

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

AAN8070

TESIS
II-2000
B377
V.2

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

(TOMO ANEXOS)



REALIZADO POR

Barros A, Susana

PROFESOR GUIA

Marval D, Edenie M.

FECHA

Ing° García R, Víctor

Junio 2000

Índice de Anexos

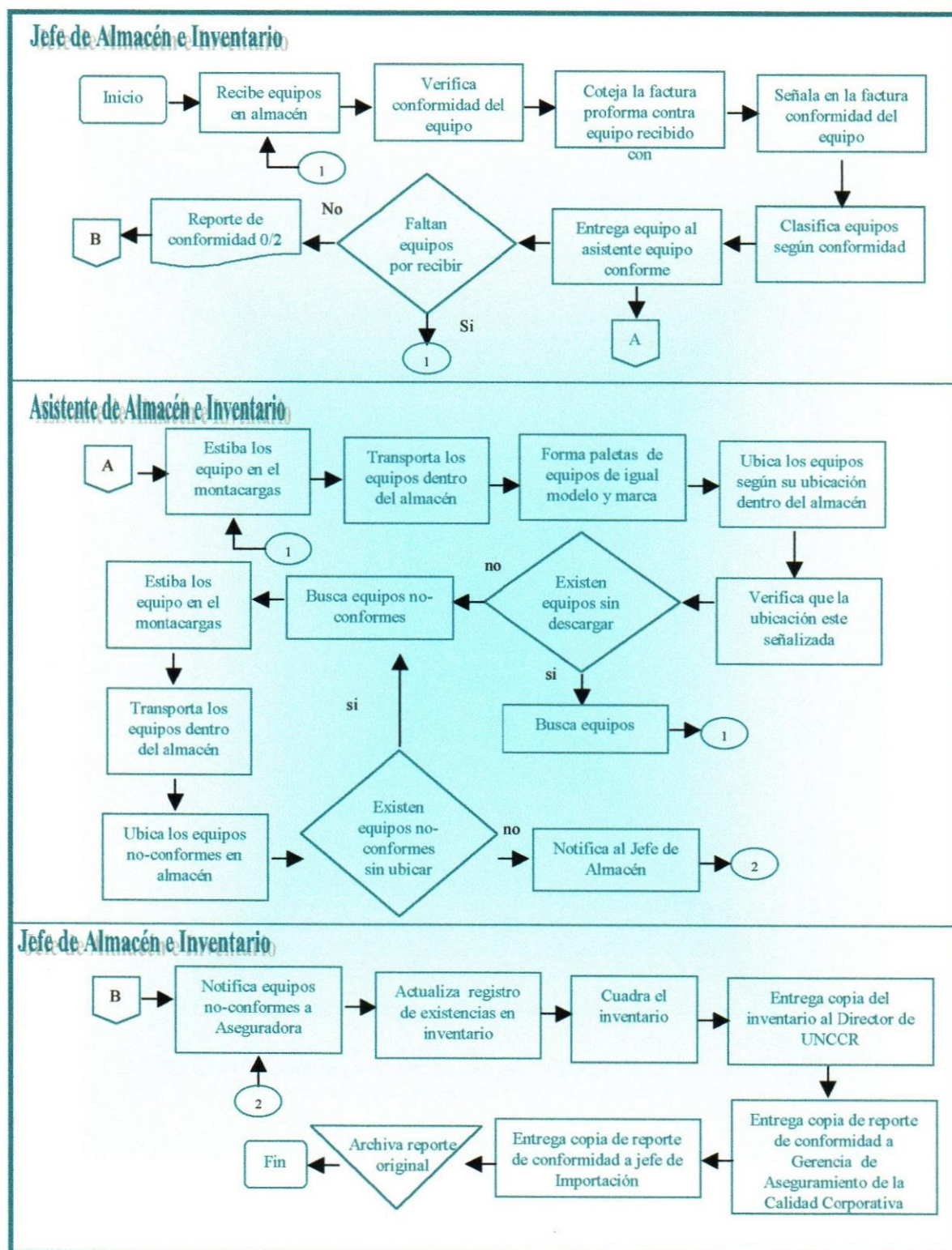
	Pág.
1. Procesos Primarios	1
1.1 Logística de Entrada	2
1.2 Planificación de Proyectos	3
1.3 Logística de Salida	12
1.4 Servicio Posventa	13
1.5 Comercialización y Ventas	15
2. Proceso de Soporte	18
2.1 Adquisiciones	19
3. Principales Clientes de la UNGC	22
4. Principales Competidores de la UNGC	25
5. Principales Clientes de la UNCCP	28
6. Principales Competidores de la UNCCP	30
7. Instrucciones Técnicas para el Mantenimiento de Equipos de Aire Acondicionado	32
8. Principales Subcontratados del Grupo de Empresas Tecfrica	
9. El Balanced Scorecard y sus Relaciones con la Calidad	35
10. Miembros Actuales de la EFQM	36
11. Sello de Excelencia Empresarial	42
12. Matriz Atractivo del Mercado – Posición del Negocio (<i>General Electirc</i>)	43
13. Matriz de Valoración de Procesos	44
14. Ratio de Operación	47
15. Tabla de Criterios	49
16. Modelo Causa Efecto	50
17. Indicadores de Resultados	51
18. Preguntas a las que Debe Responder un Indicador	52
19. Definición de los Puntos de un Indicador	53
20. Medidas de Percepción	54
21. Vector Estratégico 1	55
22. Vector Estratégico 2	56
23. Cuestionarios	57
24. Beneficios y Riesgos del Enfoque de Evaluación por Cuestionarios	58
25. Formularios	59
26. Evidencias	60
27. Beneficios y Riesgos del Enfoque de Evaluación por Formularios	61
28. Entrevista al Equipo Directivo	62
29. Valoración de Cuestionarios	63
30. Evaluación de los Criterios Facilitadores	64
31. Evaluación de los Criterios de Resultados	65
32. Resultados de los Indicadores	66
33. Resultados Cuadro REDER	67
	68

Anexo 1: Procesos Primarios del Grupo de Empresas Tecnica

Anexo 1.1: Proceso de Logística de Entrada

2

Tipo: Proceso Clave. Nombre: Logística de Entrada. N° III.
Nivel: UNCCP UNGC Pág.: 7/ 21.

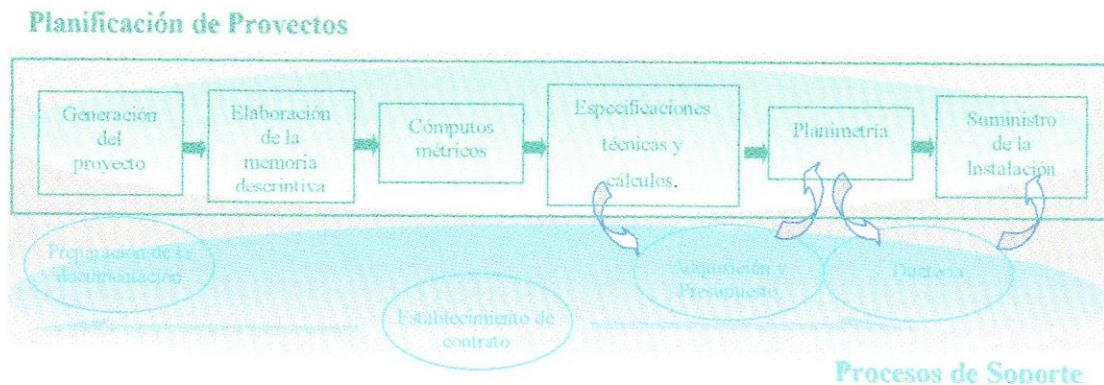


Anexo 1.2: Proceso de Planificación de Proyectos

Planificación de Proyectos.

Uno de los procesos claves o relevantes de la Unidad de Negocios Grandes Clientes, es la planeación y control de proyectos, este se apoya en procesos de soporte vitales, tales como, adquisiciones y presupuesto, preparación de la documentación y establecimiento del contrato.

El proceso de planificación de proyectos se puede desagregar en otros subprocesos para su mejor comprensión, la secuencia de estos y su relación con los demás procesos de soporte, dependerá de cómo se genere el proyecto, es decir, vía cliente o vía licitación, pero en la mayoría de los casos se relacionan como se indica en la siguiente figura.



Proceso Planificación de Proyectos.

Subprocesos	Actividades
Generación del Proyecto	1. Búsqueda de proyectos. 2. Recibir requerimientos de los potenciales clientes y/o establecimiento de las 3 vías posibles de generación de proyectos: • El cliente solicita a la Unidad la definición de la memoria descriptiva con las especificaciones técnicas de equipos, materiales a utilizar y el suministro de la instalación. • El cliente aporta a la Unidad la memoria descriptiva del proyecto y solicita solo el suministro de la instalación de los equipos. • Por licitación, la Unidad retira el Pliego de Licitación (PDL).
Elaboración de la Memoria Descriptiva	1. Acordar fecha de la vista técnica con cliente. 2. Búsqueda, recopilación y análisis, para posterior elaboración de memoria descriptiva, de la información que se enumera a continuación: • Tipo de Industria o proceso que se desea acondicionar. • Condiciones atmosféricas del lugar. • Espacio físico disponible (dimensiones). • Vías de acceso. • Posibles Transferencias de calor. • Número de personas que habiten o laboren en ese lugar. • Necesidad de permisología. • Solicitud de planos de construcción. • Cualquier otro aspecto crítico que pueda afectar la ejecución del trabajo de forma tal de establecer estrategias que permitan el desarrollo del proyecto en el menor tiempo de ejecución posible. 3. En licitaciones, no es posible realizar la visita técnica, se analiza la información suministrada por el potencial cliente en el Pliego de Licitación (PDL). 4. Determinar el tipo de instalación, características, dimensiones,

toneladas de refrigeración, voltaje, potencia y tipo de equipo(s) necesario(s), para satisfacer requerimientos del cliente.

Especificaciones Técnicas y Cálculos

3. Elaborar de las especificaciones técnicas de los equipos y materiales a utilizar, haciendo uso de los sistemas de información existente ya sean electrónicos como literales.
4. Analizar memoria descriptiva suministrada por el cliente para estudiar y validar los cómputos métricos y especificaciones técnicas suministradas.

Cómputos Métricos

1. Establecer la cantidad de obra necesaria en la instalación del proyecto, tuberías, accesorios y ductería para logra la mejor definición del proyecto.
2. Verificar memoria descriptiva.
3. Estudiar de posibles mejoras en el proyecto.
4. Asentar en expediente todo soporte de cálculos, cómputos métricos y toda modificación al diseño realizada-
5. Presentar por medio de memos toda recomendación o planteamiento de modificación de diseño al cliente, para que este valide dicha recomendación por medio del envío de un fax o E-mail.
6. Archivar copia de memo en el expediente designado al cliente u obra junto con la respuesta del cliente sea esta afirmativa o negativa.
7. Validar la memoria descriptiva, las especificaciones técnicas y los cómputos métricos, con el consentimiento del cliente.

Planimetría

1. Elaborar planos del sistema a instalar indicando todas las partes que integraran al sistema: tuberías y accesorios, codos, válvulas, material de control, ductería, cuellos, rejillas, difusores.
2. Enumerar cada pieza según su tipo, para mejor control y

seguimiento durante la ejecución de la obra.

Suministro de la Instalación

1. Compra de equipos y materiales.
2. Colocación del personal, tuberías, accesorios y equipos en la obra
3. Construcción, traslado e instalación de ductos.
4. Inspección en obra de materiales, equipos y accesorios suministrados por la Empresa o por el cliente.
5. Disposición de equipos o materiales no-conformes (documentado).
6. Documentación de modificaciones al diseño.
7. Realización de pruebas al sistema de tuberías , por medio de agua a presión.
8. Toma de acciones preventivas o correctivas.
9. Arranque de la instalación.
10. Realización de pruebas al sistema de tuberías y/o ductos. En los ductos se realiza el balanceo del caudal y la medición de la salida en cada difusor para regular que se cumplan con las condiciones óptimas.
11. Toma de acciones preventivas o correctivas.
12. Entrega y puesta en marcha del sistema.
13. Comunicación entre ingenieros del Departamento de Proyectos y el personal técnico de la obra, de las actividades a realizar y su programación en el tiempo, para cumplir con el cronograma de actividades.
14. Registro de las ordenes de trabajo, para establecer control sobre las actividades que realiza el personal y la conformidad del cliente con este.

Proceso de Soporte

Actividades

Preparación de la Documentación

1. Comunicación interna por medios de memos, entre el Departamento de Proyectos y el Departamento de Presupuestos, Consultoría Jurídica, RRHH y Administración y Finanzas Corporativas específicamente el Área de Contabilidad, sobre los documentos legales y económicos que son requeridos por el cliente para su correcta elaboración. En caso de ser una Licitación por medio se enviará a cada uno de los anteriores la copia del Pliego De Licitación (PDL).
2. Preparación de todos los documentos necesarios o requeridos por el cliente en el momento de la oferta, tales como:
 - Acta Constitutiva y Modificaciones Estatutarias
 - Inscripción actualizada en el Registro Nacional de Contratistas
 - Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias de los últimos 3 cierres del Ejercicio Económico.
 - Declaración del Impuesto sobre la Renta de los tres últimos ejercicios
 - Registro de Información Fiscal
 - Experiencia en obras similares a los de la obra en cuestión
 - Detalle de obras que en ese momento este desarrollado la Empresa.
 - Lista de Equipos
 - Lista de Personal Técnico y Administrativo del cual dispone la Empresa para acometer trabajos en la obra, con su respectivo currículum.

Ducteria

- Diseño de la Ducteria por los Ingenieros del Departamento de Proyecto.
- Fabricación de cada tramo de la ducteria en el Taller de la Empresa. Esta orden la envían desde el departamento de Proyectos directamente al Jefe de Taller y Almacén el cual tiene la responsabilidad de chequear sus dimensiones y verificar si esta debidamente enumerada de acuerdo a la numeración del plano y decidir sobre su fabricación.
- Instalación

Adquisición y Presupuesto

1. El Departamento de Presupuesto recibe información suministrada por el Departamento de Proyecto, memoria descriptiva y cómputos métricos.
2. Comunicación con los principales proveedores.
3. Búsqueda y análisis de las ventajas de mercado que ofrezca cada uno de los principales proveedores de la Empresa.
4. Elaboración de la Oferta Económica.
5. Elaboración los siguientes documentos:
 - Análisis de Precios Unitarios.
 - Hojas de Presupuesto Detallado por Partidas de Obra.
 - Cronograma de Trabajo con todas las actividades para realizar la obra.
 - Listas de Precios del Proveedor y/o cotizaciones.
 - Análisis de Costos de posesión y operación de equipos.
 - Análisis de la necesidad de subcontratación.
 - Cálculo FCAS
 - Plan de Inversión que corresponda al Programa de Trabajo.
 - Entre otros.

Establecimiento del Contrato

- Elaboración y establecimiento cliente-Empresa del contrato del proyecto u obra, en este se consideran y se expresan de forma clara aspectos como:
- Objeto y Propósito del Contrato
 - Requerimientos del Cliente

- Tipo y Precio del Contrato
- Forma de Pago
- Responsabilidades Contractuales
- Causas y Manejo de cambios o Modificaciones al Contrato.
- Forma de despacho de los equipos y materiales.
- Mano de Obra
- Forma de Realización del Proyecto
- Causas de Suspensión de la Obra
- Condiciones Especiales
- Entre otras. Para la generación y modificación de un contrato es indispensable ver el Procedimiento Revisión y Modificación de Contratos N° P-DJ-001 presente en el Manual de Control de la Calidad N° M-AC-002.

Sistemas de Información utilizados durante el Proceso de Planeación de un Proyecto.

Dentro de la Empresa se utilizan software, como herramientas de apoyo en la correcta administración de proyectos, estos son:

1. **E-20**. Programa utilizado durante la elaboración y análisis de cómputos métricos, por medio de este se calculan las cargas térmicas, se diseñan tuberías (pérdidas), se simulan las condiciones de funcionamiento de un sistema o instalación y se seleccionan los equipos mas adecuados para su correcto funcionamiento.
2. **COAL**. Este software es un catálogo electrónico de las características y condiciones de operatividad de los equipos de refrigeración utilizado para la selección de equipos.
3. **DUCTOS**. Programa utilizado para el cálculo de ducterías basado en tablas de cálculo de CANTV.

Para el Proceso de Adquisición y Presupuesto, se emplean en el Departamento de Presupuestos y Compras, los siguientes sistemas de información:

1. **LULOWIN-99.Sistema de Control de Obras.** Este programa soporta las actividades de control, contabilidad y cronograma de obras. Permite:

A. Crear y/o actualizar datos que participan en una obra:

- Materiales: descripción, unidad, costo unitario porcentaje de desperdicio, nombre, fecha de la última actualización del precio del material, nombre y teléfono del proveedor.
- Permite indicar si el material será o no incorporado en la elaboración de un proyecto.
- Equipos: Descripción, costo, costo diario, fecha.
- Mano de Obra: Identificación, salario(diario), fecha de actualización del salario y supervisor del personal.
- Realizar la impresión de los insumos detallado por obras.

B. Crear códigos por obras y actualizar:

- Tipo de Moneda: especifica la unidad física monetaria con la cual se trabaja en una obra determinada.
- Número De Contrato: campo de etiqueta, para los reportes de este campo se debe identificar el número de contrato de la obra; este campo se deja libre para el caso de una licitación
- Condiciones Especiales: Define si un proyecto tiene condiciones especiales.
- Fecha del Presupuesto.
- Partidas de Obras Extras: permite mantener el presupuesto, modificar, eliminar y recalcular todas las partidas de un determinado presupuesto de obras.
- Crear presupuestos, valuaciones y mediciones.

3. **SAINT. Sistema Administrativo Interdependiente.** Es un programa de aplicaciones administrativas que ayuda al Departamento de presupuestos y Compras a la toma de decisiones en proyectos menores usando métodos cuantitativos. Registra todas las transacciones para la adquisición de mercancía como: compras, devoluciones, recepción de notas de entrega, emisión y recepción de ordenes de compra y la

actualización de existencias, costos, precios, proveedores y estadísticas tanto de productos como de proveedores.

4. **EXCEL.** Programa utilizado cuando por requerimientos del cliente se exige el uso de formatos específicos de tablas.

