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	3	4	3	0		
6. Mejora continua	3	8	9	0	2,00	33,33%
N° de marcas	3	4	2	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	3	8	6	4	2,10	36,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	9	34	28	8		
<b>TOTAL</b>	9	68	84	32	<b>2,41</b>	<b>47,08%</b>



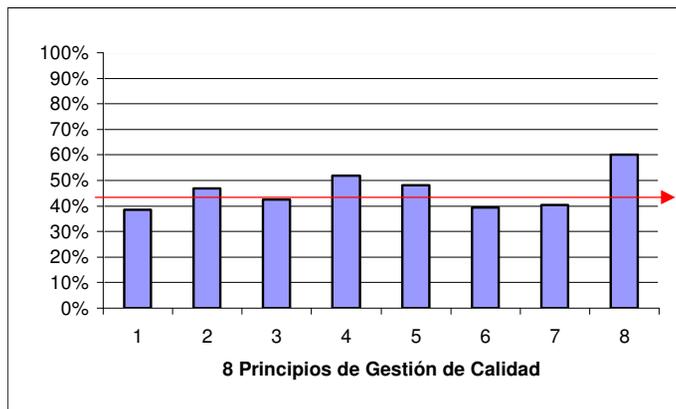
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,41 que equivale a un 47,08% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "W"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	37	80	43	10		
1. Enfoque Cliente	37	160	129	40	2,15	38,43%
N° de marcas	17	79	62	12		
2. Liderazgo	17	158	186	48	2,41	46,86%
N° de marcas	31	76	47	15		
3. Participación del personal	31	152	141	60	2,27	42,41%
N° de marcas	11	70	73	16		
4. Enfoque basado en procesos	11	140	219	64	2,55	51,76%
N° de marcas	22	62	74	12		
5. Enfoque de sistema para la gestión	22	124	222	48	2,45	48,24%
N° de marcas	29	84	54	3		
6. Mejora continua	29	168	162	12	2,18	39,41%
N° de marcas	35	71	57	7		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	35	142	171	28	2,21	40,39%
N° de marcas	14	40	81	35		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	14	80	243	140	2,81	60,20%
N° de marcas	196	562	491	110		
<b>TOTAL</b>	196	1124	1473	440	<b>2,38</b>	<b>45,97%</b>



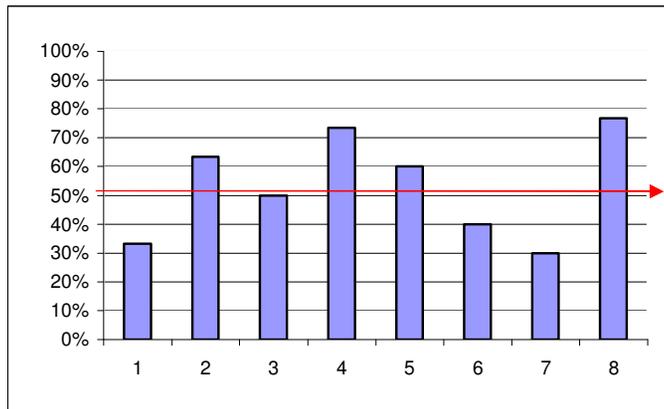
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 2,38 que equivale a un 45,97% , lo que la ubica en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 17**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	6	2	0		
1. Enfoque Cliente	2	12	6	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	4	3	3		
2. Liderazgo	0	8	9	12	2,90	63,33%
N° de marcas	2	2	5	1		
3. Participación del personal	2	4	15	4	2,50	50,00%
N° de marcas	0	1	6	3		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	18	12	3,20	73,33%
N° de marcas	0	3	6	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	1	7	1	1		
6. Mejora continua	1	14	3	4	2,20	40,00%
N° de marcas	3	5	2	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	0	2	3	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	8	30	28	14		
<b>TOTAL</b>	8	60	84	56	<b>2,60</b>	<b>53,33%</b>



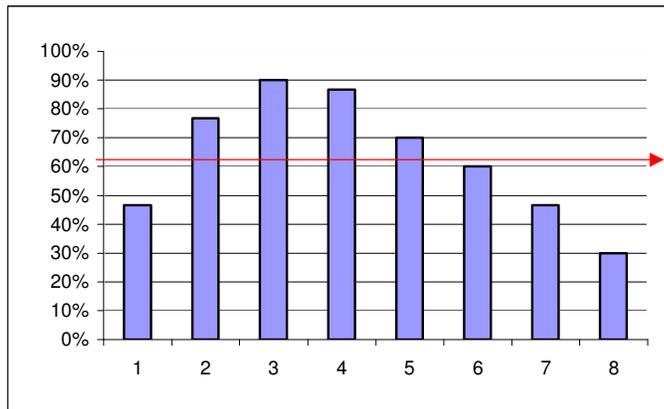
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,60 que equivale a un 53,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P7, P1, P3 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 16**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	2	4	2	2		
1. Enfoque Cliente	2	8	6	8	2,40	46,67%
N° de marcas	0	1	5	4		
2. Liderazgo	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	3	7		
3. Participación del personal	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	1	7	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	3	6	1		
6. Mejora continua	0	6	18	4	2,80	60,00%
N° de marcas	2	4	2	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	2	8	6	8	2,40	46,67%
N° de marcas	5	2	2	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	5	4	6	4	1,90	30,00%
N° de marcas	9	15	31	25		
<b>TOTAL</b>	9	30	93	100	<b>2,90</b>	<b>63,33%</b>



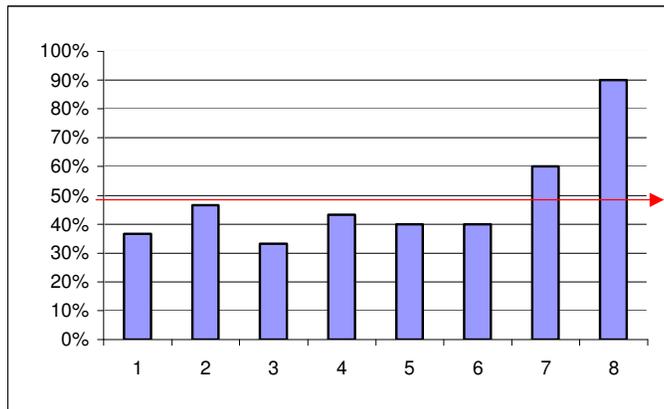
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,90 que equivale a un 63,33% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P1, P7 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 15**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	7	2	0		
1. Enfoque Cliente	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
2. Liderazgo	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	10	0	0		
3. Participación del personal	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	8	2	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	8	2	0		
6. Mejora continua	0	16	6	0	2,20	40,00%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	1	48	24	7		
<b>TOTAL</b>	1	96	72	28	<b>2,46</b>	<b>48,75%</b>



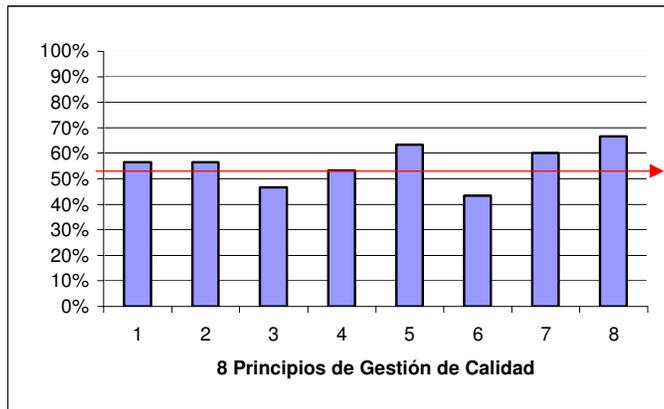
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,46 que equivale a un 48,75% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 14**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	5	1		
1. Enfoque Cliente	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	3	7	0		
2. Liderazgo	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	7	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
6. Mejora continua	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	28	50	2		
<b>TOTAL</b>	0	56	150	8	<b>2,68</b>	<b>55,83%</b>