Anexo 2: Procesos de Soporte del Grupo de Empresas Tecnica

Anexo 3: Principales Clientes de la Unidad de Negocios de Grandes Clientes (UNGC)

CLIENTE	OBRA	UBICACION
Constructora BIMAR, C.A.	Hospital Ruiz y Páez	Ciudad Bolívar, Edo. Bolívar
INTEVEP	Edificio Administrativo Fase "A"	Los Teques, Edo. Miranda
Holliday Inn Hotel	Holliday Inn Hotel Rio Orinoco	Ciudad Bolívar, Edo. Bolívar
Corporación Venezolana de Guayana C..V.G.	Centro Altavista	Puerto Ordaz. Edo. Bolívar
C.A. Venezolana de Navegación	Edificio Sede	Caracas, DF
Fondo de infraestructura médico asistencial FIMA	Hospital Tipo 200 Camas	Carora, Edo. Lara
Corporación Venezolana de Guayana C..V.G.- VENALUM	Edificio corporativo de VENALUM	Puerto Ordaz. Edo. Bolívar
Corporación Venezolana de Guayana C..V.G.	Edif.. Sede de la C.V.G. (Remodelación)	Puerto Ordaz. Edo. Bolívar
Siderúrgica del Orinoco, SIDOR	Centro Administrativo SIDOR	Matanzas. Edo. Bolívar
Gobernación del Estado Monagas	Hospital Manuel Núñez Tovar (área de emergencia)	Maturín. Edo. Monagas
Ministerio de Desarrollo Urbano MINDUR, Región Central	Universidad de Oriente UDO (Edificios de Laboratorios)	Maturín. Edo. Monagas
Gobernación del Distrito Federal	Hospital de niños JM. de Los Ríos	Caracas, DF

Constructora Alfa Sierra, C.A.	• Residencias Vallarta	• Playa Grande. Edo. Vargas
Gobernación del Estado Bolívar	• Club de los Trabajadores de Guayana	• San Félix. Edo. Bolívar
Empresas Polar, REMAVENCA	• Edificio Industrial PROMESA	• Caracas, DF
Corporación Venezolana de Guayana C.V.G.	• Museo Jesús Soto	• Ciudad Bolívar, Edo. Bolívar
Constructora BIMAR, C.A:	• Edificio Sede de la Corporación Venezolana de Guayana	• C.V.G.
Banco Exterior Fiduciario	• Edificio de Infraestructura Operacional D.O.P.	• Lagunillas, El Menito, Edo. Zulia.
Banco Mercantil	• Edificio Gran Guaraguao	• Puerto La Cruz. Edo. Anzoátegui
Banco Plaza	• Edificio Sede	• Caracas, D.F.
Hotel Lelli	• Hotel Lelli Los Chaguaramos	• Caracas, D.F.
Centro Comercial Buenaventura	• Edificio Expoaventura • Edificio de Usos Múltiples	• Guarenas-Guatire, Edo. Miranda
Oficinas Comerciales de Telcel	• Ag. Quinta Crespo • Ag. CC. Buenaventura • Ag. Pto. La Cruz. • Ag C.C. Sambil	• Caracas, D.F. • Edo. Miranda • Edo. Anzoategui • Caracas, D.F.
Agencias del Banco Mercantil	• Centro de Adiestramiento • Edificio Oficentro • Torre Mercantil • Ag. CANTV • Ag. Parque del Este	• Puerto La Cruz • Caracas, D.F. • Caracas, D.F. • Caracas, D.F. • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, Edo. Miranda

	• Ag. La Urbina • Ag. Plaza Sucre • Ag. San Ignacio • Ag. SAH. Sambil • Ag. Cumbres de Curumo • Ag. California Norte • Ag. Centro Polo 1 • Ag. El Recreo • Ag. CHA. Oeste • Ag. Centro Aloa • Ag. Av. México • Ag. UNIMET • Ag. Santa Fe • Ag. Mari Pérez • Ag. Av. Roosevelt • Ag. Puertos de Altagracia • Ag. Mene Grade • Ag. Av. El Guayabo • Ag. Centro Lago Mall • Ag. CHA. Maruma • Ag. Cumaná • Ag. Guiría • Ag. Campo Norte • Ag. Av. Municipal • Ag. Av. 5 de Julio • Ag. Mercado de Mayoristas • Ag. Monagas Plaza • Ag. CHA. Morichal • Ag. Punta de Mata • Ag. Av. Las Américas • Ag. Coloncito • Ag. Colón • Ag. Táriba • Ag. Ureña • Ag. Tucacas • Ag. Quibor	• Caracas, D.F. • Caracas, D.F. • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, D.F. • Caracas, D.F. • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, D.F. • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, D.F. • Caracas, D.F. • Edo. Zulia • Edo. Zulia • Edo. Zulia • Edo. Zulia • Edo. Zulia • Edo. Sucre • Edo. Sucre • Anaco, Edo. Anzoategui • Puerto La Cruz, Edo. Anzoategui • Puerto La Cruz, Edo. Anzoategui • Maturín, Edo. Monagas • Maturín, Edo. Monagas • Maturín, Edo. Monagas • Edo. Monagas • Mérida, Edo. Mérida • Edo. Táchira • Edo. Táchira • Edo. Táchira • Edo. Táchira • Edo. Falcón • Edo. Lara
Cadena de Supermercados Central Madeirense	• Suc. C. C. Nueva Barcelona • Suc. La Cascada, C. C. La Cascada, • Suc. Guacara, Edo. Carabobo • Suc. La Isabelica. • Suc. Av. Bolívar.	• Barcelona, Edo. Anzoategui • Carretera Panamericana, Edo. Aragua • Guacara, Edo. Carabobo • Valencia, Edo. Carabobo • Valencia Edo. Carabobo • Valencia Edo. Carabobo

	• Suc. La Concordia. • Suc. Filas de Mariche. • Suc. El Marqués. • Suc. El Toldito-Los Ruices. • Suc. Simón Rodríguez. • Suc. Catia, Caracas. • Suc. San Martín. • Suc. La Boyera	• Caracas, Edo. Miranda • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, D.F. • Caracas, D.F. • Caracas, D.F.
Hospitales y Laboratorios	• Hospital de Valle de la Pascua. • Hospital Vargas. • Hospital de Niños. • Hospital de Pariata. • Hospital de Naguanagua. • Hospital Clínico Universitario de Caracas. • Laboratorios ABBOT. • Laboratorios Subtantias. • Laboratorios Protón.I	• Edo. Guárico • Caracas, D.F. • Caracas, D.F. • La Guaira, D.F. • Edo. Carabobo • Caracas, D.F. • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, Edo. Miranda • Caracas, D.F.

Anexo 4: Principales Competidores de la Unidad de Negocios de Grandes Clientes (UNGC)

EMPRESA	UBICACION	EMPRESA	UBICACION
Acoma Ingeniería	Caracas. Edo Miranda.	OCRAM C.A.	Barquisimeto. Edo. Lara
ARH Ingenieros.	Caracas D.F.	Omaira Instalaciones	Barquisimeto. Edo. Lara
Air Gómez C.A.	Caracas. Edo Miranda	Refriegaración Sadde S.R.L.	Caracas. Edo Miranda
Conelecfa	Pto. Ayacucho Edo. Amazonas	Servinal S.R.L.	Caracas D.F..
Distraire C.A.	Caracas. Edo Miranda	Staace C.A.	Caracas Edo. Miranda
MultiSupplies C.A.	Porlamar Edo. Nueva Esparta	Stifem S.R.L.	Pto.Ordaz Edo. Bolívar
Aire Central C.A.	Barquisimeto Edo. Lara	Tecnoaire C.A.	Caracas Edo Miranda
Cavenaire	Caracas. D.F	Corporación Mercantil Venezolana S.A. COMERSA	Valencia. Edo.Carabobo
Conelecfa	Pto. Ayacucho. Edo Amazonas	Gauca Supply, C.A.	Pto. Fijo. Edo Falcón
Grupo de Empresas MC	Maracay. Edo. Aragua	Proser C.A.	Valencia. Edo Carabobo
Refrigeración Uniclimate	Caracas Edo Miranda	Refri Mundial	Valencia Edo carabobo
Refrigeración Carabobo C.A	Anaco Edo Carabobo	Repuestos de Refrigeración Los Jabillos C.A.	Caracas D.F..

Aire acondicionado Saver Guinand	• Caracas Edo. Miranda	Cavenaire	• Caracas Edo. Miranda
Refrigeración SADDE	• Caracas D.F.	Dir-Aire C.A.	• Caracas Edo. Miranda
Representaciones Nuevas Tecnológicas	• Caracas Edo. Miranda	Distribuidora Air-Fax C.A.	• Caracas Edo. Miranda
Distribuidora Ronalca C.A.	• Pto. Ordaz. Edo. Bolívar	Sabaire Import	• Caracas Edo. Miranda
Repuestos para el hogar Avilanes C.A.	• Caracas D.F.	Staace C.A.	• Caracas Edo. Miranda
Repuestos del Hogar el Llanito	• Caracas Edo. Miranda	Termosistemas	• Pto. Fijo. Edo. Falcón
Repuestos del Hogar el Marqués	• Caracas Edo. Miranda	Refrigeraciones AIRFAN	• Caracas D.F.
Refrigeración Doble G	• Caracas Edo. Miranda	Refrigeración Univalco	• Caracas D.F.
PROSER C.A.	• Pto. Fijo Edo. Falcón	Indufrío	• Caracas D.F.
Gauca Supply	• Pto. Fijo Edo. Falcón	Daniven C.A.	• Filas de Mariches Edo. Miranda
Refrigeración Europa	• Caracas D.F.	Tecnonorte	• Caracas Edo. Miranda

Anexo 5: Principales Clientes de la Unidad de Negocios de Clientes Comerciales y Particulares (UNCCP)

CLIENTE	MONTO	UBICACION
Centro Comercial Buena Aventura.	• U.S. \$ 800.000,00	• Guarenas
MARAVEN	• U.S. \$ 1.100.000,00	• Ciudad Ojeda.
Club de Golf. MARAVEN	• U.S. \$ 1.100.000,00	• Ciudad Ojeda
Supermercado San Tomé	• U.S. \$ 300.000,00	• Puerto Ordaz. Edo. Bolívar
Inmobiliaria Loma Linda	• U.S. \$ 450.000,00	• Puerto Ordaz. Edo. Bolívar
Central Madeirense	• U.S. \$ 400.000,00	• Caracas
Centro Médico	• Bs. 3.000.000,00 Bimensuales	• Caracas
Universidad Central de Venezuela	• Bs. 5.000.000,00 trimestrales	• Caracas
Angola & Isea	• Bs. 7.000.000,00 mensuales	• Caracas
Frío Europa	• Bs. 20.000.000,00 mensuales	• Caracas
Petroquímica Sima C.A.	• U.S. \$ 1200.000,00	• Charallave. Edo Miranda
Air Gómez	• Bs. 30.000.000,00 mensuales	• Caracas
Universidad Simón Bolívar	• Bs. 3.000.000,00 bimensuales	• Sartenejas Edo Miranda

Torre Leonardo Da Vinci	• Club de los Trabajadores de Guayana	• Valencia Edo. Carabobo.
Makro Comercializadora S.A.	• Bs. 100.000.000,00	• Nivel Nacional.
Ferretería El Pico	• Bs. 3.000.000,00 mensuales	• Filas de Mariche. Edo. Miranda
C.A.N.T.V.	• Bs. 35.000.000,00 mensuales	• Nivel Nacional.
Panamco Coca-Cola	• Bs. 5.000.000,00	• Caracas D.F.
Banco Mercantil	•	• Caracas, D.F.
Grupo Polar (Promavasa)	• B. 6.000.000,00	• Caracas, D.F
Big Sale	• Bs. 70.000,00 mensuales	• Valencia. Edo. Carabobo
Frromatic	• Bs. 20.000.000,00 bimensuales	• Caracas Edo. Miranda
Telcel C.A.	• Bs. 7.000.000,00 bimensuales	• Caracas, D.F. • Edo. Miranda • Edo. Anzoategui
Banco Mercantil		• Caracas, D.F. • Caracas, Edo. Miranda • Edo. Zulia • Edo. Sucre • Edo. Anzoategui • Edo. Monagas • Edo. Mérida • Edo. Táchira • Edo. Falcón • Edo. Lara • Edo. Aragua • Edo. Carabobo

Anexo 6: Principales Competidores de la Unidad de Negocios de Clientes Comerciales y Particulares (UNCCP)

EMPRESA	UBICACION	EMPRESA	UBICACION
Acoma Ingeniería	• Caracas. Edo Miranda.	DIR-AIRE C.A.	• Caracas. Edo Miranda.
AFRA C.A.	• Caracas. Edo Miranda.	Distribuidora AIR FAX	• Caracas. Edo Miranda..
Air Gómez C.A.	• Caracas. Edo Miranda	Distribuidora Century C.A.	• Caracas. Edo Miranda
Aire Acondicionado Llano Aire C.A.	• Caracas. Edo Miranda	Distribuidora Ronalca C.A.	• Pto. Ordaz Edo Bolívar.
Aire Acondicionado Saber Guinand	• Caracas. Edo Miranda	Distribuidora TEMP-AIR C.A.	• Puerto Ordaz. Edo Bolívar
Aire Acondicionado y Refrigeración González C.A.	• Caracas. Edo Miranda	Elga Centro Occidental C.A.	• Barquisimeto Edo Lara.
Aire Central C.A.	• Barquisimeto Edo. Lara	FRIAN C.A.	• Mérida. Edo Mérida
CAI Trading Company C.A	• Valencia.. Edo Carabobo	Frio Control C.A.	• Barquisimeto Edo Lara.
Cavenaire	• Caracas. D.F.	Frío Técnica	• Caracas. Edo Miranda
Conelecfa	• Pto. Ayacucho. Edo Amazonas	Gas Air Conditioning Service	• Maracaibo Edo. Zulia
Corporación Mercantil Venezolana S.A. COMERSA	• Valencia. Edo.Carabobo	Gauca Supply, C.A.	• Pto Fijo Edo Falcón.
Grupo de Empresas MC	• Maracay. Edo. Aragua	Productos Utiles	• Valencia. Edo Carabobo

Grupo Refrigeración Nacional	Caracas D.F.	Proser C.A.	Pto. Fijo. Edo Falcón
Importadora RK C.A.	Caracas Edo. Miranda	Proyecciones Industriales CHAUSTRE	Caracas D.F.
Instal Confort C.A.	Caracas D.F.	Refri Mundial	Valencia Edo carabobo
Metalurgia del Frío (Mefrisa)	Barquisimeto Edo. Lara	Refrigeraciones Airfan C.A.	Caracas D.F.
Multi Supplies C.A.	Porlamar. Edo Nueva Esparta	Refrigeración Carabobo C.A.	Anaco Edo Carabobo
Refrigeración SADDE	Caracas D.F.	Refrigeración Uniclina	Caracas Edo Miranda
Representaciones Nuevas Tecnológicas	Caracas Edo Miranda	Repuestos de Refrigeración Los Jabillos C.A.	Caracas D.F.
SABAIRE IMPORT	Caracas Edo Miranda	Servinal S.R.L.	Caracas Edo. Miranda
Simenca	San Cristóbal Edo Tachira	Staace C.A.	Caracas Edo Miranda
STIFEM S.R.L	Pto. Ordaz. Edo Bolívar	Termosistemas	Pto. Fijo. Edo Falcón
Venaire	Pto. La Cruz. Edo Anzoátegui	Yasa C.A.	Maracay Edo Aragua
York Internacioanl	Caracas Edo Miranda	Distribeca	Caracas Edo Miranda

Anexo 7: Instrucciones Técnicas para el Mantenimiento de Equipos de Aire Acondicionado

1 Equipos de Ventana

1.1 Rutina Mensual

- 1.1.1 Comprobar las condiciones de temperatura 75° F y humedad 55%.
- 1.1.2 Chequear posible fuga de refrigerante.
- 1.1.3 Chequear los controles de arranque y parada de enfriamiento normal y alto de ventilación.
- 1.1.4 Chequear los controles de extracción de aire, etc.
- 1.1.5 Efectuar la limpieza de serpentines de enfriamiento y condensación de los filtros de aire.
- 1.1.6 Efectuar la limpieza de ventiladores
- 1.1.7 Efectuar la limpieza del compresor.
- 1.1.8 Efectuar la limpieza de rejillas y difusores.
- 1.1.9 Efectuar la limpieza de controles de la cubierta exterior.
- 1.1.10 Lubricar cojinetes de ventiladores y sus respectivos motores.

2 Equipos Comerciales e Industriales

2.1 Rutina Mensual

- 2.1.1 Comprobar las condiciones de temperatura 75° F y humedad 55%.
- 2.1.2 Chequear nivel y presión de aceite.
- 2.1.3 Chequear presión de alta y baja.
- 2.1.4 Chequear el sello del compresor y tuberías por posible fuga de refrigerantes.
- 2.1.5 Comprobar la alineación entre poleas.
- 2.1.6 Chequear tensión y condiciones de las correas.
- 2.1.7 Chequear poleas y ruedas por desgaste y ajuste en sus respectivos ejes.
- 2.1.8 Efectuar la limpieza de serpentines de enfriamiento y condensación de filtros de aire.
- 2.1.9 Efectuar la limpieza de ventiladores.
- 2.1.10 Efectuar la limpieza del compresor.
- 2.1.11 Efectuar la limpieza de rejillas y difusores.

- 2.1.12 Efectuar la limpieza de controles de la cubierta exterior.
- 2.1.13 Lubricación de cojinetes de motores y ventiladores.
- 2.1.14 Lubricación de modutroles de compuerta de cara y desvío.
- 2.1.15 Lubricación de compuertas manuales y/o automáticas y el resto de partes móviles que necesiten de ello.
- 2.1.16 Chequear el funcionamiento del termostato, humidistatos, alarmas de filtros sucios, presostato de alta, baja de aceite, válvula solenoide, válvula de expansión, etc.

2.2 Rutina Anual

- 2.2.1 Realizar la rutina mensual
- 2.2.2 Lubricar los cojinetes de compuertas automáticas y/o manuales ubicadas en ductos.
- 2.2.3 Revisar aislantes internos de la unidad de manejo de aire,
- 2.2.4 Revisar aislantes térmicos de los ductos.
- 2.2.5 Revisar aislantes térmicos de las tuberías de baja presión.
- 2.2.6 Revisar los aislantes térmicos de cables conductores de fuerza y control.
- 2.2.7 Chequear el funcionamiento perfecto de interruptores y arrancadores.
- 2.2.8 Hacer una inspección general de todo el equipo.