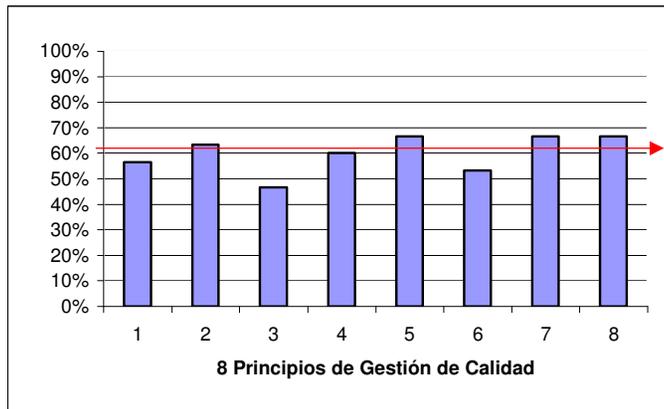
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,68 que equivale a un 55,83% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P4 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 13**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	5	1		
1. Enfoque Cliente	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	0	2	7	1		
2. Liderazgo	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
3. Participación del personal	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	8	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
6. Mejora continua	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	19	58	3		
<b>TOTAL</b>	0	38	174	12	<b>2,80</b>	<b>60,00%</b>



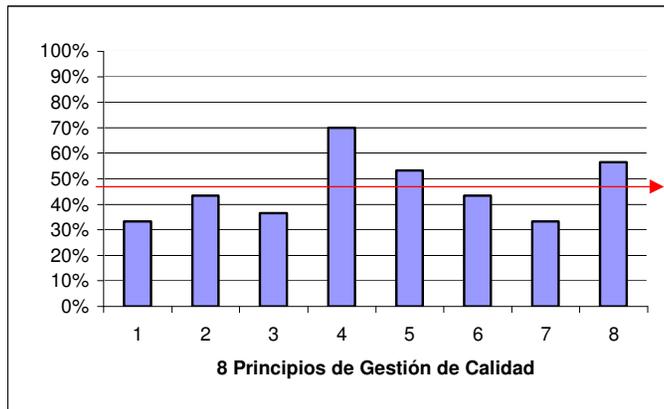
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,80 que equivale a un 60,00% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P1 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	10	0	0		
1. Enfoque Cliente	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	6	2	1		
2. Liderazgo	1	12	6	4	2,30	43,33%
N° de marcas	4	2	3	1		
3. Participación del personal	4	4	9	4	2,10	36,67%
N° de marcas	0	3	3	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	6	9	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	5	4	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	10	12	4	2,60	53,33%
N° de marcas	1	5	4	0		
6. Mejora continua	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	1	8	1	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	3	7	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	7	42	24	7		
<b>TOTAL</b>	7	84	72	28	<b>2,39</b>	<b>46,25%</b>



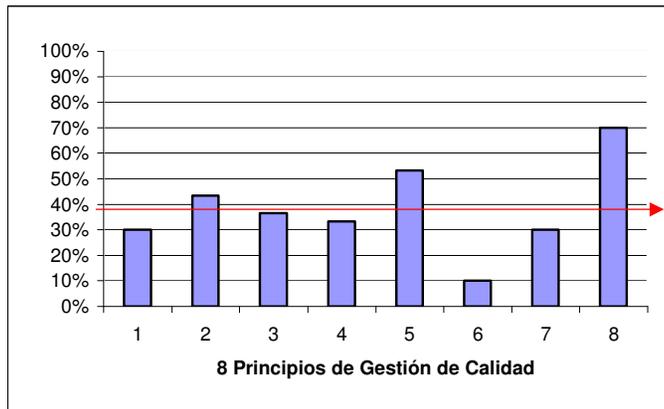
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,43 que equivale a un 47,50% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	5	2	0		
1. Enfoque Cliente	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	1	5	4	0		
2. Liderazgo	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	2	5	3	0		
3. Participación del personal	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	3	4	3	0		
4. Enfoque basado en procesos	3	8	9	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	4	3	2		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	8	9	8	2,60	53,33%
N° de marcas	7	3	0	0		
6. Mejora continua	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	3	5	2	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	0	1	7	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	20	32	24	4		
<b>TOTAL</b>	20	64	72	16	<b>2,15</b>	<b>38,33%</b>



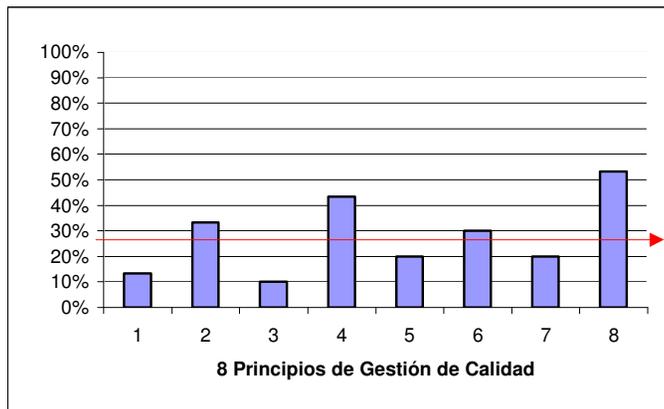
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,15 que equivale a un 38,33% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	6	4	0	0		
1. Enfoque Cliente	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	4	2	4	0		
2. Liderazgo	4	4	12	0	2,00	33,33%
N° de marcas	7	3	0	0		
3. Participación del personal	7	6	0	0	1,30	10,00%
N° de marcas	2	3	5	0		
4. Enfoque basado en procesos	2	6	15	0	2,30	43,33%
N° de marcas	6	2	2	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	6	4	6	0	1,60	20,00%
N° de marcas	4	3	3	0		
6. Mejora continua	4	6	9	0	1,90	30,00%
N° de marcas	4	6	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	0	4	6	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	33	27	20	0		
<b>TOTAL</b>	33	54	60	0	<b>1,84</b>	<b>27,92%</b>



**NC:** No contestó.

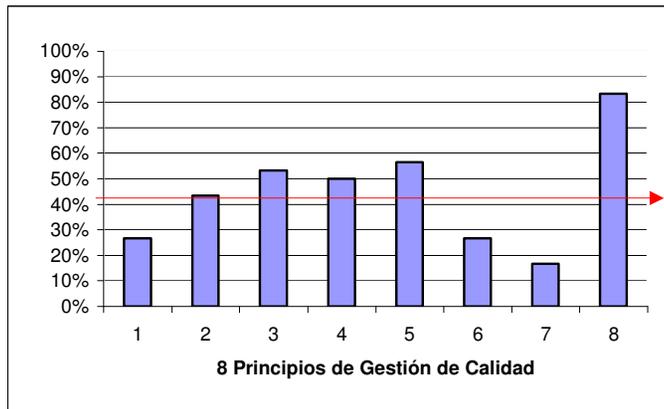
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,84 que equivale a un 27,92% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	5	2	3	0		
1. Enfoque Cliente	5	4	9	0	1,80	26,67%
N° de marcas	0	7	3	0		
2. Liderazgo	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	1	4	3	2		
3. Participación del personal	1	8	9	8	2,60	53,33%
N° de marcas	0	6	3	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	12	9	4	2,50	50,00%
N° de marcas	1	4	2	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	8	6	12	2,70	56,67%
N° de marcas	3	6	1	0		
6. Mejora continua	3	12	3	0	1,80	26,67%
N° de marcas	5	5	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	15	34	20	11		
<b>TOTAL</b>	15	68	60	44	<b>2,34</b>	<b>44,58%</b>



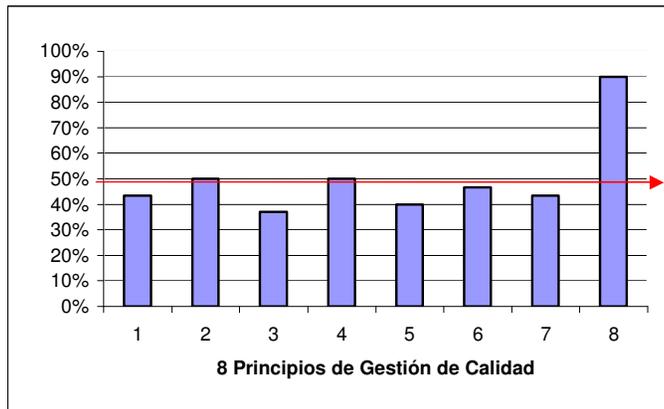
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,34 que equivale a un 44,58% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en el P7, P6, P1 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	3	2	2		
1. Enfoque Cliente	3	6	6	8	2,30	43,33%
N° de marcas	2	4	1	3		
2. Liderazgo	2	8	3	12	2,50	50,00%
N° de marcas	4	2	1	2		
3. Participación del personal	4	4	3	8	2,11	37,04%
N° de marcas	1	4	4	1		
4. Enfoque basado en procesos	1	8	12	4	2,50	50,00%
N° de marcas	3	3	3	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	3	6	9	4	2,20	40,00%
N° de marcas	1	5	3	1		
6. Mejora continua	1	10	9	4	2,40	46,67%
N° de marcas	2	3	5	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	2	6	15	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	16	24	22	17		
<b>TOTAL</b>	16	48	66	68	<b>2,51</b>	<b>50,21%</b>



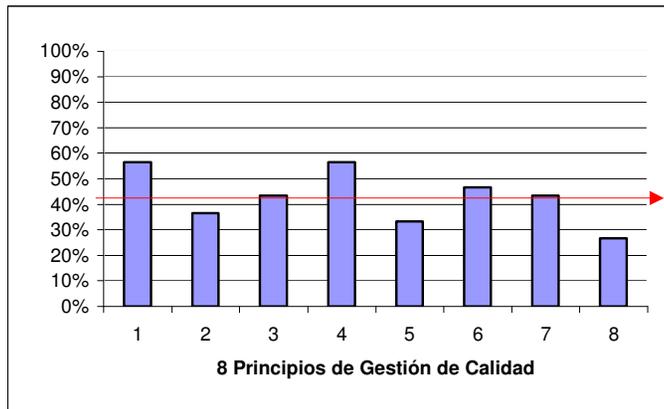
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,51 que equivale a un 50,21% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en el P3, P5, P7 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	5	1		
1. Enfoque Cliente	0	8	15	4	2,70	56,67%
N° de marcas	2	5	3	0		
2. Liderazgo	2	10	9	0	2,10	36,67%
N° de marcas	2	5	1	2		
3. Participación del personal	2	10	3	8	2,30	43,33%
N° de marcas	1	2	6	1		
4. Enfoque basado en procesos	1	4	18	4	2,70	56,67%
N° de marcas	3	4	3	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	3	8	9	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	4	5	0		
6. Mejora continua	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	2	4	3	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	2	8	9	4	2,30	43,33%
N° de marcas	3	6	1	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	3	12	3	0	1,80	26,67%
N° de marcas	14	34	27	5		
<b>TOTAL</b>	14	68	81	20	<b>2,29</b>	<b>42,92%</b>



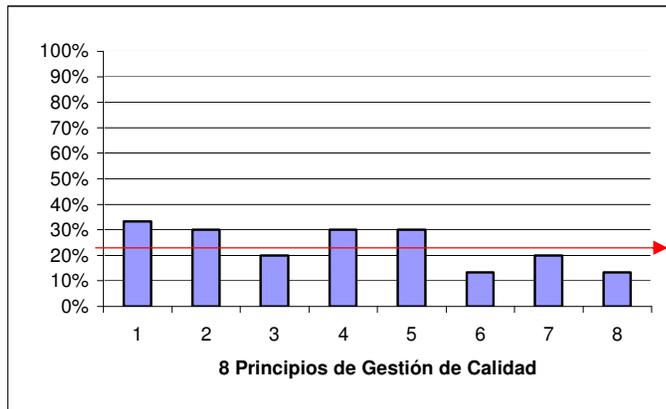
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,29 que equivale a un 42,92% , ubicandola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en el P8, P5, P2, P3 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	4	2	4	0		
1. Enfoque Cliente	4	4	12	0	2,00	33,33%
N° de marcas	3	5	2	0		
2. Liderazgo	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	5	4	1	0		
3. Participación del personal	5	8	3	0	1,60	20,00%
N° de marcas	3	5	2	0		
4. Enfoque basado en procesos	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	3	5	2	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	3	10	6	0	1,90	30,00%
N° de marcas	6	4	0	0		
6. Mejora continua	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	4	6	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	6	4	0	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	6	8	0	0	1,40	13,33%
N° de marcas	34	35	11	0		
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>70</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>1,71</b>	<b>23,75%</b>



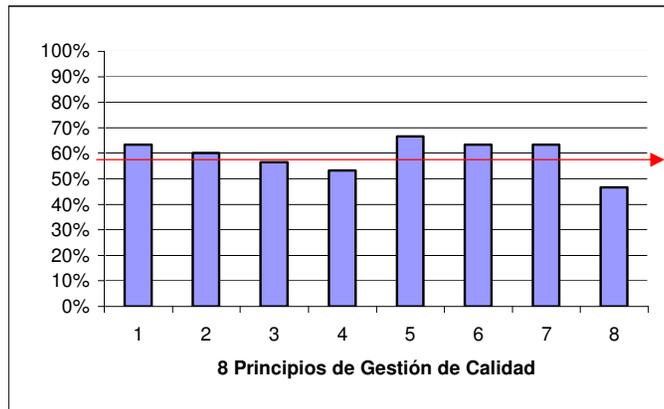
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 1,71 que equivale a un 23,75% , ubicándola en la escala en "ningún avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	3	5	2		
1. Enfoque Cliente	0	6	15	8	2,90	63,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
2. Liderazgo	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	3	7	0		
3. Participación del personal	0	6	21	0	2,70	56,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
6. Mejora continua	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	9	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	20	58	2		
<b>TOTAL</b>	0	40	174	8	<b>2,78</b>	<b>59,17%</b>



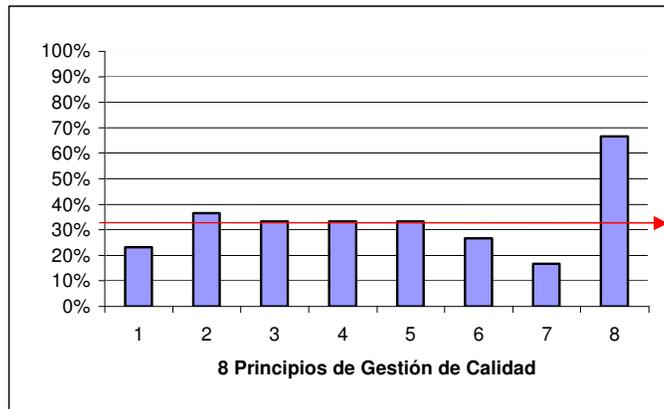
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,78 que equivale a un 59,17% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P4, P3 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	4	5	1	0		
1. Enfoque Cliente	4	10	3	0	1,70	23,33%
N° de marcas	1	7	2	0		
2. Liderazgo	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	2	6	2	0		
3. Participación del personal	2	12	6	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	10	0	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	8	1	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	16	3	0	2,00	33,33%
N° de marcas	2	8	0	0		
6. Mejora continua	2	16	0	0	1,80	26,67%
N° de marcas	5	5	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	5	10	0	0	1,50	16,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	15	49	16	0		
<b>TOTAL</b>	15	98	48	0	<b>2,01</b>	<b>33,75%</b>