2.3 Unidades de Aire Acondicionado Tipo Split

- 2.3.1 Comprobar el estado de las bases que soportan al compresor.
- 2.3.2 Lubricación del motor condensador.
- 2.3.3 Comprobar e estado de rodamientos o bocinas del motor evaporador.
- 2.3.4 Medir tensión del evaporador.
- 2.3.5 Medir tensión del condensador.
- 2.3.6 Medir consumo del motor compresor.
- 2.3.7 Comprobar funcionamiento del presostato de baja presión.
- 2.3.8 Comprobar funcionamiento del presostato de alta presión.
- 2.3.9 Medir tensión alta.
- 2.3.10 Medir tensión baja.
- 2.3.11 Corregir, revisar y limpiar drenajes.
- 2.3.12 Limpiar tablero electrónico y componentes.

- 2.3.13 Revisar interruptores y pulsadores.
- 2.3.14 Observar desgastes de contactos y sustituir si es necesario.
- 2.3.15 Observar y corregir zumbidos y vibraciones en los contactores.
- 2.3.16 Comprobar acondicionamiento mecánico en los contactores.
- 2.3.17 Comprobar aislamiento del cableado.
- 2.3.18 Limpieza y ajuste de los breakers.
- 2.3.19 Comprobar funcionamiento de protecciones temporizadas.
- 2.3.20 Comprobar el funcionamiento del termostato.
- 2.3.21 Limpieza de los filtros de aire.
- 2.3.22 Ajuste de controles.
- 2.3.23 Ajustes de correa.
- 2.3.24 Limpieza del serpentín del evaporador.
- 2.3.25 Limpieza del serpentín del condensador.

Anexo 8: Principales Subcontratados del Grupo de Empresas Tecfrica

SUBCONTRATISTA	UBICACION	SUBCONTRATISTA	UBICACION
A.N.T Aire/ACondicionado	Maracay. Edo Aragua	LATIN COLD, C.A.	- Valencia. Edo Carabobo - Tucacas Edo Falcón
Aire Central	Barquisimeto. Edo. Lara	Refrigeración RM	Ciudad Bolívar. Edo Bolívar
B.M. Aire Acondicionado	Maracaibo Edo. Zulia	Refrigeración Férmin	Pto. La Cruz Edo. Anzoátegui
Frío Mara	Pto. Ordaz. Edo Bolívar	Disreca	Maracaibo. Edo Zulia
Taller Anzoátegui	El Tigre. Edo Monagas	INT Orinoco	Puerto Ordaz. Edo Bolívar
Inversiones Genesis Anaco C.A.	Anaco. Edo Carabobo	Transporte Domingo Ortiz	Caracas D.F.
Refrigeración 23 de Enero	Maturín Edo. Monagas	Transporte Pedro Carbón	Cúa Edo Miranda
Refrigeración Santa Ana	Pto. Fijo. Edo Falcón	Transporte García Naranjo	Valles del Tuy. Edo Miranda
Supply Confort	Pto Cabello. Edo Carabobo	J.F.G. Transporte C.A.	Caracas. Edo Miranda
Int. Orinoco	Pto. Ordaz. Edo Bolivar	Transporte Tranplaver	Catia La Mar. Edo. Vargas
ITALFRIO	Valencia. Edo. Carabobo	Transporte JoseLeca	Caracas D.F.

Anexo 9: EL Balanced Scorecard y sus Relaciones con la Calidad

EL BALANCED SCORECARD (BSC) Y SUS RELACIONES CON LA CALIDAD

Autor: Ricardo Martínez Rivadeneira

Ponencia presentada por Ricardo Martínez Rivadeneira en el Seminario Internacional "El Balanced Scorecard y su relación con la Gerencia Estratégica y los Indicadores de Gestión- 21 de Octubre de 1999- Hotel Bogota-Plaza (Bogotá).

INTRODUCCIÓN:

La siguiente es una propuesta sobre la evolución de la calidad que quiero hacer, aprovechando un modelo de los macroprocesos de una organización. Al inicio; se inspeccionaba la calidad de los productos (salidas del sistema), posteriormente se empezó a controlar la calidad de los procesos (proceso), luego se necesito asegurar la calidad desde el inicio de los procesos (entradas) para tener tener clientes satisfechos e incluso exceder sus expectativas (resultados) y ahora lo que se busca es tener en cuenta el fin último de la organización reflejado por ejemplo en la supervivencia a largo plazo (gestión integral de la calidad, premios a la calidad).

CALIDAD TOTAL:

En los años 80 la calidad fue un factor competitivo, y sigue siendo muy importante hoy en día. Sin embargo, a mediados de los 90 la calidad ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad estratégica. Los clientes dan por supuesto que el producto o servicio es de calidad.

Las relaciones del BSC y la Calidad se empiezan a encontrar en la perspectiva del cliente; cuando hacemos la pregunta; Qué quiere el cliente? Y una de las respuestas es: Calidad. Este es el punto de vista de la Calidad del producto/servicio.

Y luego en la perspectiva interna, Si el cliente me pide calidad, yo tengo que hacer las cosas con calidad. Este el punto de vista de la calidad del proceso. Por lo tanto tengo que aprender que es Calidad y empezar a aplicarla, enseñar las herramientas de calidad y difundir la cultura de la calidad y esto lo hacemos en la perspectiva de Aprendizaje.

El BSC utiliza al definir la perspectiva del cliente; la propuesta de valor del cliente, que no es otra cosa que los atributos del producto/servicio más la imagen más la relación. Dentro de los atributos del producto/servicio encontramos la calidad, por ejemplo en Mobil es muy claro que para el comprador de gasolina es importante; la cantidad, calidad y un servicio amable y rápido. A ninguno de nosotros nos gustaría que cuando fuéramos a llenar nuestro auto de gasolina, en vez de gasolina de calidad extra nos dieran corriente. Igualmente en otro ejemplo; en los almacenes de ropa Kenyon Stores, se mencionan los siguientes atributos; Precio, Calidad y moda. Si compro un vestido con un precio elevado y de alta calidad, no me gustaría que a las dos semanas de uso, los botones se estuvieran cayendo y se estuviera descosiendo.

Bueno, como manejan esto las empresas que tienen procesos de calidad? Utilizan la definición de las dimensiones de la calidad; por ejemplo: Calidad intrínseca (productos/ servicios y de los procesos), Costos, Oportunidad, seguridad y motivación. Es común que estas dimensiones de la calidad se representen en forma gráfica con la casita de la calidad y que se pueden homologar a las perspectivas del BSC de esta forma; la motivación o disposición de los empleados estaría haciendo referencia a la perspectiva de aprendizaje, La calidad intrínseca, costos, entrega y seguridad serían aspectos importantes de la perspectiva interna, la satisfacción del cliente la perspectiva del cliente y la supervivencia y prosperidad de la empresa la perspectiva financiera o del accionista.

Esto demuestra como empresas que están trabajando procesos de calidad, están también usando alguno de los conceptos claves del BSC y continuamos así, viendo más relaciones.

Vamos ahora a los procesos, es común que las compañías que están en procesos de calidad, definan proceso como “un conjunto de causas que interactúan para generar un resultado (Producto o servicio). Esas causas son los distintos medios que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos; (por ejemplo: materiales, máquinas, métodos, recurso humano, medidas, medio ambiente, etc.) En el BSC se acostumbra partir de las necesidades de cliente suministradas por la propuesta de valor y a través de la Cadena de Valor agregado identificar los procesos que se requieren para satisfacer estas necesidades de los clientes. Vemos claramente la conexión con la Calidad en el proceso de operación, que es donde es donde se fabrica un producto o se entrega un servicio. Cuando hablemos de la ISO 9000 y de los premios de calidad veremos como esta relación se estrecha aún más.

Desde la óptica del BSC, una vez que por medio de la Cadena de Valor Agregado se detectan los procesos del negocio que son críticos se recomienda empezar a mejorarlos de una forma balanceada, y propone para ello un equilibrio entre mejoramiento continuo (TQM) y discontinuo (Reingeniería), seguramente algunos de los procesos críticos por ser vitales no darán espera a ser mejorados mediante procesos de calidad, porque estamos perdiendo dinero y clientes, se utiliza entonces una reingeniería focalizada y una vez mejorados se procede a darles mantenimiento mediante TQM.

Otra relación interesante entre Calidad y BSC se da en la medición, la calidad hace énfasis en la utilización de los ítems de control y verificación, y como a través de estos últimos es posible influenciar los ítems de control, aquí podemos homologar esto a la misma logica entre los indicadores de resultado y los indicadores impulsores del resultado del BSC y ver como empiezan a jugar un papel importante las relaciones causa-efecto.

Otro punto especial de contacto, son las herramientas de la calidad; las Básicas: Diagrama causa-efecto, Pareto, Histograma, Hoja de verificación, Diagrama de dispersión, Gráfico de control, Flujograma. Estas herramientas se utilizan en el día a día.

Anexo 9: EL Balanced Scorecard y sus Relaciones con la Calidad

La herramienta estrella de la calidad es la famosa espina de pescado o diagrama causa-efecto, la cual considero una de las bases del BSC, entender la filosofía de esta herramienta, entender que causa tal efecto, ayuda a entender mejor la realidad de una empresa y posteriormente a establecer las relaciones entre los objetivos estratégicos del BSC.

Por otro lado tenemos, las Nuevas herramientas de la calidad: Diagrama de afinidad, Diagrama de interrelaciones, Diagrama de árbol, Matriz de priorización, Diagrama matricial, Gráfica del proceso de decisión, Diagrama de flechas. Estas que se utilizan en el direccionamiento estratégico, son muy útiles en el momento de diseñar un BSC, por ejemplo el diagrama de afinidad nos permitiría agrupar los objetivos estratégicos claves de cada perspectiva, para luego por medio del diagrama de interrelaciones empezar a conectarlos y luego por medio de la matriz de priorización darles prioridad.

ISO 9000 / QS 9000

Planteo que veamos la ISO 9000 e igualmente los programas de mejoramiento continuo y calidad dentro de una empresa como un proyecto o iniciativa que obedece a un objetivo estratégico. Por ejemplo; en la perspectiva interna, podríamos tener un objetivo estratégico que sea: “asegurar la calidad de la empresa” asociado a una iniciativa; “implementar la norma ISO 9000”

Igualmente sugiero que para este tipo de proyectos tan importantes, desarrollemos el BSC de la estrategia de implementación de la ISO 9000, asociado al BSC de la compañía.

Los 20 criterios de la ISO 9000 a través del loop de la calidad coinciden con los procesos propuestos por la cadena de valor agregado que propone el BSC:

Existen varias semejanzas entre el BSC y la ISO 9000, las cuales menciono a continuación; Ambos son sistemas de gestión, están enfocados en el negocio y en el cliente, se inician por la Alta Gerencia, son sistemas basados en el sentido común, requieren comunicación multinivel, compromiso de la gerencia media, entrenamiento en análisis de datos y requerimientos de reportes e implementación de equipos de funciones cruzadas

PREMIOS DE CALIDAD:

Veamos ahora otro elemento importante en este camino de la calidad, a la cual muchas empresas han optado, son los famosos premios de calidad. Empecemos por el premio europeo de calidad (EFQM- Modelo de excelencia empresarial). El modelo EFQM esta compuesto por nueve criterios, que se agrupan a su vez en dos grupos; los facilitadores (impulsores) y los resultados. En este premio así como en el Malcon Baldrige, Canadiense (NQA) e inclusive el brasileño se observa una relación clara entre las causas(impulsores) y los efectos y en algunos se muestra gráficamente los enlaces entre los criterios.

Anexo 9: EL Balanced Scorecard y sus Relaciones con la Calidad

Por otra parte es posible en cada uno de los premios nombrados anteriormente, agrupar sus criterios en las cuatro perspectivas básicas del BSC, incluso el premio canadiense recomienda en su criterio desempeño organizacional, usar el concepto del BSC, igualmente el modelo EFQM recomienda en su criterio resultados del negocio usar una mezcla balanceada de indicadores financieros y no financieros.

Los últimos ganadores del Premio Brasileño (PNQ) de Calidad; en 1994: Citybank (Servicios) y en 1996: Alcoa (Manufactura), mencionan que fue de mucha ayuda usar conjuntamente el BSC con el modelo del premio de calidad (PNQ).

Entre las semejanzas del BSC y el EFQM, podemos mencionar; mismos objetivos: ambos buscan la implantación de la estrategia, la comunicación y aprendizaje y el mejoramiento de los procesos. Existen algunas diferencias; el EFQM es más estándar, mientras el BSC es más específico (a la medida de cada empresa), el EFQM establece comparaciones entre empresas, el BSC no; el EFQM proporciona reconocimiento a través de premio y el EFQM asume las relaciones causa-efecto, el BSC intenta establecerlas.

El auto-análisis es otro de los usos que se le esta dando a los premios de calidad; suministra un modelo para realizar un análisis detallado del desempeño actual y del éxito de las iniciativas ejecutadas. Ayuda a identificar claramente las áreas de mejoramiento y de esta manera podría alimentar o reajustar los objetivos estratégicos claves del BSC.

Por otra parte la forma como es presentado el premio colombiano de Calidad, al igual que el de Argentina, Chile y México entre otros, es en forma plana (textual), no se observan en ellos implícitos los conceptos del BSC, como se pueden apreciar en el a continuación:

Modelo Colombiano de Calidad: Puntos:

1. Direccionamiento estratégico y despliegue 150
 2. Satisfacción de los clientes 200
 3. Liderazgo 100
 4. Desarrollo de las personas 150
 5. Administración de la información 60
 6. Aseguramiento de la calidad 60
 7. Relaciones con proveedores 60
 8. Desarrollo sostenible 80
 9. Logros en mejoramiento 80
- total 1.000

Con base en lo anterior he tratado de agrupar los criterios del premio colombiano y establecer un modelo que ayude a entender la lógica de acuerdo a la filosofía del BSC, y que muestre gráficamente estas relaciones y ayude a entender a las empresas que su fin último esta en los logros en mejoramiento.

Anexo 9: EL Balanced Scorecard y sus Relaciones con la Calidad

Existen muchas empresas en el mundo tales como; SKF, Natwest, British Telecommunications que están usando conjuntamente el modelo del premio de calidad con el BSC y están siendo exitosas. Una mención especial la merece; BT, ha sido miembro fundador del EFQM, ganador del premio EFQM: 1996- 1997, ganador UK Quality Award, certificado ISO 9001 – 1994. BT introdujo su BSC en 1994 para ayudar a fortalecer la conexión entre su estrategia corporativa y las actividades operativas y desde entonces está comprometida en usar el modelo europeo (EFQM) y el BSC para reforzar mutuamente su esquema de medición del desempeño.

Otro caso interesante es el de UNITEDWAY (Estados Unidos), El BSC suministró un valioso complemento a los esfuerzos de calidad, por un lado el comité directivo con la planeación estratégica y por el otro el programa de calidad (TQM) como iniciativa de los empleados de la empresa. El BSC dio una estructura que enlazo las iniciativas de la calidad con el plan estratégico de la compañía y permitió ver a Unitedway como un sistema interconectado. El BSC les permitió colocar todas las piezas y armar el rompecabezas.

PORQUE LA CALIDAD NECESITA AL BSC? (Oportunidades de Mejora)

- 1) Es muy común escuchar en muchas empresas que han sido líderes de la calidad la siguiente frase: “La calidad ha muerto en esta compañía”. Algo duro de reconocer pero que es real. En estas empresas el BSC puede llegar a darle un refresco y revitalización a los programas de Calidad Total (TQM).
- 2) También he escuchado la siguiente frase en empresas que han aplicado juiciosamente los procesos de la Calidad y que han tenido la oportunidad de conocer el enfoque del BSC: “El BSC es la pieza del rompecabezas que nos estaba faltando”
- 3) La calidad puede llevar a las compañías a un exceso de indicadores de proceso (impulsores), he tenido la oportunidad de observar como en compañías colombianas que han llevado procesos de Calidad, han sido certificadas ISO 9000 e incluso están optando por el premio colombiano de calidad, un exceso de indicadores de proceso que las ha llevado a desbalancearse e incluso en algunos casos a perder el norte, debido a que estos indicadores de proceso no se encuentran enlazados con los indicadores de resultado y estos a su vez con los resultados financieros.
- 4) En otras ocasiones, la calidad tiende a llevar a las empresas a enfocarse solo en los detalles y no en lo principal, conocí el caso de una empresa en donde uno de sus equipos de calidad, empleó dos meses en un proyecto para reducción de costos que al final solo significó un impacto de \$100 millones al año, mientras esa compañía perdía 10 veces más al día por su deficiencia en la recolección de la cartera.
En estos dos casos, el BSC sirve para que los procesos de Calidad busquen el equilibrio de su estrategia, reflejada en los objetivos y en los indicadores impulsores y de resultado y para visualizar permanentemente la relación entre el resultado financiero y no financiero (acciones de mejora de la calidad)
- 5) No todas las compañías son capaces de traducir mejoras en calidad en mejores resultados financieros. El BSC le permite a los procesos de Calidad mostrar claramente las relaciones

Anexo 9: EL Balanced Scorecard y sus Relaciones con la Calidad

causa-efecto que podrían conducir a un excelente desempeño financiero.

6) Los programas de Calidad han sido llevados como un fin y no como un medio. Es claro bajo el enfoque del BSC, como lo mostramos anteriormente, visualizar este programa de Calidad como una iniciativa (proyecto, plan de acción) que ayuda al logro de un objetivo estratégico de la compañía. Visto de esta manera se entiende como un medio para lograr algo.

7) El fracaso de la calidad en el doble loop de aprendizaje el siguiente es un caso real en una empresa, donde se implementó un programa de calidad total (TQM) para reducir costos. En el desarrollo del programa se ayudó a 40 supervisores a encontrar 9 áreas en las cuales podrían reducir costos. El resultado; se redujeron costos en un mes y por encima de las expectativas de la Gerencia. Tres meses después esos mismos costos se habían incrementado en un 30% en la compañía. Al analizar el programa de Calidad Total, se encontró que: fue muy fácil identificar las 9 áreas de reducción de costos, Los supervisores sabían de estas áreas desde hace 3 a 5 años, Siempre habían dicho que había que hacer algo en esas nueve áreas y que era hora que la Gerencia actuará.