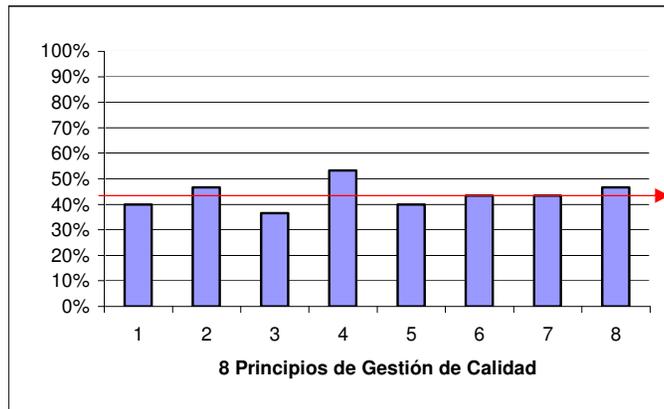
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,01 que equivale a un 33,75% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	7	1	1		
1. Enfoque Cliente	1	14	3	4	2,20	40,00%
N° de marcas	0	6	4	0		
2. Liderazgo	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	1	7	2	0		
3. Participación del personal	1	14	6	0	2,10	36,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	1	6	3	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	12	9	0	2,20	40,00%
N° de marcas	1	5	4	0		
6. Mejora continua	1	10	12	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	6	4	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	12	12	0	2,40	46,67%
N° de marcas	4	48	27	1		
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>96</b>	<b>81</b>	<b>4</b>	<b>2,31</b>	<b>43,75%</b>



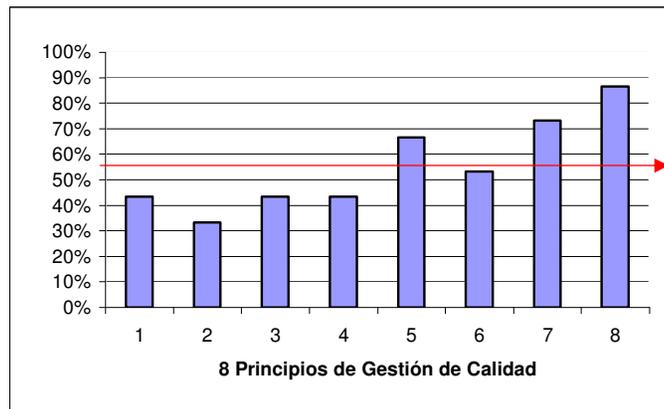
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,31 que equivale a un 43,75% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en todos los principios

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	7	3	0		
1. Enfoque Cliente	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	10	0	0		
2. Liderazgo	0	20	0	0	2,00	33,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
3. Participación del personal	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	7	3	0		
4. Enfoque basado en procesos	0	14	9	0	2,30	43,33%
N° de marcas	0	0	10	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	4	6	0		
6. Mejora continua	0	8	18	0	2,60	53,33%
N° de marcas	0	2	4	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	12	16	3,20	73,33%
N° de marcas	0	1	2	7		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	38	31	11		
<b>TOTAL</b>	0	76	93	44	<b>2,66</b>	<b>55,42%</b>



**NC:** No contestó.

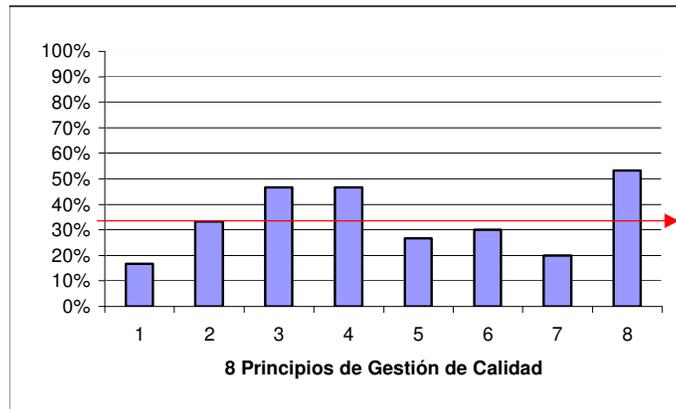
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,66 que equivale a un 55,42% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P2, P1, P3 y P4 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"W" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	6	3	1	0		
1. Enfoque Cliente	6	6	3	0	1,50	16,67%
N° de marcas	3	4	3	0		
2. Liderazgo	3	8	9	0	2,00	33,33%
N° de marcas	1	4	5	0		
3. Participación del personal	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	1	4	5	0		
4. Enfoque basado en procesos	1	8	15	0	2,40	46,67%
N° de marcas	3	6	1	0		
5. Enfoque de sistema para la gestión	3	12	3	0	1,80	26,67%
N° de marcas	2	7	1	0		
6. Mejora continua	2	14	3	0	1,90	30,00%
N° de marcas	4	6	0	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	4	12	0	0	1,60	20,00%
N° de marcas	0	5	4	1		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	10	12	4	2,60	53,33%
N° de marcas	20	39	20	1		
<b>TOTAL</b>	20	78	60	4	<b>2,03</b>	<b>34,17%</b>



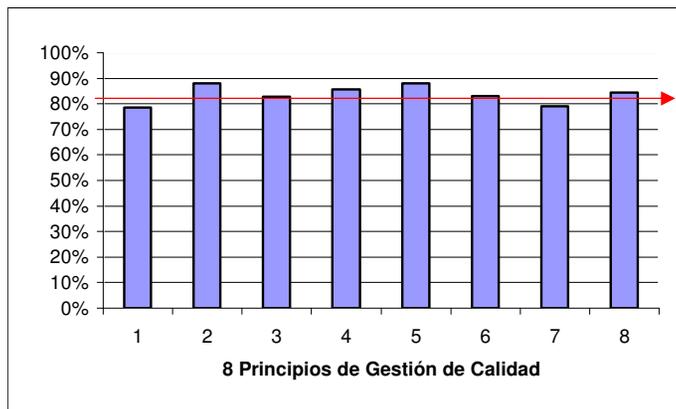
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,03 que equivale a un 34,17% , ubicándola en la escala en "cierto avance"

Con oportunidades de mejora en el P1, P7, P5 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## PERFIL GLOBAL DE LA EMPRESA "X"

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	3	13	41	62		
1. Enfoque Cliente	3	26	123	248	3,36	78,71%
N° de marcas	0	7	29	84		
2. Liderazgo	0	14	87	336	3,64	88,06%
N° de marcas	4	7	36	73		
3. Participación del personal	4	14	108	292	3,48	82,78%
N° de marcas	0	2	47	70		
4. Enfoque basado en procesos	0	4	141	280	3,57	85,71%
N° de marcas	1	4	32	83		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	8	96	332	3,64	88,06%
N° de marcas	0	11	39	70		
6. Mejora continua	0	22	117	280	3,49	83,06%
N° de marcas	1	7	58	54		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	14	174	216	3,38	79,17%
N° de marcas	4	3	38	75		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	4	6	114	300	3,53	84,44%
N° de marcas	13	54	320	571		
<b>TOTAL</b>	13	108	960	2284	<b>3,51</b>	<b>83,75%</b>



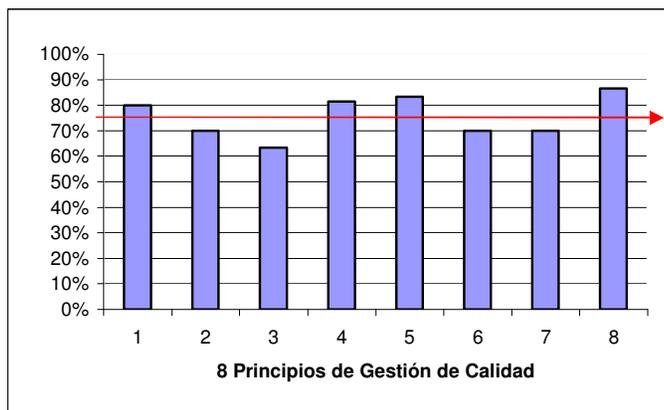
El perfil global califica a su empresa con una puntuación de 3,51 que equivale a un 83,75% , lo que la ubica en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P7, P3 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 12

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	0	3	6		
1. Enfoque Cliente	1	0	9	24	3,40	80,00%
N° de marcas	0	4	1	5		
2. Liderazgo	0	8	3	20	3,10	70,00%
N° de marcas	1	2	4	3		
3. Participación del personal	1	4	12	12	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	5	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	16	3,44	81,48%
N° de marcas	0	1	3	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	4	1	5		
6. Mejora continua	0	8	3	20	3,10	70,00%
N° de marcas	1	1	4	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	1	2	12	16	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	3	12	25	39		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>75</b>	<b>156</b>	<b>3,27</b>	<b>75,53%</b>