Se observa como los empleados de esta compañía; se acostumbraron a vivir con los problemas, a ocultarlos y a culpar a otros de esos problemas. Finalmente la compañía cuando implemento el programa de calidad total tenía no uno, sino dos problemas; 1) reducir los costos y 2) combatir la pasividad de sus empleados ante las ineficiencias. El programa de TQM proporciona los elementos para solucionar el primer problema, pero no evitará que el segundo se repita. Esto lo hubiera podido conseguir si hubiera aplicado el doble loop de aprendizaje (uno de los principios en los cuales se basa el BSC), que consiste en atacar los problemas de raíz, mirando tanto hacia fuera (TQM) como hacia adentro y haciéndose preguntas de fondo; Qué tengo que ver yo con ese problema

CONCLUSIONES

La calidad (TQM, ISO 9000, premios de calidad) y el BSC no son rivales, son complementarios. Se enriquecen y fortalecen mutuamente. Según Olve en su libro *Performance Drivers* no hay ninguna evidencia que muestre el uso de los programas de calidad y BSC conjuntamente haya repercutido negativamente a ninguna de las empresas que investigaron.

Es importante resaltar y hacer explícitas las relaciones Causa-Efecto en los procesos de Calidad, sobre todo en los objetivos estratégicos corporativos.

Los programas de calidad total (TQM), La ISO 9000 y los premios de calidad deberían ser vistos como iniciativas dentro del contexto del BSC.

Las empresas que han trabajado varios años en proceso de calidad, les es más fácil implementar el concepto del BSC, han ido sembrando una serie de elementos como; trabajo en equipo, recolección de datos y medición (cultura de medición), mejoramiento de los procesos que son un excelente soporte para el BSC.

Anexo 10: Miembros Actuales de la EFQM

List of EFQM Members as per 30/12/99

3M Europe

Belgium

A

Abatec-Maag AG
 ABB Corporate Research Oy
 ABB Management Consulting GmbH
 ABB Semiconductors AG
 Abbey Hospitals (Holdings) Ltd
 ABG Allgemeine Baumaschinen GmbH
 ABN Amro Bank
 ACP - Accompagner aux Changements
 Advance Tapes International Ltd
 Aérospatiale Matra
 AFNOR Association Française de Normalisation
 AFQM - Austrian Foundation for Quality Management
 AfUE - Akademie für Unternehmensentwicklung GmbH
 AgipPetroli
 Agrotiki Life Insurance Company
 AICQ - Associazione Italiana per la Qualità
 Air Products Europe
 Airbus Industrie
 Ajuntament d' Esplugues de Llobregat
 Aksa Acrylic Chemical Company
 Akzo Nobel - Organon Ltd
 Akzo Nobel Chemicals BV
 Alcatel Espana SA
 Aldaris
 Alenia Aerospazio
 Alfa Laval AB
 Alfmeier Präzision AG
 Alstom Energietechnik GmbH
 Alstom Transporte SA
 Altaïr Conseil SA
 Aluchemie Rotterdam BV
 American Express Carte-France SA
 American Express Services Europe Ltd
 AMEV Insurance
 Amica Wronki SA
 Ampacet Europe SA
 AMT Ireland
 Anymedia AB
 APEQ
 APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade
 AQM Conseil
 Arbeidsvoorziening Nederland
 Arcelik AS
 ARQ - Association Suisse Romande Gestion Qualité Totale
 Artema Armature Group
 Ashridge
 ASI Consulting
 Asklepios Kliniken GmbH
 ASZ BV - Automatisering Sociale Zekerheid
 ATA Invest Inc
 ATAG debis Informatik AG
 AUCS Communications Services v.o.f.

AB Electrolux
 Switzerland
 Finland
 Germany
 Switzerland
 United Kingdom
 Germany
 Belgium
 France
 United Kingdom
 France
 France
 Austria
 Germany
 Italy
 Greece
 Italy
 United Kingdom
 France
 Spain
 Turkey
 Ireland
 The Netherlands
 Spain
 Latvia
 Italy
 Sweden
 Germany
 Germany
 Spain
 France
 The Netherlands
 France
 United Kingdom
 Ireland
 Poland
 Belgium
 Ireland
 Sweden
 Switzerland
 Portugal
 France
 The Netherlands
 Turkey
 Switzerland
 Turkey
 United Kingdom
 The Netherlands
 Germany
 The Netherlands
 Turkey
 Switzerland
 The Netherlands

List of EFQM Members as per 30/12/99

Augsburger Gesellschaft für Bildung und Arbeit	Germany
Ausgleichskasse Basel-Stadt	Switzerland
Austin Mayhead & Co. Ltd	United Kingdom
Autonoom NV	Belgium
Avebe BA	The Netherlands
Avis Europe Ltd	United Kingdom

B

Baltika Brewing Company	Russia
Balzers and Leybold Holding AG	Liechtenstein
Banco Bilbao Vizcaya	Belgium
Barclays Bank Plc	United Kingdom
BASF AG	Germany
BASF Plc	United Kingdom
Batalas Ltd	United Kingdom
Baumhardt & Partner AG	Switzerland
BB&H Consultancy	The Netherlands
Beratungs und Betreuungsgesellschaft Ost der	Germany
BC Components	The Netherlands
Bekaert NV/SA	Belgium
Beko Elektronik AS	Turkey
Beksa Steel Cord Manufacturing & Trading Inc	Turkey
University	Belarus
Belastingdienst/Automatiseringscentrum	Bélarus
Belgian Centre for Business Excellence (BCBE)	The Netherlands
Benefits Agency	Belgium
Berenschot BV	United Kingdom
BfG Bank AG	The Netherlands
Bfk ingenieure	Germany
Biro Q	Germany
Birri MCG AG	Germany
Bit e.V.	Turkey
BMW AG	Sweden
Borcelik Celik Sanayii Ticaret AS	Germany
Borealis AB	United Kingdom
Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH	Germany
Bovince Ltd	United Kingdom
BPC - Gesellschaft für Forschung und Beratung	Germany
Bradford & Bingley Building Society	United Kingdom
BR-COMM	France
Breggs Consultants	France
Brioni Roman Style SpA	Italy
BRISA Bridgestone Sabanci Tire Co, SA	Turkey
Bristol Quality Centre Ltd	United Kingdom
British Aerospace Military Aircraft & Aerostructures	United Kingdom
British Gas Trading	United Kingdom
British Gas TransCo	United Kingdom
British Nuclear Fuels Plc	United Kingdom
British Quality Foundation	United Kingdom
British Steel plc	United Kingdom
British Telecommunications Plc	United Kingdom
Bruhn AS	Denmark
BSI British Standards Institution	United Kingdom
BSP A.B.E. Household Appliances	Greece
bTQM - Belgian Association for Total Quality Management	Belgium
Bull SA	France

List of EFQM Members as per 30/12/99

Bureau Veritas Quality International Holding	United Kingdom
Burmah Oil Technology GmbH	Germany
Burton - Apta	Hungary
BWL-Betriebswissenschaftliches Institut	Switzerland
BX Consulting	Sweden

C

Cablelettra SpA	Italy
Caisse d' Epargne de Flandre	France
Calidad Total	Spain
Calidad y Dirección, SL	Spain
Calsonic International (Europe) Plc	United Kingdom
Campe & Partner Unternehmensberatung	Germany
Canea Consulting Group AB	Sweden
Cap Gemini France SA - Division Sud	France
Carbon Electrode Plant Company ZEW	Poland
Carpe Diem	Belgium
Catalan Quality Centre of CIDEM	Spain
Catalyst Consulting Ltd	United Kingdom
Celestica Ltd	United Kingdom
CEN European Committee for Standardization	Belgium
Center for Excellence Finland	Finland
Centre for Excellence in Organisations	Ireland
Centre for Testing and Certification - St.Petersburg	Russia
CEP Systèmes SA	France
CEPSA - Compañía Española de Petroleos SA	Spain
Cesaer	Belgium
Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice Côte d'Azur	France
Ciba Specialty Chemicals	Switzerland
Cimtec-Valais	Switzerland
Civil Service College	United Kingdom
CKM - Centrum für Krankenhaus-Management	Germany
CKZ Centrum voor Kwaliteitszorg Antwerpen	Belgium
CKZ West-Vlaanderen Consult & Service VZW	Belgium
CKZ, Centrum voor KwaliteitsZorg Limburg VZW	Belgium
CKZ, Centrum voor Kwaliteitszorg Oost-Vlaanderen	Belgium
Claes Fornell International CFI-Group	Sweden
Cleveland Police	United Kingdom
Club della Qualita	Italy
Club Gestion de Calidad	Spain
Codesiom Consultants	France
Cogema	France
Compañía Overcall, SL	Spain
Compania Sevillana de Electricidad, SA	Spain
Compaq BV	The Netherlands
Compaq Computers	Switzerland
Compita Ltd	United Kingdom
Concito GmbH	Germany
Congress Consultants Ltd	United Kingdom
Conservatoire National Des Arts et Métiers (CNAM)	France
Continental AG	Germany
Copenhagen Business School	Denmark
CPC AG (Connex Personnel Consulting)	Germany

List of EFQM Members as per 30/12/99

CPS Centre de Promotion et Sélection Sprl	Belgium
Crane Davies Ltd	United Kingdom
Crédit Suisse	Switzerland
CSC Computer Sciences Ltd	United Kingdom
CSP Communication Structure Perfectionnement	France
CTI Consulting Team International GmbH	Germany
CVA International Ltd	Ireland
Cyprus Telecommunications Authority	Cyprus
Czech Society for Quality	Czech Republic

D

Daimler Chrysler South Africa	South Africa
DaimlerChrysler AG	DaimlerChrysler AG
Dandy AS	Denmark
Danfoss AS	Denmark
Dassault Aviation	France
DERA - Defence Evaluation & Research Agency	United Kingdom
Det Norske Veritas AS	Norway
Deutsche Bahn Dienstleistungszentrum Bildung	Germany
Deutsche Bank AG	Germany
Deutsche Post AG	Germany
Deutsche Telekom AG	Germany
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH	Germany
DGÄQ	Germany
DGB-Bildungswerk NRW e.V.	Germany
DGES (A) & REME/UK Ministry of Defence	United Kingdom
DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität EV	Germany
DHL International NV	Belgium
Die Schweizerische Post	Switzerland
Die Sparkasse Bremen	Germany
DiEU	Denmark
DIMEG - University of Padova	Italy
Doradztwo Gospodarcze DGA SA	Poland
Dow Chemical	United Kingdom
Dow Corning Ltd	United Kingdom
DQS-Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Mgmntsystem	Germany
Dr Hildebrand & Partner GmbH	Germany
Dr. Reinold Hagen Stiftung	Germany
Dr. Schubert, Personal & Organisationsberatung	Germany
Dragados y Construcciones SA	Spain
DTI - Danish Technological Institute	Denmark

E

E.I.P.M.	France
Eastern Group Plc	United Kingdom
Eastman Chemicals	United Kingdom
EC Joint Research Centre	The Netherlands
ECIM-Medizert	Germany
ECOQ Consultants	France
Eczacibasi Holding Co	Turkey
Eczacibasi Yapi Gerecleri San. ve Tic. AS	Turkey
EDV Beratung Westernacher GmbH	Germany
Efficiency and Effectiveness Group	United Kingdom
EGE Fren Sanayii VE Ticaret AS	Turkey
Egor - Sistemas da Qualidade	Portugal
EHRC European Human Resource Consultants	United Kingdom

List of EFQM Members as per 30/12/99

EKD Federation for Enterprise Knowledge Development	Spain
EKT AG	Germany
ELAIS SA Unilever Group	Greece
ELCON dd	Croatia
Elea SpA	Italy
EMC Ireland	Ireland
EMI Compact Disc (Holland) BV	The Netherlands
Employment & Training Corporation	Malta
Eneco NV	The Netherlands
Enterprise Ireland	Ireland
EOI Escuela de Organización Industrial	Spain
EOQ European Organization for Quality	Belgium
EQM Gesundheitswesen	Germany
ERC Euro-Regio-Consult AG	Germany
Eregli Demir ve Celik Fabrikalari TAS	Turkey
Ericsson Telecommunicatie BV	The Netherlands
Esprit - Schweizer Qualitätspreis für Business Excellence	Switzerland
ETH Eidgenössische Technische Hochschule	Switzerland
Etnoteam SpA	Italy
ETPM International SA	France
ETSI European Telecommunications Standards Institute	France
Eurocontrol	Belgium
Eurocontrol	Luxembourg
Euromed AG	Germany
European Consulting Group SA	Spain
European Quality Publications Ltd	United Kingdom
EUROQUAL	Switzerland
Euroservices International	United Kingdom
Eurostat Statistical Office of the European Communities	Luxembourg
Euro-Symbiose SA	France
Euskalit - Fundacion Vasca Para la Calidad	Spain
EVE Ente Vasco de la Energía	Spain
Excellence Ireland	Ireland
Excellence North West	United Kingdom
Expertgroep HBO	The Netherlands
Exxon Chemical Ltd	United Kingdom

F

Fabrimetal	Belgium
Fachhochschule für Wirtschaft Berlin	Germany
FAMAK SA	Poland
Fiat SpA	Italy
Fielden-Cegos Bex Ltd	United Kingdom
Finalyse Sprl	Belgium
Fincantieri - Cantieri Navali Italiani SpA	Italy
FNSS Defense Systems Inc	Turkey

List of EFQM Members as per 30/12/99

Foreningen Den Danske Kvalitets Pris	Denmark
Fort James Europe Ltd	United Kingdom
Fortum Corporation	Finland
Foseco GmbH	Germany
Framatome SA	France
France Télécom	France
Fraunhofer TEG	Germany
Fraunhofer-Institut / IPA	Germany
Frey Akademie AG	Switzerland
Frits Philips Institute for Quality Managemt	The Netherlands
FTR Fabriques de Tabac Réunies SA - Philip Morris	Switzerland
FUCAM Facultés Universitaires Catholiques de Mons	Belgium
Fundacion Navarra Para La Calidad	Spain
Fundacion para o Fomento da Calidad Industrial	Spain

G

Galgano & Associati Srl	Italy
Gastec NV	The Netherlands
Gates Europe CC, NV	Belgium
Gateway International Engineers & Consultants GmbH	Germany
GCC Multimedia SA	France
Générale de Banque SA	Belgium
Georg Fischer Logimatik AG	Switzerland
Georg Utz Holding AG	Switzerland
GfAH mbH	Germany
GFQ Akademie GmbH	Germany
Gibraltar Nynex Communications Ltd	Gibraltar
Glacier IHG	Germany
GP- General Parcel Logistics GmbH	Germany
GQV Ges. für Qualität in Verkehr, Versorgung, Verwaltung	Germany
Groupe Atefo	France
Groupe Bernard Julhiet SA	France
Groupe Caisse des Dépôts	France
Groupe Soparind-Bongrain	France
Groupe Valfond	France
Grundfos AS	Denmark
Grupo EP Servicios Integrales de Gestion SA	Spain
Gruppe Rüstung/Groupement de l'Armement	Switzerland
Gruppo Formula SpA	Italy

H

Halifax Plc	United Kingdom
Harting KGaA	Germany
Hay Management Consultants	United Kingdom
Heathlake Associates Ltd	United Kingdom
Heinz Best International Consultant	Germany
Helbling Management Consulting AG	Switzerland
Hella KG Hueck & Co	Germany
Hellenic Management Association	Greece
Hermes SoftLab	Slovenia
Hewlett-Packard Ltd	United Kingdom
Hilti AG	Liechtenstein
Hiross SpA	Italy
Hoechst AG - InfraServ GmbH & Co	Germany
Hogeschool Enschede	The Netherlands

List of EFQM Members as per 30/12/99

Holland House BV	The Netherlands
Honeywell Regelsysteme GmbH	Germany
Hotel Arts Barcelona	Spain
HSBC Plc	United Kingdom
HSP - Holger Schaar + Partner GmbH	Germany
Hungarian National Committee for EOQ	Hungary
Hungarian Quality Development Centre	Hungary
Hungarian Society for Quality	Hungary
Huntsman Polyurethanes	Belgium
Huntsman Polyurethanes	Belgium

I

I.D.E.A. AS	Turkey
IBE Institute of Business Excellence	Switzerland
Iberdrola SA	Spain
IBK System und Softwarehaus GmbH	Germany
IBM Eurocoordination	France
ICBE- Irish Centre for Business Excellence	Ireland
Icelandic Association for Quality	Iceland
Ichthus Hogeschool	The Netherlands
ICL Group HQ	United Kingdom
ICMA International NV/SA	Belgium
ICME International SA	Switzerland
ICTPN-CNR	Italy
IEMSS Istituto Europeo di Management Socio Sanitario	Italy
IESE- International Graduate School of Management	Spain
IFOA -Istituto Formazione Operatori Aziendali	Italy
IIP - Istituto Italiano dei Plastici	Italy
IMD International	Switzerland
IML Interactive Meetings	United Kingdom
Impiva	Spain
Inform P. Lykos SA	Greece
Infratest Burke	Germany
ING Group	The Netherlands
Ingersoll-Dresser Pump SA	Spain
Ingersoll-Rand	France
Ingersoll-Rand Germany	Germany
Ingersoll-Rand Iberica SL	Spain
Ingersoll-Rand Italiana SpA	Italy
Ingersoll-Rand Nederland	The Netherlands
Ingersoll-Rand UK	United Kingdom
INK Instituut Nederlandse Kwaliteit	The Netherlands
Inland Revenue	United Kingdom
Inland Revenue North West	United Kingdom
Innosys GmbH	Germany
Inquam EV	Germany
INSEP Consulting	France
Institut Catalá de Tecnologia	Spain
Institute of Hygiene University of Heidelberg	Germany
Institute of Technology Tallaght	Ireland
Instituto Andaluz de Tecnología	Spain
Instituto de Empresa	Spain
Instituto Universitario de Evaluación Sanitaria	Spain
Instruct GmbH	Germany
Interamerican Hellenic Life Insurance	Greece
Interbranch Quality Center 'Prirost'	Ukraine
Interbrew NV/ Cobrew NV	Belgium