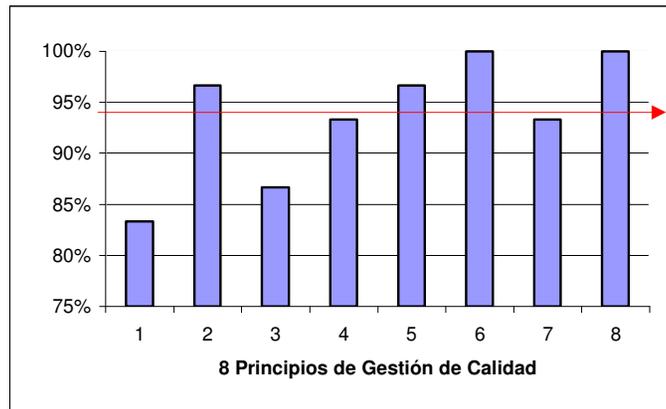
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,27 que equivale a un 75,53% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P2, P6 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 11**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	5	5		
1. Enfoque Cliente	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
2. Liderazgo	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
3. Participación del personal	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
6. Mejora continua	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	15	65		
<b>TOTAL</b>	0	0	45	260	<b>3,81</b>	<b>93,75%</b>



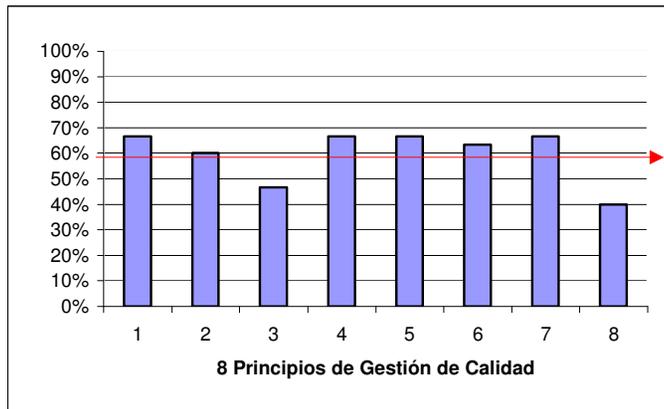
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,81 que equivale a un 93,75% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P3, P4 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 10**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	1	4	3		
1. Enfoque Cliente	1	2	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	2	8	0		
2. Liderazgo	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	2	2	6	0		
3. Participación del personal	2	4	18	0	2,40	46,67%
N° de marcas	0	1	8	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	1	1	5	3		
5. Enfoque de sistema para la gestión	1	2	15	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	9	0		
6. Mejora continua	0	2	27	0	2,90	63,33%
N° de marcas	0	1	8	1		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	4	0	6	0		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	4	0	18	0	2,20	40,00%
N° de marcas	8	9	54	8		
<b>TOTAL</b>	8	18	162	32	<b>2,78</b>	<b>59,49%</b>



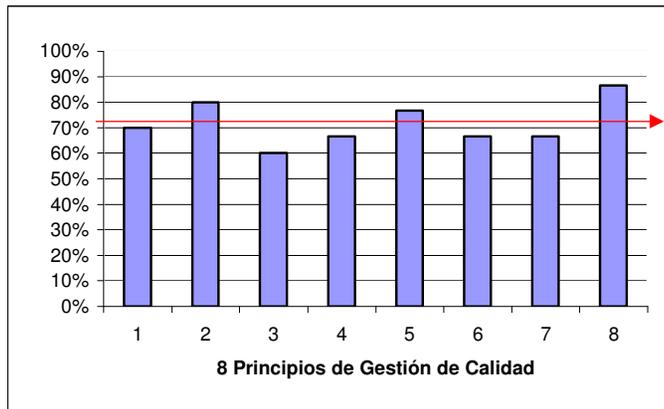
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 2,78 que equivale a un 59,49% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P8, P3, P2 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 9**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	1	3	0	6		
1. Enfoque Cliente	1	6	0	24	3,10	70,00%
N° de marcas	0	1	4	5		
2. Liderazgo	0	2	12	20	3,40	80,00%
N° de marcas	1	2	5	2		
3. Participación del personal	1	4	15	8	2,80	60,00%
N° de marcas	0	1	8	1		
4. Enfoque basado en procesos	0	2	24	4	3,00	66,67%
N° de marcas	0	1	5	4		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	3	4	3		
6. Mejora continua	0	6	12	12	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	10	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	30	0	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	2	11	40	27		
<b>TOTAL</b>	2	22	120	108	<b>3,15</b>	<b>71,67%</b>



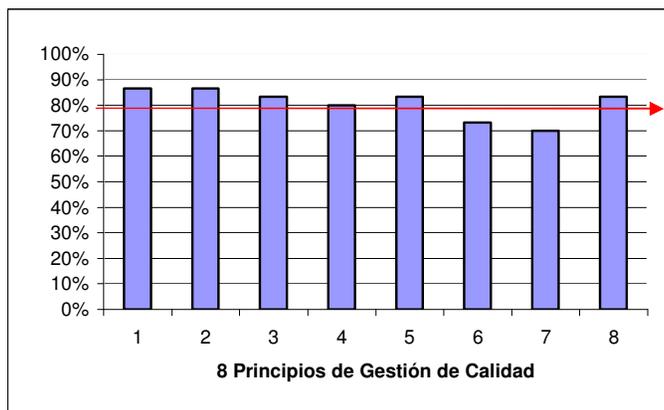
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,15 que equivale a un 71,67% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P3, P6, P7 y P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 8**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	1	2	7		
1. Enfoque Cliente	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	4	6		
2. Liderazgo	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
3. Participación del personal	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	6	4		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	3	6		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	2	9	24	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	8	2		
6. Mejora continua	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	2	5	3		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	15	12	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	5	5		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	4	38	38		
<b>TOTAL</b>	0	8	114	152	<b>3,43</b>	<b>80,83%</b>



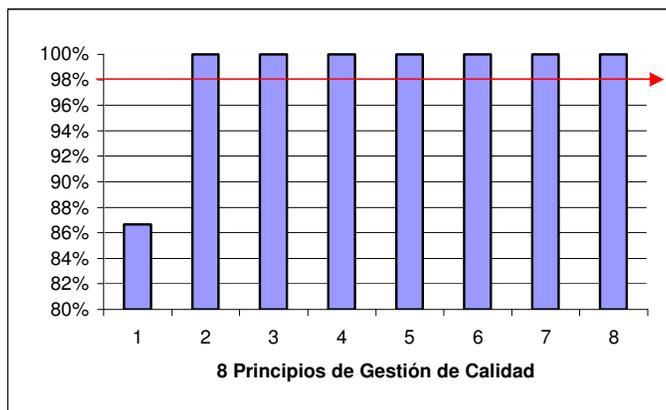
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,43 que equivale a un 80,83% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P7, P6, P4 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 7**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	4	6		
1. Enfoque Cliente	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
3. Participación del personal	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
6. Mejora continua	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	4	76		
<b>TOTAL</b>	0	0	12	304	<b>3,95</b>	<b>98,33%</b>



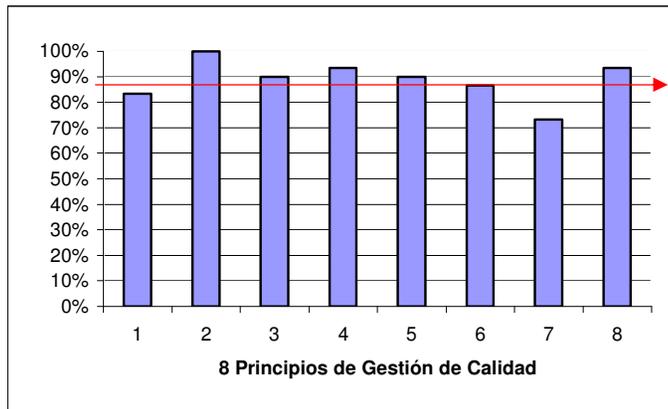
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,95 que equivale a un 98,33% , ubicandola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 6**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	5	5		
1. Enfoque Cliente	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
3. Participación del personal	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	2	8		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	1	2	7		
6. Mejora continua	0	2	6	28	3,60	86,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	1	25	54		
<b>TOTAL</b>	0	2	75	216	<b>3,66</b>	<b>88,75%</b>

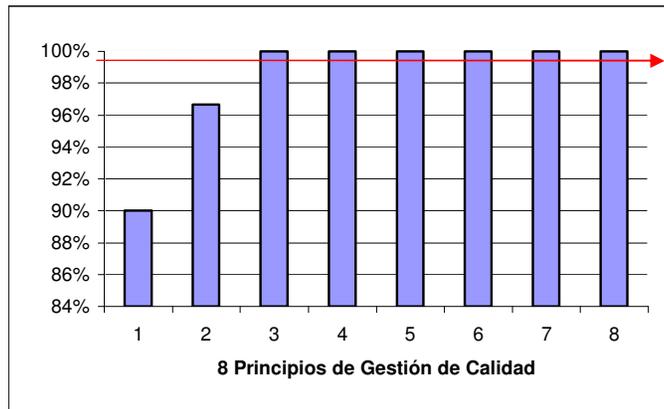


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,66 que equivale a un 88,75% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"  
 Con oportunidades de mejora en el P7, P1 y P6 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 5**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	3	7		
1. Enfoque Cliente	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
2. Liderazgo	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
3. Participación del personal	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
6. Mejora continua	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	4	76		
<b>TOTAL</b>	0	0	12	304	<b>3,95</b>	<b>98,33%</b>



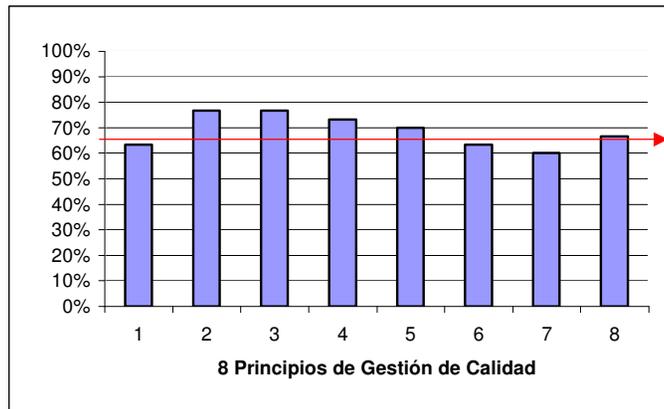
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,95 que equivale a un 98,33% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1 y P2 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 4

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	7	1		
1. Enfoque Cliente	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	0	7	3		
2. Liderazgo	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	1	5	4		
3. Participación del personal	0	2	15	16	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	8	2		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	24	8	3,20	73,33%
N° de marcas	0	0	9	1		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	27	4	3,10	70,00%
N° de marcas	0	2	7	1		
6. Mejora continua	0	4	21	4	2,90	63,33%
N° de marcas	0	2	8	0		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	4	24	0	2,80	60,00%
N° de marcas	0	2	6	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	4	18	8	3,00	66,67%
N° de marcas	0	9	57	14		
<b>TOTAL</b>	0	18	171	56	<b>3,06</b>	<b>68,75%</b>



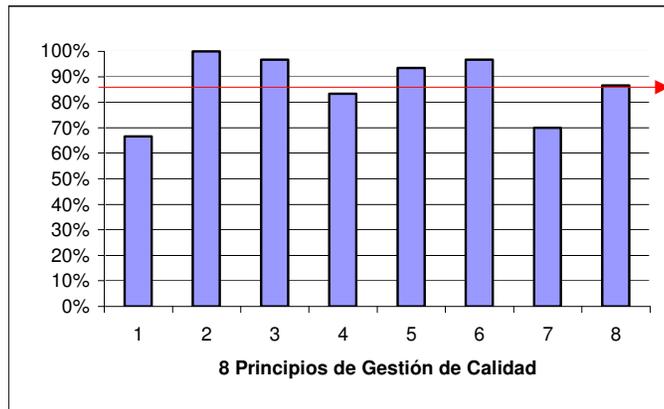
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,06 que equivale a un 68,75% , ubicándola en la escala en "avance significativo"

Con oportunidades de mejora en el P7, P1, P6 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

**"X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 3**

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	4	2	4		
1. Enfoque Cliente	0	8	6	16	3,00	66,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
2. Liderazgo	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
3. Participación del personal	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	5	5		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	15	20	3,50	83,33%
N° de marcas	0	0	2	8		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	1	9		
6. Mejora continua	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	1	7	2		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	0	4	6		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	12	24	3,60	86,67%
N° de marcas	0	5	22	53		
<b>TOTAL</b>	0	10	66	212	<b>3,60</b>	<b>86,67%</b>



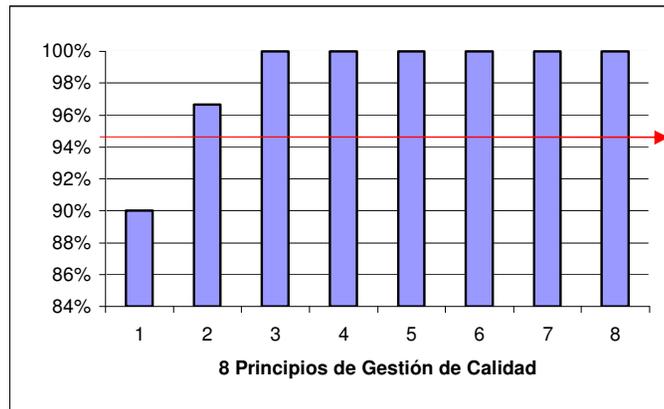
El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,60 que equivale a un 86,67% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P1, P7, P4 y P8 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 2

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	0	3	7		
1. Enfoque Cliente	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
2. Liderazgo	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	0	10		
3. Participación del personal	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
6. Mejora continua	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	0	10		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	0	0	40	4,00	100,00%
N° de marcas	0	0	4	76		
<b>TOTAL</b>	0	0	12	304	<b>3,95</b>	<b>98,33%</b>

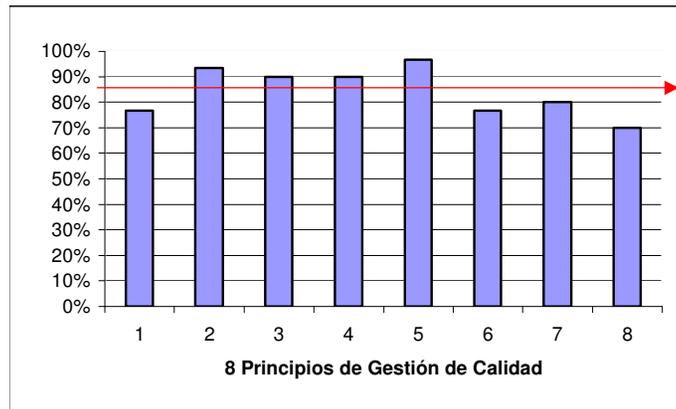


El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,95 que equivale a un 98,33% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"  
 Con oportunidades de mejora en el P1, P2 y P3 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

## "X" - PERFIL INDIVIDUAL N° 1

	1	2	3	4	Calificación	% Logrado
N° de marcas	0	2	3	5		
1. Enfoque Cliente	0	4	9	20	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	2	8		
2. Liderazgo	0	0	6	32	3,80	93,33%
N° de marcas	0	0	3	7		
3. Participación del personal	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	3	7		
4. Enfoque basado en procesos	0	0	9	28	3,70	90,00%
N° de marcas	0	0	1	9		
5. Enfoque de sistema para la gestión	0	0	3	36	3,90	96,67%
N° de marcas	0	0	7	3		
6. Mejora continua	0	0	21	12	3,30	76,67%
N° de marcas	0	0	6	4		
7. Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones	0	0	18	16	3,40	80,00%
N° de marcas	0	1	7	2		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	0	2	21	8	3,10	70,00%
N° de marcas	0	3	32	45		
<b>TOTAL</b>	0	6	96	180	<b>3,53</b>	<b>84,17%</b>



El perfil de esta encuesta califica a su empresa con una puntuación de 3,53 que equivale a un 84,17% , ubicándola en la escala en "objetivo logrado"

Con oportunidades de mejora en el P8, P1, P6 y P7 en orden de prioridad

Calificación	%	
1-1,75	0-25%	ningún avance
1,76 -2,50	26-50 %	cierto avance
2,51-3,25	51-75%	avance significativo
3,26-4,00	76-100 %	objetivo logrado

N°	EMPRESA	N° ENCUESTAS
1	A	23
2	C	26
3	F	13
4	G	20
5	N	10
6	O	20
7	R	28
8	S	30
9	T	30
10	U*	5
11	V*	9
12	W	17
13	X	12
<b>TOTAL</b>		<b>243</b>

\* El instrumento se aplicó a un proceso de la empresa.