List of EFQM Members as per 30/12/99

Intercai Telematics Consultants	Switzerland
InterQuality Service AG	Germany
INTERVIEW - NSS	The Netherlands
IODA Individual & Organisational Development & Assessment	United Kingdom
Ipek Kagit San. Ve Tic .AS	Turkey
IPO - Institut für Prozessoptimierung	Germany
IPQ - Instituto Português da Qualidade	Portugal
IQ Control Deutschland GmbH	Germany
IQ Control España SA	Spain
IQ Control France SARL	France
IQ Control Nederland BV	The Netherlands
IQA - Institute of Quality Assurance	United Kingdom
Irish Management Institute	Ireland
Irish Quality Centre	Ireland
Irizar Coop	Spain
ISDE Ltd	United Kingdom
Iskra Avtoelektrika	Slovenia
ISQ - Institut für Unternehmensqualität und Strategien	Switzerland
ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade	Portugal
ISR International Survey Research Ltd	United Kingdom
ISS-International Service System AS	Denmark
Isvor-Fiat SpA	Italy
Italtel SpA	Italy
ITP Industria de Turbo Propulsores SA	Spain
Technology Services Agency	United Kingdom
IVF The Swedish Institute of Production	Sweden

J

Jellinek	The Netherlands
Joh. Vaillant GmbH u. Co.	Germany
Johnson Controls GmbH	Germany
Juran Institute BV	The Netherlands
Juran Institute Espana SA	Spain

K

K&K Business Excellence I/S	Denmark
KalDer - Society for Quality	Turkey
Kantonsspital Basel	Switzerland
KAOM	France
Katholieke Universiteit Brabant	The Netherlands
Kautex Textron GmbH & Co KG	Germany
Kautex Textron Iberica SA	Spain
KAV Danismanlik Pazarlama ve Ticaret AS	Turkey
Kaynak Teknici Sanayii ve Ticaret AS	Turkey
KDI - Stichting Kwaliteitsdienst	The Netherlands
Kema Nederland BV	The Netherlands
GmbH	KID-Systeme
Kienbaum Management Consultants GmbH	Germany
Kliniken der DRK Schwesternschaft Berlin	Germany
KLM Royal Dutch Airlines	Germany
KM Europa Metal AG	The Netherlands
Knöpfel und Partner	Germany
Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH	Switzerland
Knowledge Management	Germany
Koç Tüketici Finansmanı AS	Switzerland
	Turkey

List of EFQM Members as per 30/12/99

Kölner Akademie für Betriebswirtschaft	Germany
Konkret Consult Ruhr GmbH	Germany
Kontrast GbR	Germany
Kordsa	Turkey
Kordsa Tyre Cord Manufacturing & Trading Inc	Turkey
Kotter Consulting Beratung für Organisationsentwicklung	Germany
KPMG	The Netherlands
KPMG Management Consulting	United Kingdom
KPMG Unternehmensberatung GmbH	Germany
KPN NV	The Netherlands
Krone (UK) Technique Ltd	United Kingdom
KS Kaderschulen St. Gallen, Zürich, Basel	Switzerland
KSB AG	Germany
Kvalitetsinstituttet	Denmark

L

Labein	Spain
Lagardere Group	France
Lapiere & Libert SA	Belgium
Learning Partnership West	United Kingdom
Lehmbaugesellschaft Leipziger Land	Germany
Lehmbaugesellschaft Sachsen EV	Germany
Leica Geosystems AG	Switzerland
Leipziger Gesellschaft für Bildung & Arbeit	Germany
Letrina SA	Greece
LGA - Landesgewerbeanstalt Bayern	Germany
Libertel BV	The Netherlands
Lifecare NHS Trust	United Kingdom
Lifeskills International Ltd	United Kingdom
Liliane Barda Consulting	Italy
Linköping University - Linköping Institute of Technology	Sweden
Lisca d.d.	Slovenia
Liverpool John Moores University	United Kingdom
LKS. S. Coop	Spain
Lloyd's Register	Germany
Lloyds TSB Group plc	United Kingdom
LM Ericsson Data AB	Sweden
Logicasiel SpA	Italy
Lola Corporation	Yugoslavia
London Underground Ltd	United Kingdom
Longhirst NBS	United Kingdom
Lucas Diesel Systems	United Kingdom
Lucas Varity LVBS	France
Lucent Technologies Microelectronica SA	Spain
Lulea University of Technology	Sweden

M

Maag Technic AG	Switzerland
Magneti Marelli SpA	Italy
Malcolm Verity Associates Ltd	United Kingdom
Malta Quality Group	Malta
Management + Marketing Consulting GmbH	Germany
Management Achievement	United Kingdom

List of EFQM Members as per 30/12/99

Management Beratung AG	Liechtenstein
Management Centre Europe	Belgium
Management Partner GmbH	Germany
Manfred Jung Training & Consulting	Germany
Marconi Communications Ltd	United Kingdom
University	Marmara
Marshall Boya ve Vernik Sanayi AS	Turkey
Max-Bürger-Zentrum	Turkey
MDK Baden-Württemberg	Germany
Medeo Consulting	Germany
MedQuality	Russia
Meierhofer AG	Germany
MEMC Electronic Materials SpA	Switzerland
Mercator Verzekeringen NV	Italy
Merck KGaA	Belgium
Mercuri Consulting GmbH	Germany
Meritor Automotive GmbH	Germany
Merli & Partners S.r.l.	Germany
Merseyside TEC Ltd	Italy
Messer Griesheim GmbH	United Kingdom
Metrolife Life Insurance Company	Germany
Mikron Corporation	Greece
Milliken Europe N.V.	Russia
Mindport B.V.	Belgium
MIS Organisatie-ingenieurs BV	The Netherlands
Mobilkom Austria AG	The Netherlands
Modern University for the Humanities	Austria
Modis Ltd	Russia
Montaner y Asociados SA	The Netherlands
Morrison Construction Group	Spain
Mouvement Français pour la Qualité - IQM	United Kingdom
Move Management Holding GmbH	France
MSO Consulting	Germany
MSR Consulting Group	Germany
Multimedia Software GmbH Dresden	The Netherlands
	Germany

N

National Institute of Technology	Norway
NatWest Group	United Kingdom
NCR Financial Solutions Group Ltd	United Kingdom
NedCar - Netherlands Car BV	The Netherlands
Nederlandse Spoorwegen NV	The Netherlands
Neste Chemicals Oy	Finland
Nestec Ltd	Switzerland
Nestlé Italiana SpA	Italy
Nestlé Türkiye Gıda Sanayi A.S.	Turkey
Nestlé UK Ltd	United Kingdom
Netas	Turkey
NetCom GSM AS	Norway
Netherlands Energy Research Foundation	The Netherlands
Netzwerk Kommunikation GmbH	Germany
Nokia	Finland
Norcontrol SA	Spain
Nortel Networks	United Kingdom
Northern Ireland Civil Service	United Kingdom

List of EFQM Members as per 30/12/99

Northern Ireland Quality Centre	United Kingdom
Norwegian Association of Quality & Leadership	Norway
Novares SpA	Italy
NV Nederlandse Gasunie	The Netherlands
<u>O</u>	
Oakland Consulting Plc	United Kingdom
Olivetti Lexikon	Italy
Omega International Transport SA	Greece
One 2 One	United Kingdom
Opel Hungary Manufacturing Ltd	Hungary
ÖQS - Austrian Association Certification Quality Systems	Spain
Oracle Corporation UK Ltd	United Kingdom
Orell Füssli Graphische Betriebe AG	Switzerland
Orgasys	France
Origin International BV	The Netherlands
OST srl Organizzazione Sistemi Tecnologie	Italy
Osterreichische Rotes kreuz	Austria
Ottoman Bank	Turkey
ÖVQ - Austrian Association for Quality	Austria
<u>P</u>	
PA Consulting Group	United Kingdom
PA Consulting Services GmbH	Germany
Panafon SA	Greece
PAQ - Per-Arne Hansson Quality Management AB	Sweden
Paris Rome Consultants SARL	France
Paritätische Gesellschaft für Qualität mbH	Germany
Paritätischer Wohlfahrtsverband - Gesamtverband	Germany
PartnerTech AB	Sweden
Perkins Engines Company Ltd	United Kingdom
Pertinens Sarl	France
Petri AG	Germany
Phaidros Management Partner	Germany
Philip Crosby Associates/ARIADE SA	France
Philip Crosby Quality Management (Europe) Ltd	USA
Philip Crosby/Strategisk Kvalitetsledning AB	Sweden
Philips CFT	The Netherlands
Philips Components BV	The Netherlands
Philips Consumer Electronics	The Netherlands
Philips Corp. Purchasing & Forwarding	The Netherlands
Philips Crosby/Mercurey	The Netherlands
Philips Customer Care Centres (P3C)	The Netherlands
Philips DAP	The Netherlands
Philips Design	The Netherlands
Philips Electronics /CQB	The Netherlands
Philips Electronics Int.	The Netherlands
Philips Electronics UK Ltd	United Kingdom
Philips France	France
Philips International Support	The Netherlands
Philips Lighting Eindhoven	The Netherlands
Philips Machinefabrieken Kwaliteit	The Netherlands
Philips Medical Systems Nederland BV	The Netherlands

List of EFQM Members as per 30/12/99

Reuters (Europe) SA	Switzerland
Rhodia	France
Ricoh Europe BV	The Netherlands
Rieter Automotive Management AG	Switzerland
Robert Bosch GmbH	Germany
Roche Diagnostics GmbH	Germany
Rolls Royce Plc	United Kingdom
Romanian Foundation for Quality Promotion	Romania
Royal & Sun Alliance Insurance Group	United Kingdom
RTM	United Kingdom
Ruhr Universität Bochum	Germany
RWTUV IQM GmbH	Germany

S

Sabancı University	Turkey
Saga Petroleum ASA	Norway
Salford Royal Hospitals NHS Trust	United Kingdom
Sana Kliniken-Gesellschaft mbH	Germany
Sandholm Associates AB	Sweden
SAQ - Swiss Association for Promotion of Quality	Switzerland
SAS - Scandinavian Airlines System	Sweden
Scania AB	Sweden
Schindler Management AG	Switzerland
Schlumberger Industries RMS	France
Schneider Electric SA	France
Schott Glas	Germany
Schurter AG	Switzerland
Schweizerischer Electrotechnischer Verein SEV	Switzerland
Sedisi	Spain
Servei de Tecnologia Química	Spain
Severn Trent Water Ltd	United Kingdom
SFIM SA	France
SGS-Société Générale de Surveillance SA	Switzerland
Sheffield Excellence Ltd	United Kingdom
Sheffield Hallam University	United Kingdom
Shell Services International	United Kingdom
Short Brothers Plc	United Kingdom
Shorts Missile Systems Ltd	United Kingdom
Sidenor SA	Spain
Sidmar NV	Belgium
Siemens AG	Germany
Siemens Aktiengesellschaft Österreich	Austria
Siemens Argentina	Argentina
Siemens Building Technologies AG	Switzerland
Siemens Business Services	United Kingdom
Siemens SpA	USA
Siewer Hungaria	Hungary
Sika Plastiment GmbH	Austria
SIMKO Ticaret ve Sanayi AS	Turkey
Sintef	Norway
Siratec Unternehmensberatung GmbH	Germany
Sistecal SA	Spain
SKF Group Headquarters	Sweden

List of EFQM Members as per 30/12/99

Philips PMF International BV	The Netherlands
Philips Research Laboratories	United Kingdom
Philips Semiconductors	The Netherlands
Phillips Petroleum Co Norway	Norway
Piaggio SpA	Italy
PINAR SÜT MAMULLERI SANAYII A.S.	Turkey
Pink Elephant Nederland BV	The Netherlands
Pioneer Electronics Denmark A/S	Denmark
Pirelli Tyre Holding	Italy
Plaut Consulting GmbH	Germany
Polish Centre for Testing & Certification	Poland
PriceWaterhouseCoopers	United Kingdom
Proleit GmbH	Germany
Promedia	Belgium
ProMentor Management A/S	Denmark
Prosper Group	United Kingdom
Provence Qualité et Management SARL	France
PSA Peugeot Citroën	France
PSI Consult BV	The Netherlands
PTT Post	The Netherlands
Publicis Europe	France

Q

QES Sro	Czech Republic
QKB - Qualität im Krankenhaus Beratungsgesellschaft mbH	Germany
QMC Unternehmensberatung	Germany
QMS - Quality Management Service AG	Germany
QMSI AS	Norway
Q-PLAN Ltd	Greece
QPT SL	Spain
Qualicon AG	Switzerland
Qualience	Belgium
Qualital Consorzio Univ. Ingegneria Della Qualita	Italy
Quality Management Institute	Austria
Quality Scotland Foundation	United Kingdom
Quarto Consulting International Ltd	United Kingdom
Quasi	France
Quaternaire	France
Quest Worldwide	United Kingdom

R

Radenska d.d. Radenci	Slovenia
Raffinerie Tirlémontoise SA	Belgium
Raychem NV	Belgium
RDL Distribution Ltd	United Kingdom
Recht & Partner - Organisationsberater & Supervisoren	Germany
Recomate AB	Sweden
Redland Roofing Systems Ltd.	United Kingdom
Renault Institut für Qualität und Management GmbH	Germany
Renault Institute of Quality Management Ltd	United Kingdom
Renault SA	France
Renfe	Spain
Repsol SA	Spain

List of EFQM Members as per 30/12/99

Smart Com	Slovenia
SMCF - Synergy Management Consultants Finland Oy	Finland
SMIS - Standards & Metrology Institute	Slovenia
SmithKline Beecham Laboratoires Pharmaceutiques	France
Société Etienne Lacroix	France
Socotec Qualité	France
Sodalia SpA	Italy
Sodeteg - Srti System	France
Sodexho Alliances France	France
SOFAXIS	France
Software-Zentrum Boeblingen/Sindelfingen EV	Germany
Sollac SA	France
Solvay Pharmaceuticals BV	The Netherlands
Solvay S.A.	Belgium
South Yorkshire Police Authority	United Kingdom
Soweco NV	The Netherlands
SPRI-Sociedad para la Promocion y Reconversion Industrial SA	Spain
SQS - Swiss Association for Quality and Management Systems	Switzerland
St. Josefs-Hospital	Germany
Städt.Klinikum Karlsruhe GmbH	Germany
Standard Life Assurance Company	United Kingdom
Statnett SF	Norway
Statoil	Norway
Staufen Akademie Beratungsgesellschaft mbH	Germany
STC - Stracke Communication	Germany
Stichting tot Instelling & Instandhouding van een bijzondere	The Netherlands
STMicroelectronics SA	France
Stora Enso Oyj	Finland
Stork NV	The Netherlands
Sulzer Ltd	Switzerland
SUPSI - ICIMSI	Switzerland
Suva - Schweizerische Unfallversicherungsanstalt	Switzerland
Swiss Casinos	Switzerland
Swiss Exchange SWX	Switzerland
Swisscom AG	Switzerland
Sylvie Durand Consultant	France
SYS Gruppen AS	Norway
Sysman Sàrl - Conseil d'Entreprise	Switzerland
Systemkvalitet AS	Norway
Szenzor PE	Hungary

T

T.O.P. Business Training GmbH	Germany
T.Q.M. Kaizen SL	Spain
Tandberg Data ASA	Norway
Team-Beratung-König	Germany
Technische Universiteit Eindhoven	The Netherlands
Tecnicas Modulares E Industriales SA (Temoinsa)	Spain
TEE-Türk Elektrik Endüstrisi AS	Turkey
Tele Atlas	Belgium
Tele Danmark AS	Denmark
Telecom Italia	Italy
Telefonaktiebolaget LM Ericsson	Sweden
Telefónica de España SA	Spain
Telespazio SpA	Italy

List of EFQM Members as per 30/12/99

Telia AB	Sweden
Temafield SPRL	Belgium
Tertia-Tech 3000 CCI du Valenciennois	France
Tesi SpA	Italy
Tetralog-Inst. für Verhaltens & Organisationsentwicklung	Germany
Texas Instruments Deutschland	Germany
The Aarhus School of Business	Denmark
The American College of Greece	Greece
The Conference Board Europe	Belgium
The County of Århus	Denmark
The Ethniki - Hellenic General Insurance Company S.A.	Greece
The J&D Organisation Ltd	United Kingdom
The Manchester Business School	United Kingdom
The Newcastle College Company	United Kingdom
The Post Office	United Kingdom
The Timken Company	United Kingdom
Thermo King Europe	Ireland
Thimm Verpackung GmbH + Co	Germany
Thun Consult & Training GmbH	Germany
Ticona GmbH	Germany
Tieto Enator	Norway
TMI Time Manager International AS	Denmark
TMS - Telford Management Services Insight Ltd	United Kingdom
TNT Express (Switzerland) AG	Switzerland
TNT U.K. Limited	United Kingdom
Told-og-Skattestyrelsen - Ministry of Taxation	Denmark
TQM Asesores	Spain
TQM Consulting Group Inc.	Switzerland
TQMI Germany - Consulting for Excellence GmbH	Germany
TQMI Ltd	United Kingdom
TQU - Steinbeis-Transferzentrum Qualität & Umwelt	Germany
Türk Pirelli - Cable and Systems	Turkey
Türkiye Garanti Bankası AS	Turkey
TÜV Akademie GmbH	Germany
TÜV Management Systems GmbH	Germany
TÜV Nord Akademie	Germany
TÜV Süddeutschland Holding AG	Germany
U	
U.N.D.P. Umbrella Project	Poland
UBS AG	Switzerland
UFSIA	Belgium
Ugine SA	France
Unilever Home and Personal Care Europe	Belgium
Unilever Polska S.A.	Poland
Union Carbide (Europe) SA	Switzerland
Union Minière France	France
Universidad Comercial de Deusto	Spain
Universidad de Barcelona	Spain
Université de Toulon et du Var	France
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	France
University of Bournemouth	United Kingdom
University of Bradford	United Kingdom
Kaiserslautern	Germany
University of Leeds	United Kingdom

List of EFQM Members as per 30/12/99

University of Piraeus	Greece
University of Salford - CAID	United Kingdom
University of St. Gallen	Switzerland
University of Twente	The Netherlands
University of Ulster	United Kingdom
University of Wolverhampton	United Kingdom
UPC - Universitat Politècnica de Catalunya	Spain
UVM Consulting	Germany

V

Vaillant ISI Sanayi Ve Ticaret Ltd. Sti	Turkey
Vallourec	France
Van Der Veldt Business Improvement Consultancy	The Netherlands
VCK Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg	Belgium
Verein Deutscher Eisenhüttenleute	Germany
Verein für Sozialpädagogische & Psychologische Hilfen EV	Germany
Vermersch	France
VIA Management Consult	Germany
Via Qualitas SARL	France
Voca Training & Consult	Belgium
Voest-Alpine Stahl Linz GmbH	Austria
Volvo Aero Corporation	Sweden
Volvo Car Corporation	Sweden
Volvo Cars Gent	Belgium
Volvo Europa Truck NV	Belgium
VSF - Technical University of Ostrava	Czech Republic

W

Wacker Siltronic AG	Germany
Wagenaar Consulting (ASI)	The Netherlands
Wales Quality Centre Ltd	United Kingdom
Waterleiding Maatschappij Overijssel NV	The Netherlands
Wavin BV	The Netherlands
Welsh Development Agency - Mid Wales Division	United Kingdom
Westel 900 GSM Mobile Telecommunications Co. Ltd	Hungary
Wieland-Werke AG Metallwerke	Germany
Willis Corroon Ltd	United Kingdom
Winter Unternehmensberatung	Germany
Winterthur Versicherungen	Switzerland
Wittgensteiner Kliniken Allianz (WKA)	Germany

X

Xchanging	United Kingdom
Xerox Limited	United Kingdom
XL Consultants	France

Y

York International - Europe	United Kingdom
-----------------------------	----------------

List of EFQM Members as per 30/12/99

Z

ZDB Co a.s.
Zeneca Specialities
ZEQ - Zentrum für Europäisches Qualitätsmanagement
ZF-Friedrichshafen AG
Ziekenhuis Rijnstate
Zink + Partner GmbH
Zürcher Kantonalbank

Czech Republic
United Kingdom
Germany
Germany
The Netherlands
Germany
Switzerland

Anexo 11: Sello de la Excelencia Europea

SELLO DE EXCELENCIA EUROPEA Basado en el Modelo EFQM de Excelencia

Qué es el Sello

Es una certificación cuyo objeto es reconocer la Evolución Positiva de la Mejora Continua en la Gestión integral de una Empresa u Organización y ser, en si mismo, una motivación al esfuerzo de la Organización.



Por qué el Sello

Por la necesidad de que los esfuerzos de una organización por implantar la Excelencia en la gestión tenga un reconocimiento valorado por el mercado.

Por la necesidad de cubrir la laguna de reconocimiento existente entre una certificación ISO 9000 y recibir un premio a la Excelencia.

Quién puede optar al Sello

Cualquier Organización pública o privada, radicada en España y comprometida con la mejora continua, independientemente de su actividad.

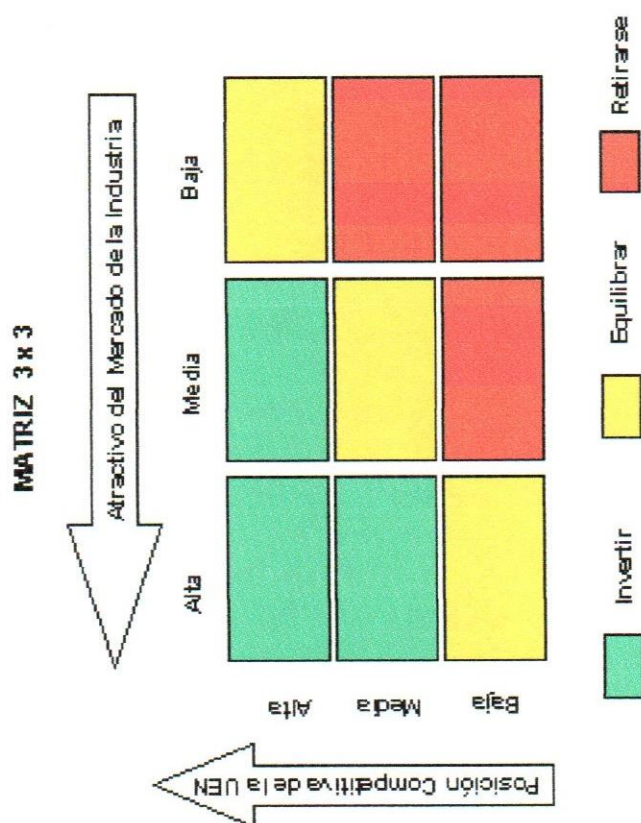
También podrán solicitar el Sello aquellas unidades Operativas ó de negocio con cuenta de resultados independiente.

Cómo conseguir el Sello

1. Compromiso de la Dirección: el comportamiento de los Líderes de una Organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la Organización y a las personas que integran alcanzar la Excelencia.
2. Autoevaluación (PERFIL): Perfil es una herramienta de Autoevaluación de la Gestión Integral de las Organizaciones, permite conocer su situación en cada uno de los criterios del Modelo EFQM, la referencia con otras empresas y la puntuación aproximada que obtendrían se se realizara por un Equipo de Evaluadores.
3. Solicitud del Sello de Excelencia Europea: se debe solicitar el sello a la empresa Bureau Veritas Quality International (BVQI), con la que el Club Gestión de Calidad ha establecido una Alianza para dar respuesta a las expectativas del mercado, separando así la organización que asegura la fiabilidad del proceso de la que presta el servicio. De esta manera es más transparente la relación con las Empresas y Organizaciones.
4. Presentación de un Informe: como resultado de la Evaluación de la Memoria y de la Visita, el Equipo Evaluador presenta a la Organización los puntos fuertes, las áreas de mejora y el nivel de reconocimiento conseguido.
5. Concesión del Sello de Excelencia Europea: según el nivel de reconocimiento obtenido se concederá el Sello de Excelencia Europea que le corresponda

Anexo 12: Matriz Atractivo del Mercado – Posición del Negocio

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia. El gráfico muestra un modelo de esta matriz, donde las Unidades de Negocios se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:



Atractivo del Mercado de la Industria

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar esta dimensión podrán ser los siguientes

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Entorno político, social, económico • Capacidad de los proveedores

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar esta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico

Anexo 12: Matriz Atractivo del Mercado – Posición del Negocio

Tablas de Valoración

Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. Supóngase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo, los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

- Tamaño del mercado
- Crecimiento del Mercado
- Rentabilidad de la Industria

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Tamaño	0.25	4	1
Crecimiento	0.5	5	2.5
Rentabilidad	0.25	3	0.75
	1		4.25

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo mostrado 4.25, como muestra la tabla arriba.

Igual se hace para la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Supóngase que

los factores a considerar son:

- Canales de distribución
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Nivel tecnológico

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Canales	0.2	4	0.8
Calidad	0.4	3	1.2
Imagen	0.3	3	0.9
Nivel Tecnológico	0.1	4	0.4
	1		3.30

La tabla a la derecha muestra el resultado del proceso

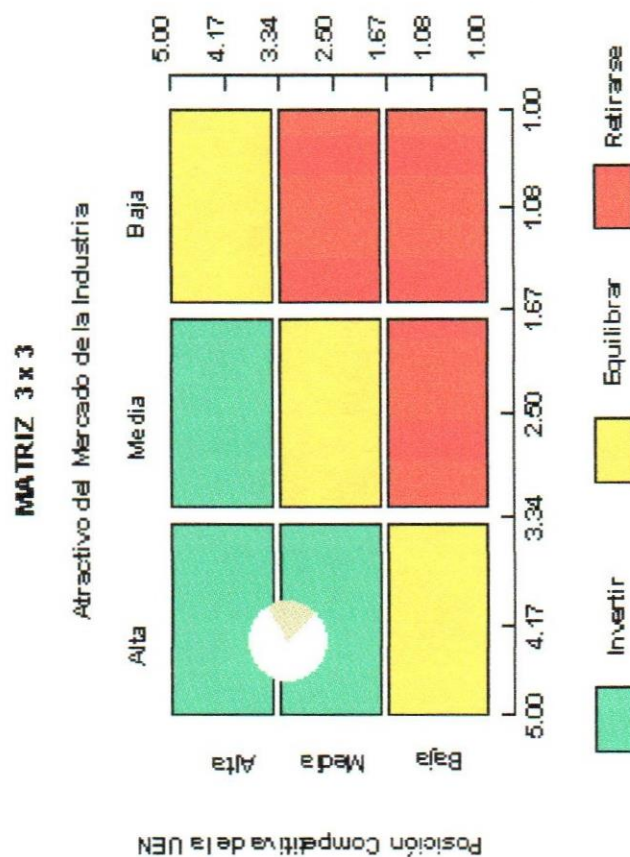
Anexo 12: Matriz Atractivo del Mercado – Posición del Negocio

Cómo Ubicar la UEN en la Matriz

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

La matriz atractivo-posición se utiliza para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.



Anexo 13: Matriz de Valoración de Procesos

Identificación de los procesos claves.

Para la identificación de los procesos claves de la UNCCP, se procede a identificar todos los procesos y actividades que se desarrollan en la misma; la forma más sencilla de identificar estos procesos es tomando como referencia una lista que reúna todos los posibles procesos que pueden desarrollarse dentro de una empresa.

Una vez identificado todos los procesos de la Unidad, se procede a priorizar los mismos identificando así los procesos claves, para esto se realiza una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

A Cálculo del impacto del proceso.

Para cada proceso se hará una valoración de la importancia del proceso teniendo en cuenta su involucración con los objetivos estratégicos y/o metas. La mejor forma es representarlo en una matriz de valoración de procesos, teniendo en cuenta la siguiente correlación: Fuerte (10pts), media (5pts) y baja (1 pto).

B Repercusión en el cliente.

Para cada proceso de realizará una valoración de acuerdo a las consecuencias que un posible rediseño de este tendría en el cliente. De igual forma se utiliza la misma correlación anterior: Fuerte (10pts), media (5pts) y baja (1 pto). Para visualizar de forma sencilla lo anteriormente descrito es recomendable referirse al Anexo

Una vez calculados el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones sobre los clientes, se seleccionaron los tres más significativos tomando como referencia los procesos con más puntos en la matriz de valoración de procesos, dando como resultados que el proceso de Comercialización y Ventas y servicio posventa son procesos claves dentro de la UNCCP, y dentro de la UNGC el proceso de planificación de proyectos.

El Proceso de Gestión de Personal no se consideró dentro de esta selección debido a que dentro del grupo de empresas esta área existe pero no aplica ningún procedimiento estructurado sino acciones desarticuladas.

Anexo 13: Matriz de Valoración de Procesos

Objetivos:

- 1 Maximizar el valor agregado de la organización
- 2 Diagnosticar cómo perciben los grupos de interés a la organización.
- 3 Asegurar la consolidación como líder en la comercialización y venta de productos y servicios
- 4 Ser reconocidos como una organización que gestiona eficientemente sus recursos, manteniendo un flujo en condiciones aceptables con todos sus relacionados
- 5 Fortalecer a la organización y mejorar el ambiente de trabajo
- 6 Establecer estrategias adecuadas para alcanzar el máximo rendimiento de la organización
- 7 Comprometer e implicar personalmente al equipo directivo en la Misión, Visión y Valores de la organización, para establecer relaciones satisfactorias entre la dirección y los actores involucrados

<u>Procesos</u>	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7	Impacto Proceso	Repercusión Cliente	Total
Comercialización y Ventas	A	A	A	A	B	A	B	42	22	924
Adquisición y Presupuesto	B	M	A	A	B	A	M	37	12	444
Servicio Posventa	A	A	A	M	B	A	M	41	26	1066
Gestión Financiera	B	M	B	A	B	A	B	24	8	192
Gestión de Personal	A	A	A	M	A	A	A	52	40	2080
Logística de Entrada	B	A	B	M	B	M	B	14	13	182
Logística de Salida	M	A	B	M	B	M	B	18	10	180
Planificación de Proyectos	A	M	A	A	M	A	A	55	30	1650

Anexo 14: Ratios de Operación

CRITERIO 9



Indicador de Resultados: Ratio de Operación.

Referencia al Subcriterio: 9a y 9b

Objetivo: Determinar el porcentaje de actividades que generan valor dentro de cada proceso.

Ratio de Operación

	Operación	Demora	Transporte	Inspección	Total de Actividades	Ratio (%)
Comercialización y Venta	48	12	15	18	93	52
Adquisiciones	48	13	24	17	102	47
Logística de Entrada	22		7	6	30	57
Logística de Salida	17		6	7	35	63
Servicio Posventa	44	8	16	11	79	56
Total de Actividades	179	33	68	59	339	53

Observaciones:

La presente tabla muestra los ratios de operación obtenidos para los procesos que se realizan en la UNCCP. Para el proceso de comercialización y ventas se obtuvo que el 52% de las actividades que se realizan agregan valor al proceso y el 48% se utilizan en transporte, demoras e inspecciones.

Según los resultados obtenidos el proceso con mayor porcentaje de actividades que agregan valor es el de logística de salida con un 63%, siendo el proceso de adquisiciones el de menor ratio 47%.

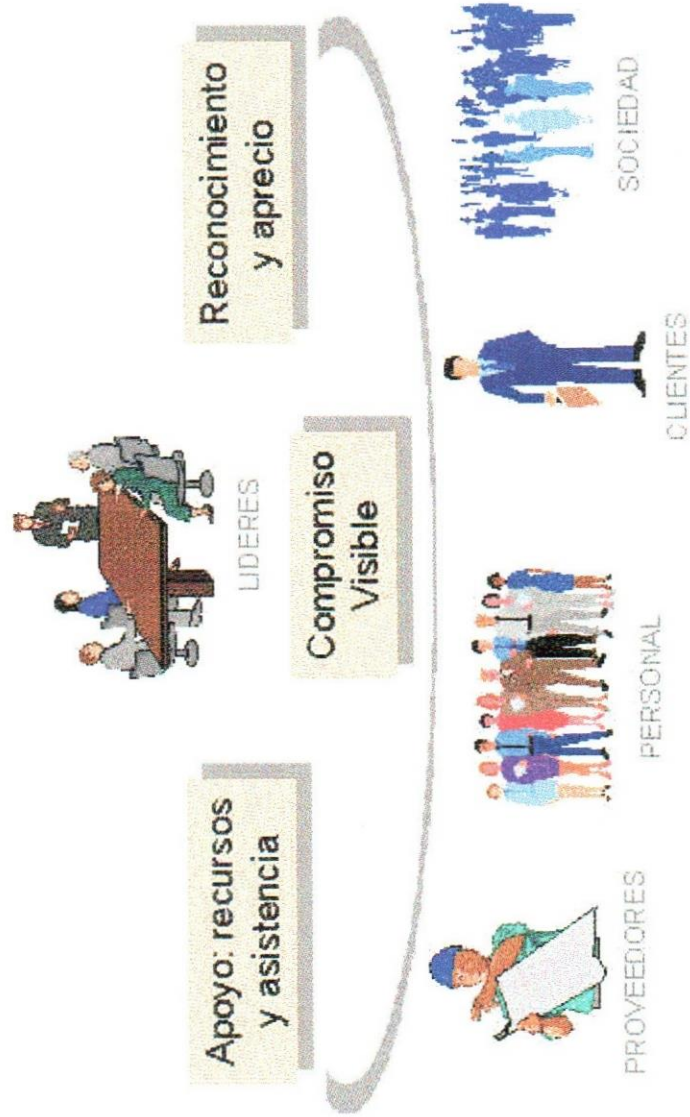
Causas de Variabilidad:

- Conocimiento por parte de los empleados de los procedimientos y prácticas existentes de la Unidad.
- Falta de documentación de los procesos realizados actualmente, existencia de manuales operativos.
- Efectividad del entrenamiento del personal.
- Análisis de valor.

Anexo 15: Criterios, Subcriterios y Área a Tratar

AGENTES FACILITADORES

CRITERIO 1: LIDERAZGO



OBJETIVO ESTRATÉGICO

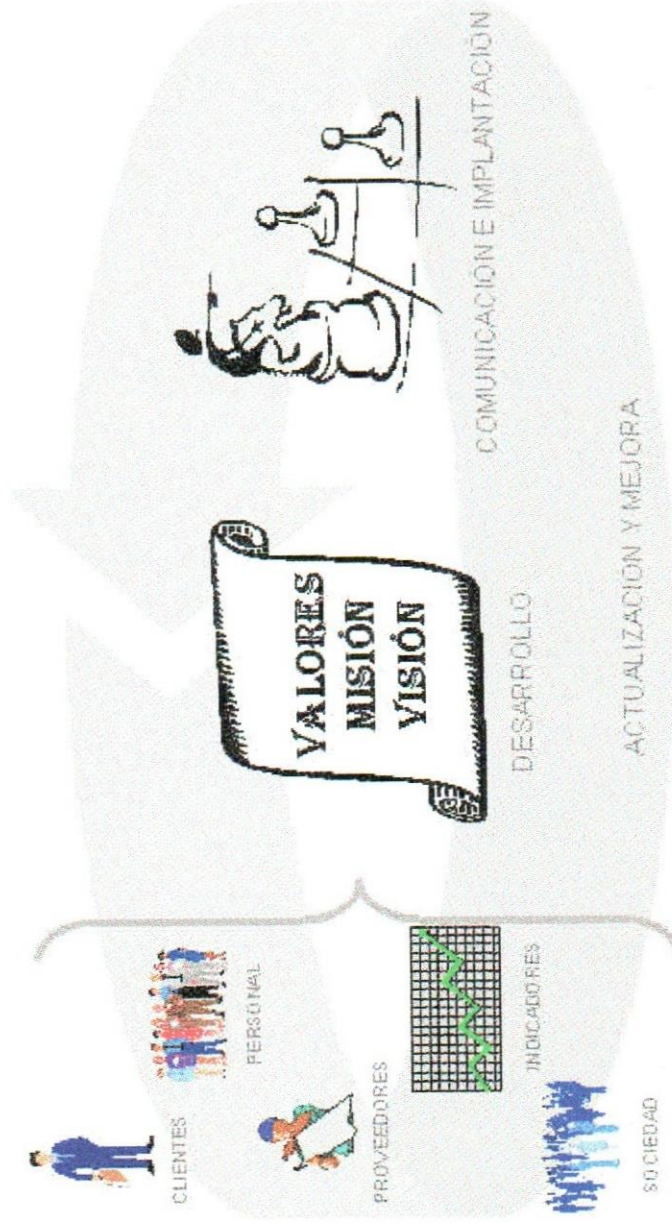
Comprometer e Implicar personalmente al equipo directivo en la misión, visión y valores de la organización para establecer relaciones satisfactorias de la Dirección y los grupos de interés

<i>Definición</i>	<i>Subcriterio y Medida</i>	<i>Áreas a Abordar</i>
Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la Misión, Visión, desarrollan los Valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.	Subcriterio 1a. Desarrollo de la Misión, Visión y Valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.	• Desarrollar la Misión y Visión de la organización. • Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización. • Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades futuras que se plantean en asunto de liderazgo. • Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora. • Estimular y animar la asunción de responsabilidades de los empleados y la creatividad e innovación. • Animar, apoyar y emprender acciones a partir de la información obtenida de las actividades de aprendizaje. • Establecer prioridades entre las actividades de mejora. • Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.
	Subcriterio 1b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.	• Adecuar la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia. • Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.