<b>N°</b>	<b>EMPPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>
1	A	Insumos para la construcción
2	C	Alimentos
3	F	Educación
4	G	Insumos para la construcción
5	N	Alimentos
6	O	Oxigeno
7	R	Alimentos
8	S	Telecomunicaciones
9	T	Insumos para cigarrillos
10	U <sup>*</sup>	Educación
11	V <sup>*</sup>	Telecomunicaciones
12	W	Equipos industriales
13	X	Electricidad

\* El instrumento se aplicó a un proceso de la empresa.

**POSICIÓN DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA CALIFICACIÓN OBTENIDA**

<b>RANKING</b>		<b>RANKING ACTUAL (2003)</b>		<b>RANKING FUTURO</b>	
<b>N° POSICIÓN</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>Calificación</b>	<b>% Logrado</b>	<b>Calificación</b>	<b>% Logrado</b>
1	X	3,51	83,75%		
2	N	3,35	78,17%		
3	A	3,24	74,65%		
4	R	3,23	74,48%		
5	G	3,03	67,82%		
6	O	3,03	67,74%		
7	S	2,94	64,64%		
8	C	2,89	63,09%		
9	V	2,65	55,02%		
10	F	2,45	48,32%		
11	W	2,38	45,97%		
12	T	2,25	41,78%		
13	U	1,93	31,00%		

## **PRINCIPIO 1 ENFOQUE AL CLIENTE**

Los clientes son los únicos con capacidad para calificar la calidad.

El servicio al cliente, su satisfacción y el sobrepasar sus necesidades y expectativas, son clave para el éxito o fracaso de la empresa.

Para lograr un adecuado enfoque al cliente, se debe partir desde el punto de vista del cliente. Esta es la mejor manera de aprender lo que él necesita y desea. Al orientarse al cliente, la organización debe enfocarse en servirle y satisfacer sus necesidades. Al satisfacerlo se logra conservarlo, lo cual se traduce en rentabilidad.

Marque con un tilde (√) las acciones que Ud. considera deben ser acometidas para mejorar el enfoque al cliente. Luego redúzcalos a no más de cinco, encerrándolos en un círculo, y finalmente asigne puntos desde 5 hasta 1, usando 5 para el más importante y 1 para el menos.

- Elaborar un perfil de proceso para analizar los procedimientos desde la perspectiva del cliente.
- Diseñar mediciones que reflejen las definiciones de calidad que proporciona el cliente.
- Desarrollar un enfoque basado en las preferencias del cliente para alcanzar niveles de excelencia.
- Incorporar los puntos de vista del cliente en la planificación y esfuerzos organizativos.
- Mejorar los insumos, procesos y resultados desde el punto de vista del cliente.
- Trasladar la toma de decisiones desde el nivel gerencial hasta el nivel de los empleados que proporcionan servicio al cliente.
- Fortalecer los sistemas de comunicación con el cliente.
- Establecer mediciones del grado de satisfacción de los clientes.
- Desarrollar estrategias para integrar al cliente a la organización.
- Diseñar acciones que posibiliten la integración del cliente en los procesos de cambio y mejora continua.
- Desarrollar servicios eficientes de soporte técnico al cliente.
- \_\_\_\_\_

## **PRINCIPIO 2 LIDERAZGO**

Las organizaciones necesitan líderes que marquen el rumbo, que indiquen el camino a seguir y proporcionen los recursos necesarios, pero sobre todo, se necesitan líderes que sean capaces de crear un ambiente de trabajo donde las personas puedan desarrollar sus capacidades y aportar sus habilidades, conocimientos, experiencias e ideas.

Es importante que la empresa cuente con líderes, con personas que toman decisiones, que establezcan un clima de confianza y cooperación y que valoren los aportes y sugerencias en beneficio de la organización.

Marque con un tilde (√) los acciones que Ud. considera deben ser acometidas para mejorar el enfoque al cliente. Luego redúzcalos a no más de cinco, encerrándolos en un círculo, y finalmente asigne puntos desde 5 hasta 1, usando 5 para el más importante y 1 para el menos.

- Formar líderes que dirijan por camino seguro los destinos de la organización.
- Promover el uso de herramientas estadísticas de gestión para tomar decisiones en base a hechos.
- Fijar y controlar políticas, estrategias y objetivos.
- Organizar la empresa en base a la red interconectada de procesos.
- Definir claramente las responsabilidades y autoridades.
- Fijar procedimientos e instrucciones para la adecuada operación de los procesos.
- Asignar apropiadamente los recursos.
- Diseñar y poner en marcha sistemas de comunicación e información de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Conducir apropiadamente el equipo humano mediante la sensibilización, motivación, integración, formación y desarrollo de competencias.
- Potenciar mejoras técnicas y mejoras humanas.
- Hacer benchmarking para recabar información sobre lo que hacen las empresa líderes.
- \_\_\_\_\_

### **PRINCIPIO 3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**

Para que la empresa tenga éxito, logre sus objetivos, mantenga su competitividad o incremente su rentabilidad, se hace absolutamente necesario contar con la participación de las personas.

El clima laboral, el trabajo en equipo, la cooperación, la coordinación, la colaboración y el compromiso de todos los trabajadores a todo nivel es fundamental para el logro de la calidad y la excelencia.

La producción, el servicio y la calidad la hacen las personas.

Marque con un tilde (√) las acciones que Ud. considera deben ser acometidas para mejorar el enfoque al cliente. Luego redúzcalos a no más de cinco, encerrándolos en un círculo, y finalmente asigne puntos desde 5 hasta 1, usando 5 para el más importante y 1 para el menos.

- Determinar las competencias requeridas por el personal.
- Proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia mejoren su competencia.
- Establecer objetivos claros que definan la conducta que se espera del personal y determine las pautas y decisiones a seguir para su consecución.
- Desarrollar sistemas para mejorar la comunicación e integración del personal que conforma la organización.
- Estimular el logro de resultados mediante el trabajo en equipo.
- Valorar y reconocer los méritos del personal.
- Diseñar y poner en marcha sistemas de comunicación e información interna.
- Orientar al personal hacia la satisfacción del cliente interno como medida para fidelizar al cliente externo.
- Eliminar focos de conflictos que generan problemas e impiden lograr resultados.
- Sensibilizar y conscientizar al equipo por la calidad.
- Medir los niveles de satisfacción del personal.
- \_\_\_\_\_

## **PRINCIPIO 4**

### **ENFOQUE BASADO EN PROCESO**

Para optimizar la capacidad de la organización, es necesario asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de los procesos relacionados con los requisitos de cliente, los que afectan a las partes interesadas y los procesos interconectados que relacionan diferentes partes de la organización.

La dirección de la organización debe tomar en consideración la importancia de la gestión por procesos, ya que ésta le permitirá lograr mejores resultados.

Marque con un tilde (√) los acciones que Ud. considera deben ser acometidas para mejorar el enfoque al cliente. Luego redúzcalos a no más de cinco, encerrándolos en un círculo, y finalmente asigne puntos desde 5 hasta 1, usando 5 para el más importante y 1 para el menos.