	Subcriterio 1c. Implicación de los líderes con clientes, aliados y representantes de la sociedad.	• Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia. • Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave. • Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que permita estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores. • Satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas. • Establecer y participar en alianzas. • Establecer y participar en actividades de mejora continua. • Dar reconocimiento a individuos o equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización. • Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentado y apoyando, en particular, la excelencia. • Apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de la organización a la sociedad.
--	--	--

	Subcriterio 1d. Motivación, apoyo y reconocimiento de personas de la organización por parte de los líderes	• Comunicar personalmente la Misión, Visión, Valores, Política y Estrategia, Planes, Objetivos y Metas e Iniciativas, de la organización a las personas que la integran. • Ser accesible, escuchar activamente y responder a las personas que integran la organización. • Animar y permitir a las personas participar en actividades de mejora. • Dar reconocimiento oportuno y adecuado a los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización.
	Medida de percepción: Esta medida se refiere a la percepción del personal directivo y no directivo sobre cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la Misión y Visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando personalmente en asegurar que el sistema de gestión se desarrolla e implanta.	El resultado de esta medida es el puntaje final obtenido de la valuación del cuestionario diseñado para el criterio 1: Liderazgo. En este cuestionario se han recogido el impacto del liderazgo en cada una de las personas que forman parte de la organización, y la incidencia que tiene sobre el trabajo y el esfuerzo que realizan.

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA



OBJETIVO ESTRATÉGICO

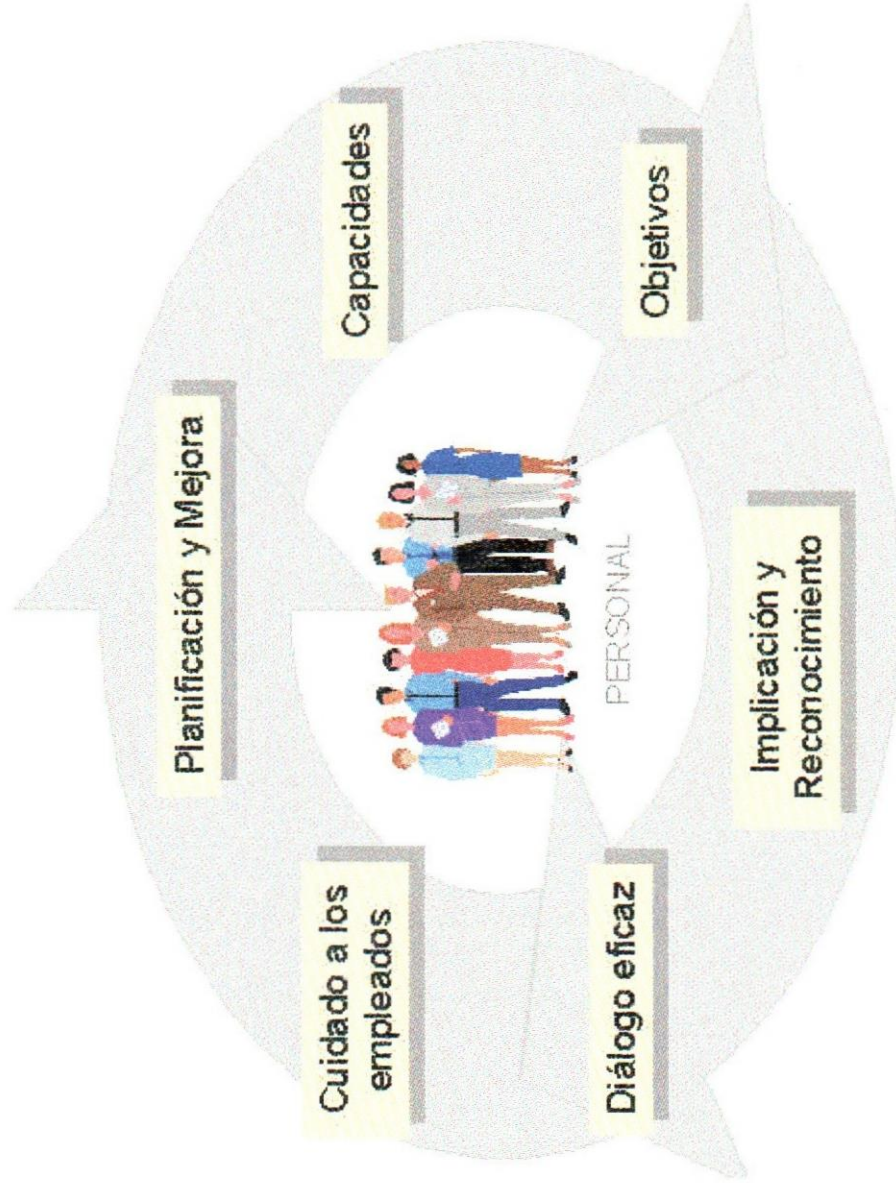
Establecer estrategias adecuadas para alcanzar el máximo rendimiento de la organización.

<i>Definición</i>	<i>Subcriterio y Medida</i>	<i>Áreas a Abordar</i>
Cómo implanta la organización su Misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyados por Planes, Objetivos, Metas, Iniciativas y Procesos Relevantes.	Subcriterio 2a. Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia	• Efectuar la recogida y análisis de información para ayudar a definir el mercado y el segmento del mercado que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro. • Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, subcontratados, proveedores, accionistas y de la sociedad en general, según convenga. • Comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado incluidas las actividades de la competencia.
	Subcriterio 2b. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación y aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia.	• Recoger y comprender el resultado final de los indicadores internos de rendimiento. • Recoger y comprender el resultado final de las actividades de aprendizaje. • Analizar el rendimiento de la competencia y de las organizaciones consideradas como las mejores. • Analizar y comprender las cuestiones sociales, medioambientales y legales. • Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos. • Analizar y emplear las ideas de todos los grupos de interés. • Analizar y comprender el impacto de las

	Subcriterio 2c. Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.	nuevas tecnologías. • Desarrollar la política y estrategia de manera coherente con la Misión, Visión y Valores de la organización y basándose en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y en la formación que se desprende de las actividades de aprendizaje y de innovación. • Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés. • Equilibrar las presiones y requisitos del corto y largo plazo. • Desarrollar escenarios alternativos y planes de contingencia para abarcar los riesgos que planteen. • Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras. • Alinear la política y estrategia de la organización con la política y estrategia de sus colaboradores. • Reflejar los conceptos fundamentales de la excelencia en la política y estrategia. • Evaluar la importancia y efectividad en la política y estrategia. • Revisar y actualizar la política y estrategia. Subcriterio 2d. Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos claves. • Identificar y definir el esquema de procesos claves necesarios para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
--	--	--

	Subcriterio 2e. Comunicación e implantación de la política y estrategia.	• Establecer claramente los propietarios de los procesos claves. • Definir los procesos claves, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés que se ven afectados. • Revisar la efectividad del esquema de procesos claves a la hora de llevar a efecto la política y estrategia. • Comunicar y transmitir en cascada la política y estrategia, según sea apropiado. • Emplear la política y estrategia como base para la planificación de actividades y el establecimiento de objetivos y metas para la organización. • Alinear, establecer prioridades, acordar los Planes, Objetivos y Metas. • Evaluar el nivel de sensibilización con respecto a la política y estrategia.
	Medida de Percepción: estas medida se refiere a la percepción del personal sobre cómo implanta la organización su Misión y Visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyados por sus políticas, planes, objetivos, metas y proceso relevantes.	El resultado de este medida es la puntuación final obtenida de la valuación del cuestionario diseñado para el criterio 2: Política y Estrategia. Este cuestionario recoger la implicación del personal en la elaboración y desarrollo de la planificación y la estrategia.

CRITERIO 3: GESTIÓN DEL PERSONAL



OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fortalecer la organización y mejorar el ambiente de trabajo

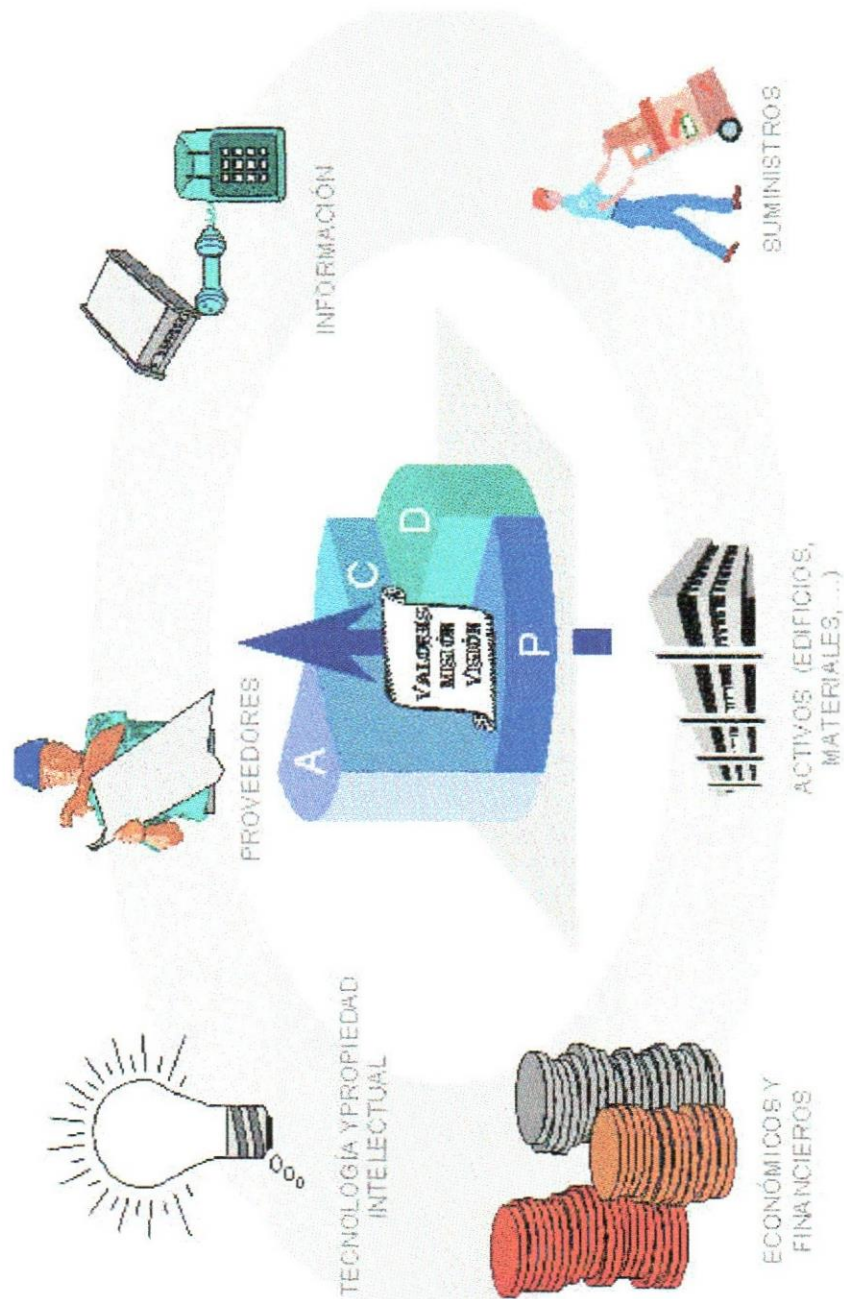
<i>Definición</i>	<i>Subcriterio y Medida</i>	<i>Áreas a Abordar</i>
Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo a su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.	Subcriterio 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.	• Desarrollar las Políticas, Estrategias y Planes de Recursos Humanos. • Implicar a las personas de la organización y sus representantes, en el desarrollo de las Políticas, Estrategias y Planes de Recursos Humanos. • Alinear los Planes de Recursos Humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos claves. • Gestionar la selección de nuevas personas y su desarrollo profesional. • Garantizar la imparcialidad y justicia en todo lo relacionado con el empleo, incluyendo la igualdad de oportunidades. • Utilizar las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las Políticas, Estrategias y Planes de Recursos Humanos. • Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.
	Subcriterio 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.	• Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.

		• Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas de la organización se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización. • Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de toda la organización en su conjunto. • Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo de la organización. • Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo. • Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización. • Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo. • Evaluar el rendimiento de las persona y ayudar a mejorarlo. • Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora. • Fomentar y apoyar la implicación de las personas mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización. • Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo. • Facultar a las personas de la organización
	Subcriterio 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.	

		para emprender acciones con independencia. • Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo. • Identificar las necesidades de comunicación. • Desarrollar Políticas, Estrategias y Planes de Comunicación basados en las necesidades de comunicación. • Desarrollar y utilizar canales de comunicación en ambos sentidos. • Compartir las mejores prácticas y el conocimiento.
Subcriterio 3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.		• Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la empresa. • Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades. • Fomentar la conciencia e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y de responsabilidad ante la sociedad. • Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales. • Fomentar actividades sociales y culturales. • Ofrecer instalaciones y servicios.
	Subcriterio 3e. Reconcompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	

	a. Medida de Percepción: Esta medida se refiere a percepción del personal sobre cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo a su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.	El resultado de este medida es la puntuación final obtenida de la valuación del cuestionario diseñado para el criterio 2: Política y Estrategia. Este cuestionario recoge la implicación del personal en la elaboración y desarrollo de la planificación y la estrategia.
--	--	--

CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS



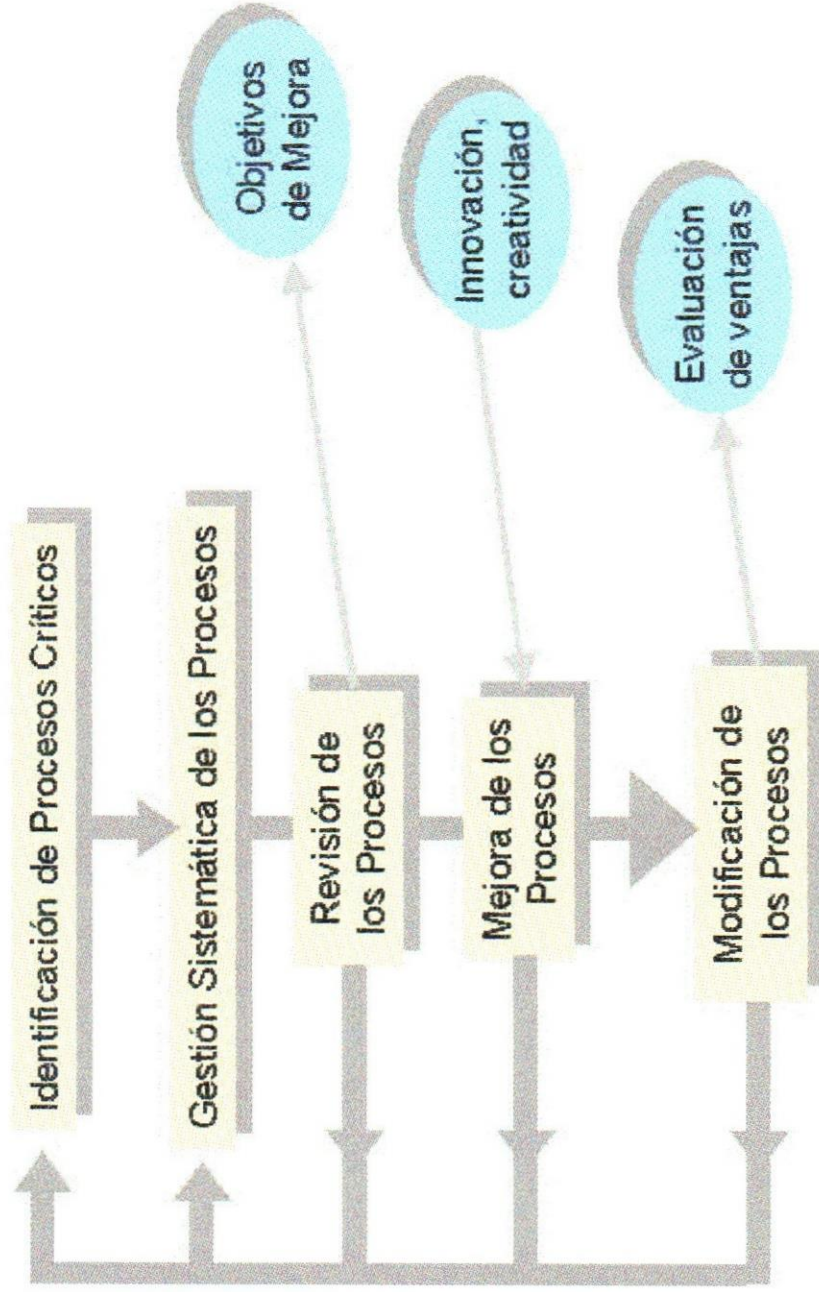
OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ser reconocidos como una organización que gestiona eficientemente sus recursos, manteniendo un flujo en condiciones aceptables con todos sus relacionados.

		eficiente. • Gestionar los riesgos de los recursos económicos y financieros. • Utilizar los activos en apoyo de la política y estrategia. • Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida. • Gestionar la seguridad de los activos. • Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y las personas de organización. • Optimizar los inventarios de material. • Optimizar el consumo de los suministros. • Disminuir y reciclar los residuos. • Reducir cualquier impacto global adverso de productos y servicios.
Subcriterio 4c. Gestión de edificios, equipos y materiales.		• Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el negocio y la sociedad. • Gestionar la cartera tecnológica. • Explotar la tecnología inteligente. • Innovar en el campo de la tecnología. • Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora. • Identificar y sustituir viejas tecnologías.
	Subcriterio 4d. Gestión de la Tecnología.	

		• Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia. • Permitir a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos pertinentes. • Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información. • Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee la organización, para maximizar su valor para el cliente. • Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma efectiva. • Generar en la organización un clima de innovación de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y de conocimiento.
	a. Medida de Percepción. Esta medida se refiere a la percepción del personal sobre cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos.	El resultado de este medida es la puntuación final obtenida de la valoración del cuestionario diseñado para el criterio 4, Colaboradores y Recursos. En este cuestionario los subcriterios de Proveedores y Subcontratistas son evaluados a través de preguntas dirigidas al personal y a estos grupos de interés.