- Definir procesos claramente comprensibles, gestionables y mejorables en lo que eficacia y eficiencia se refiere e identificar su secuencia e interacción de los procesos.
- Asegurar que la planificación de los procesos garantiza el logro de los objetivos propuestos.
- Adquirir y utilizar información y datos del proceso para determinar el desempeño de la organización.
- Asignar los recursos apropiados a los procesos a fin de garantizar su eficaz y eficiente operación y control.
- Determinar si las entradas de los proveedores cumplen con los requerimientos del proceso y si las salidas de los procesos cumplen con los requerimientos de los clientes.
- Determinar si los controles y recursos son los adecuados para garantizar la eficacia y eficiencia en la operación de los procesos.
- Definir y hacer seguimiento a indicadores de eficiencia del proceso para asegurar la toma de decisiones basada en hechos.
- Disminuir los tiempo totales del ciclo de los procesos para liberar recursos, reducir costo, mejorar la calidad de la salida e incrementar la rentabilidad de la organización.
- Estimar los costos de los procesos a fin de optimizarlos mediante el análisis de sus componentes.
- Establecer controles adecuados para los procesos contratados externamente.
- Generar e implantar documentación que garantice la adecuada gestión de los procesos.
- \_\_\_\_\_

## **PRINCIPIO 5**

### **ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN**

El enfoque de sistema garantiza el futuro de la organización, potencia sus capacidades, desarrolla a las personas, mejora la orientación al cliente, la asignación de recursos, el análisis y gestión de procesos para garantizar la calidad y el establecimiento de la mejora continua como objetivo permanente.

El enfoque de sistema es un camino sin fin de progreso, desarrollo y crecimiento de las personas que son el inicio y objeto final de las organizaciones.

Marque con un tilde (√) las acciones que Ud. considera deben ser acometidas para mejorar el enfoque al cliente. Luego redúzcalos a no más de cinco, encerrándolos en un círculo, y finalmente asigne puntos desde 5 hasta 1, usando 5 para el más importante y 1 para el menos.

- Definir estrategias que permitan gestionar la organización como un sistema que asegure la competitividad y rentabilidad.
- Aplicar estrategias orientadas a generar confianza en la capacidad de los procesos que integran el sistema y la calidad de los productos y/o servicios.
- Definir políticas, normas y objetivos que orienten la actuación de los miembros de la organización.
- Generar documentación que proporcione como valor agregado la sistematización de los procesos, el análisis del desempeño de las áreas vitales de la organización y la participación de las personas en el sistema.
- Desarrollar e implantar herramientas gerenciales que faciliten la planificación, organización, coordinación y control del sistema para la gestión.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurar la adecuada operación del sistema de gestión.
- Establecer métodos para medir la eficacia y eficiencia del sistema a través del seguimiento de cada proceso.
- Establecer y aplicar procesos para la mejora continua del sistema de gestión.
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Obtener, mantener y mejorar el desempeño global de las capacidades organizativas.
- Implantar metodologías orientadas al logro de la satisfacción del cliente y partes interesadas, de resultados, disminución de gastos y de riesgos.
- \_\_\_\_\_

## **PRINCIPIO 6 MEJORA CONTINUA**

El objetivo de la mejora continua es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Marque con un tilde (√) los acciones que Ud. considera deben ser acometidas para mejorar el enfoque al cliente. Luego redúzcalos a no más de cinco, encerrándolos en un círculo, y finalmente asigne puntos desde 5 hasta 1, usando 5 para el más importante y 1 para el menos.

- Establecer estrategias para que los líderes sean los principales emprendedores de las acciones de mejoras.
- Analizar el desempeño de los procesos para identificar oportunidades de mejora.
- Establecer objetivos de mejora continua.
- Establecer equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos de mejora.
- Desarrollar e implantar actividades de capacitación sobre el uso de metodologías y herramientas para la mejora continua.
- Definir indicadores para la medición del progreso de las acciones de mejora.
- Definir y tener disponibles recursos para la implantación de mejoras.
- Establecer compromiso colectivo hacia la mejora continua.
- Afianzar la sensibilización, conscientización, compromiso e involucramiento del personal con la mejora continua.
- Asegurar la investigación de causas raíces de las desviaciones para garantizar la aplicación de acciones que eviten su recurrencia.
- Desarrollar guías de solución de problemas con información proveniente de experiencias de acciones de mejora exitosas.
- Acometer proyectos de mejora que tengan verdadero impacto tecnológico, económico y contribuyan al desarrollo del recurso humano.
- \_\_\_\_\_

## **PRINCIPIO 7**

### **ENFOQUE BASADO EN HECHO PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Los resultados del desempeño de la organización deben ser evaluados mediante el establecimiento de indicadores y métodos de análisis estadísticos. Hay que medir porque lo que se mide se administra y lo que se administra se puede mejorar.

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que brinden información precisa antes de la elaboración de planes, durante y después de la ejecución de estos.

Marque con un tilde (√) los acciones que Ud. considera deben ser acometidas para mejorar el enfoque al cliente. Luego redúzcalos a no más de cinco, encerrándolos en un círculo, y finalmente asigne puntos desde 5 hasta 1, usando 5 para el más importante y 1 para el menos.

- Desarrollar estrategias para la recopilación, análisis e interpretación de datos.
- Definir desde la planificación indicadores de gestión útiles que permitan la evaluación y seguimiento de los procesos.
- Impartir conocimientos sobre métodos estadísticos en todos los niveles de la organización y fomentar la aplicación práctica de esos conocimientos orientados hacia la mejora de la calidad.
- Promover en el personal de la organización el entendimiento de que la medición debe insertarse adecuadamente en la toma de decisiones.
- Asegurar que los resultados de las mediciones se utilizan para redireccionar las acciones hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Establecer criterios de análisis y de medición de proceso junto con patrones contra los cuales se comparará la medición.
- Incorporar a la organización herramientas tecnológicas integrales que contribuyan al procesamiento de los datos y generación de información oportuna para la toma de decisiones.
- Establecer métodos que permitan a los responsables de procesos medir lo que está bajo su control, analizar los resultados, generar conclusiones y diseñar estrategias de mejoramiento.
- Transformar el sistema de medición en un sistema de gerencia que conduzca al logro de los objetivos previamente establecidos.
- Utilizar los resultados de los indicadores de gestión como base de los sistemas de compensación.
- Utilizar los indicadores como herramientas para impulsar la eficacia, eficiencia y productividad de los procesos que conforman el sistema.
- \_\_\_\_\_

**PRINCIPIO 8**

**RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR**

La participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de la organización es de gran importancia. El papel que desempeñan los proveedores resulta fundamental ya que constituye el primer eslabón en la cadena de valor y sobre ellos habrá que actuar para obtener calidad desde el origen.

Los proveedores deben ser integrados a la organización como uno de sus principales socios estratégicos.

Marque con un tilde (√) las acciones que Ud. considera deben ser acometidas para mejorar el enfoque al cliente. Luego redúzcalos a no más de cinco, encerrándolos en un círculo, y finalmente asigne puntos desde 5 hasta 1, usando 5 para el más importante y 1 para el menos.

- Definir e implementar procesos de compra eficaces y eficientes para la evaluación y control de los productos comprados.
- Establecer sistemas electrónicos de comunicación con los proveedores a fin optimizar la comunicación de los requisitos.
- Llevar a cabo la identificación oportuna, eficaz y precisa de las necesidades y especificaciones de los productos y/o servicios conjuntamente con los proveedores.
- Definir los criterios para la identificación y trazabilidad de los productos comprados.
- Realizar una evaluación financiera del proveedor para asegurar su capacidad durante todo el periodo de suministro y cooperación prevista.
- Verificar las referencias del proveedor y los datos disponibles sobre la satisfacción de sus clientes.
- Evaluar la operación de los proveedores que suministran insumos críticos. Esto incluye su capacidad logística, instalaciones y recursos.
- Evaluar el desempeño de los proveedores en relación a sus competidores.
- Evaluar la capacidad de respuesta del proveedor en relación a las consultas y solicitudes de presupuesto y ofertas.
- Verificar el cumplimiento de los requerimientos y especificaciones establecidas contractualmente con los proveedores para cada insumo adquirido.
- Asegurar el desarrollo y calificación de proveedores que suministran insumo críticos.
- \_\_\_\_\_