CRITERIO 5: PROCESOS



OBJETIVO ESTRATÉGICO

Asegurar la consolidación como líder de la comercialización y ventas de productos y servicios de refrigeración y aire acondicionado.

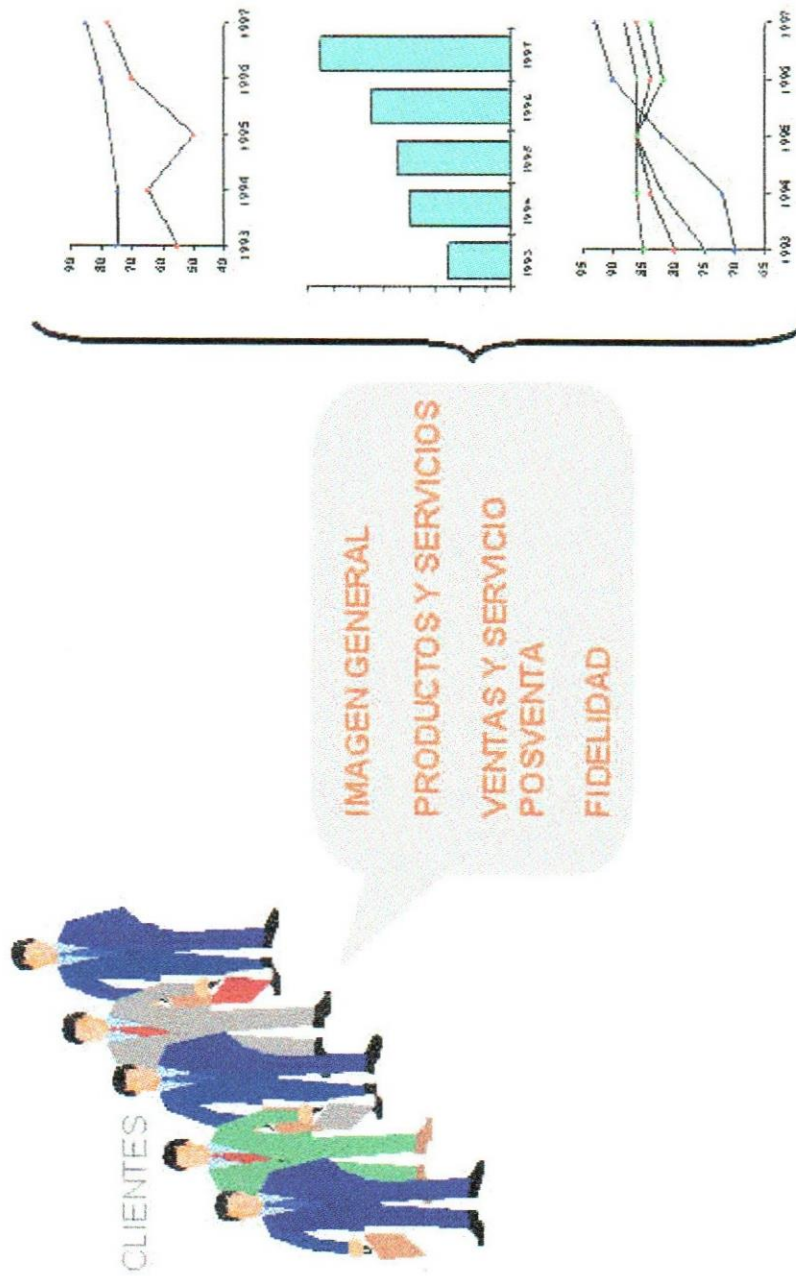
<i>Definición</i>	<i>Subcriterio y Medida</i>	<i>Áreas a Abordar</i>
Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.	Subcriterio 5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.	• Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos claves necesarios para llevar a efecto al política y estrategia. • Establece el sistema de gestión de procesos que se va utilizar. • Aplicar la gestión de procesos estandarizados. • Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento. • Resolver las interfaces internas con los aliados externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.
	Subcriterio 5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos interés, generando cada vez mayor valor.	• Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora. • Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones; así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones. • Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y aliados, y hacer que

		repercuta sobre las mejoras, continuas o drásticas. • Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones. • Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio. • Establecer pruebas pilotos y controlar la implantación de procesos nuevos o alterados. • Comunicar los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes. • Asegurarse de que las personas de la organización reciben la formación pertinente para operar procesos nuevos o alterados, antes de su implantación. • Asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.
	Subcriterio 5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.	• Utilizar investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes. • Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los

		clientes. • Desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. • Utilizar la creatividad y la innovación para desarrollar productos y servicios competitivos. • Generar nuevos productos con los asociados.
	Subcriterio 5d. Producción, Distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.	• Producir o adquirir productos y servicios en línea con los diseños y desarrollos. • Comunicar, poner en el mercado y vender productos y servicios a los clientes actuales y potenciales. • Distribuir los productos y servicios a los clientes. • Prestar servicio de atención a los productos y servicios distribuidos, cuando resulte apropiado.
	Subcriterio 5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	• Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos. • Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones. • Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y

		preocupaciones. • Dar seguimiento a las ventas, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con lo productos, servicios y otros procesos de venta y servicio de atención al cliente. • Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al cliente. • Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recolección de datos, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.
	a. Medida de Percepción. Esta medida se refiere a la percepción del personal acerca de cómo diseña, gestiona y mejora el grupo de empresas Tecfira sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.	El resultado de este medida es la puntuación final obtenida de la valuación del cuestionario diseñado para el criterio 5, Procesos . Los resultados obtenidos en este cuestionario proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES



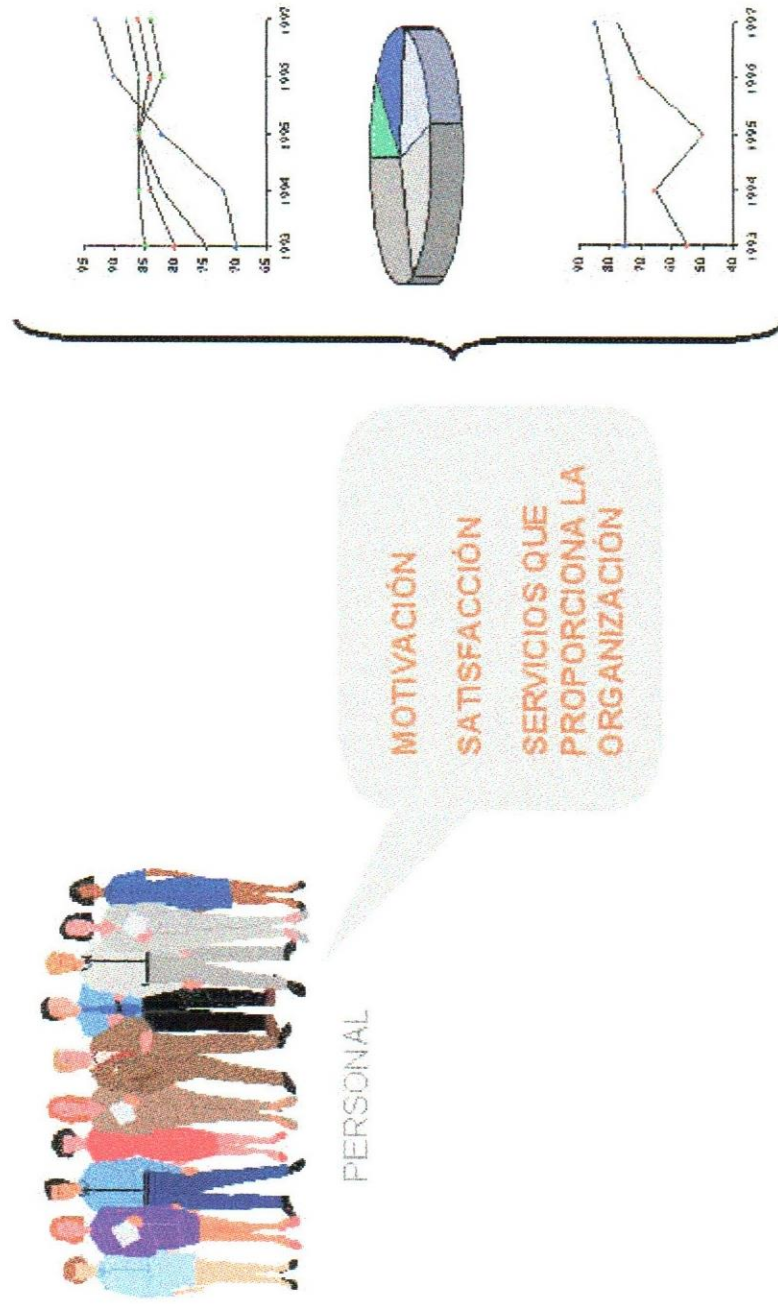
OBJETIVO ESTRATÉGICO

Diagnosticar como perciben los clientes a la organización.

<i>Definición</i>	<i>Subcriterio y Medida</i>	<i>Áreas a Abordar</i>
Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.	6a. Medida de Percepción: Esta medida se refiere a la percepción que tiene los clientes de la organización.	Según el Objeto de la organización, las medidas de percepción de la organización por parte del cliente pueden hacer referencia a: • La imagen general: Accesibilidad, comunicación, flexibilidad, comportamiento proactivo, capacidad de respuesta. • Productos y servicios: Calidad, valor, fiabilidad, innovación en el diseño, entrega. • Ventas y servicio postventa: Capacidad y conducta de las personas de la organización, asesoramiento y apoyo, publicaciones para cliente y documentación técnica, tratamiento de quejas y reclamaciones, tiempo de respuesta, apoyo técnico, garantías. • Fidelidad: Intención de compra nuevamente, voluntad de comprar otros productos y servicios de la organización, voluntad de recomendar la organización. Esta medida es el resultado de la valoración del cuestionario referente al criterio 6, Clientes. En este cuestionario se han recogido las relaciones de satisfacción entre el cliente y la empresa, así como la percepción sobre el

	6b. Indicadores de Resultado: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como anticipar la percepción de sus clientes externos.	funcionamiento de la organización y la colaboración en la resolución de problemas. Hacen referencia a: • Productos y servicios: - Puntualidad de entrega. - Proyectos Rechazados. • Ventas y servicio postventa: - Reclamaciones en Garantía. - Índice de respuesta. • Fidelidad: - Duración de la relación. - Clientes que compran más de un producto. - Clientes por recomendaciones. - Clientes recurrentes. - Adquisición y retención de clientes. - Participación de los clientes.
--	--	---

CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL



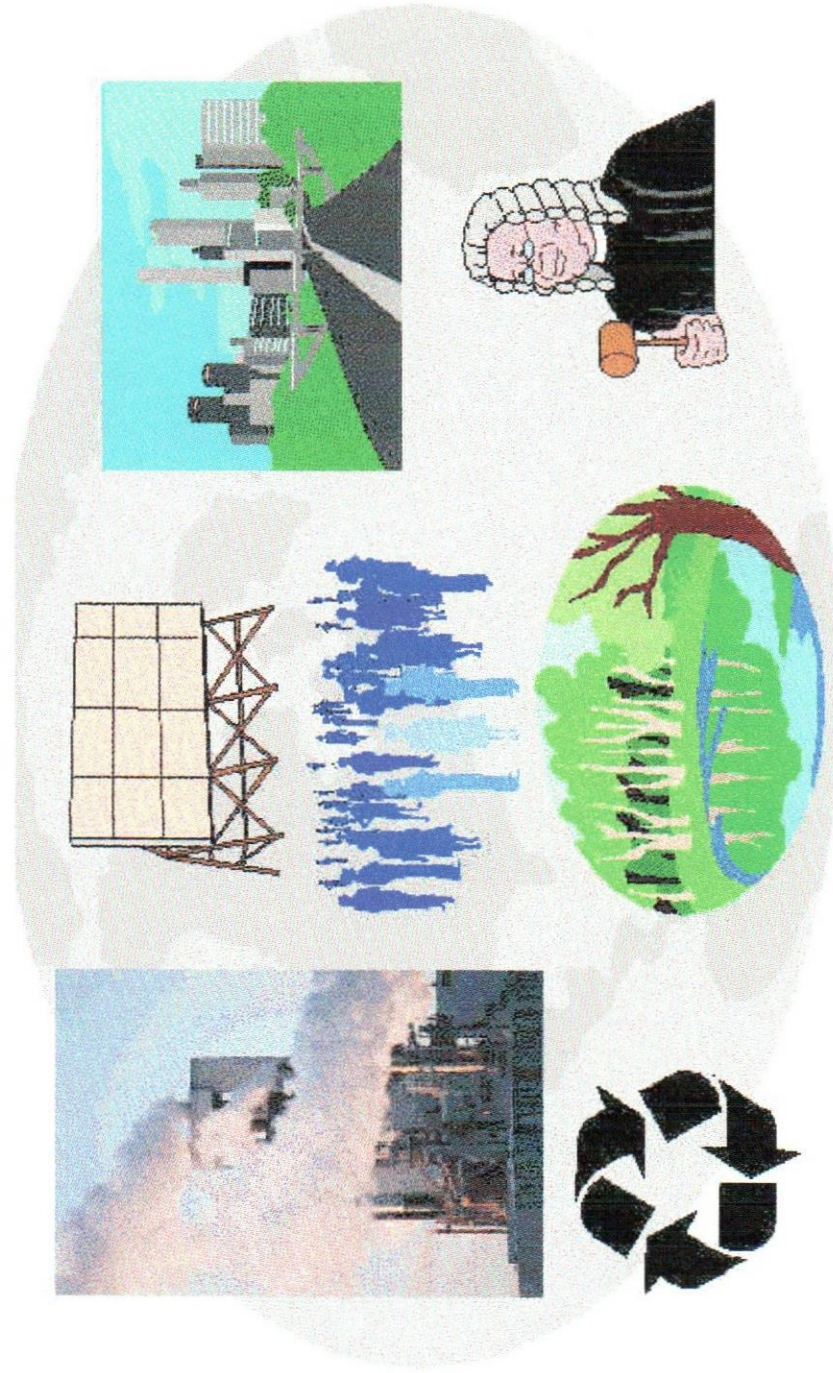
OBJETIVO ESTRATÉGICO

Diagnosticar como percibe el personal a la organización.

<i>Definición</i>	<i>Subcriterio y Medida</i>	<i>Áreas a Abordar</i>
Qué logros está alcanzando la organización en relación a las personas que la integran.	7a. Medida de percepción: Esta medida se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran.	Las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte de las personas que la integra pueden hacer referencia a: • Motivación: Desarrollo de carreras profesionales; comunicación; delegación y asunción de responsabilidades; igualdad de oportunidades; implicación; liderazgo; oportunidades para aprender y lograr objetivos; liderazgo; reconocimiento; establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño; valores, misión, visión, política y estrategia de la organización; formación y desarrollo. • Satisfacción: Administración de la organización; condiciones de empleo; condiciones de empleo; instalaciones y servicios; condiciones de higiene y seguridad; seguridad del puesto de trabajo; salario y beneficios; relaciones entre personas del mismo nivel laboral; gestión del cambio; papel de la organización en la comunidad y sociedad; entorno de trabajo. Esta medida es el resultado de la valuación del cuestionario referente al criterio 7, Resultados en el Personal.

	7b. Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como anticipar la percepción de sus clientes externos	Los indicadores de resultados para las personas que integran la organización hace referencia a: • Motivación e implicación: - Índice de éxito de la formación. - Implicación en programas de sugerencias. - Ausentismo - Competencias claves necesarias frente a competencias claves existentes - incentivos. - Desempeño de los ejecutivos de ventas. - Personal formado - Sobre tiempo
--	---	---

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

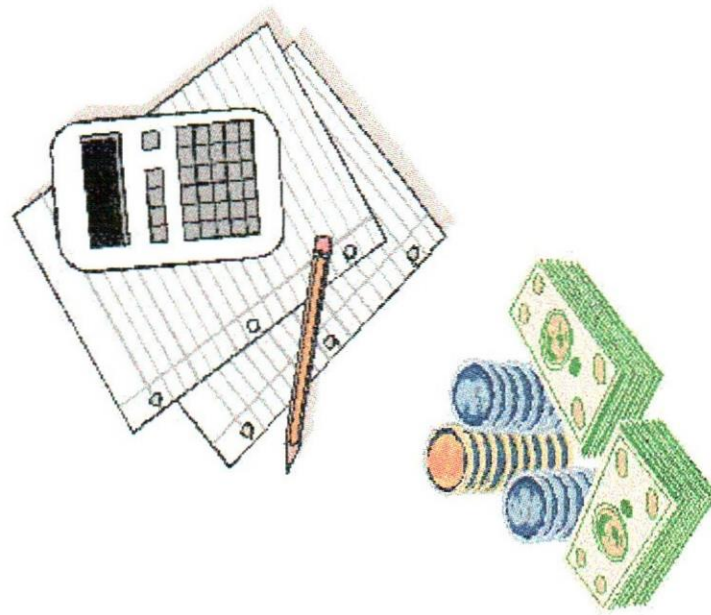


OBJETIVO ESTRATÉGICO
Diagnosticar como percibe la sociedad a la organización.

Definición	Subcriterio y Medida	Áreas a Abordar
Qué logros está alcanzando la organización en relación con la sociedad local en la que trabaja.	8a. Medida de Percepción: Esta medida se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad.	Las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte de la sociedad hacen referencia a: • Sus actividades como miembro responsable de la sociedad: Difusión de información relevante para la comunidad; política de igualdad de oportunidades; incidencia en la economía local; relación con las autoridades relevantes; comportamiento ético. • Implicación en las comunidades donde opera: Implicación en la educación y la formación; apoyo a la salud y al bienestar; apoyo al deporte; trabajo voluntario. • Actividades encaminadas a reducir y evitar molestias y daños provocados por sus actividades. • Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos: Elección del tipo de transporte a utilizar; utilización de suministros (gases, agua, electricidad, etc.) Esta medida es el resultado de la valoración del cuestionario referente al criterio 8, Resultados en la Sociedad.

8b. Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como anticipar la percepción de la sociedad.	Los indicadores de resultados de cara a la sociedad incluyen: - Compras a proveedores locales. - Subcontratistas locales involucrados con la organización.
--	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES



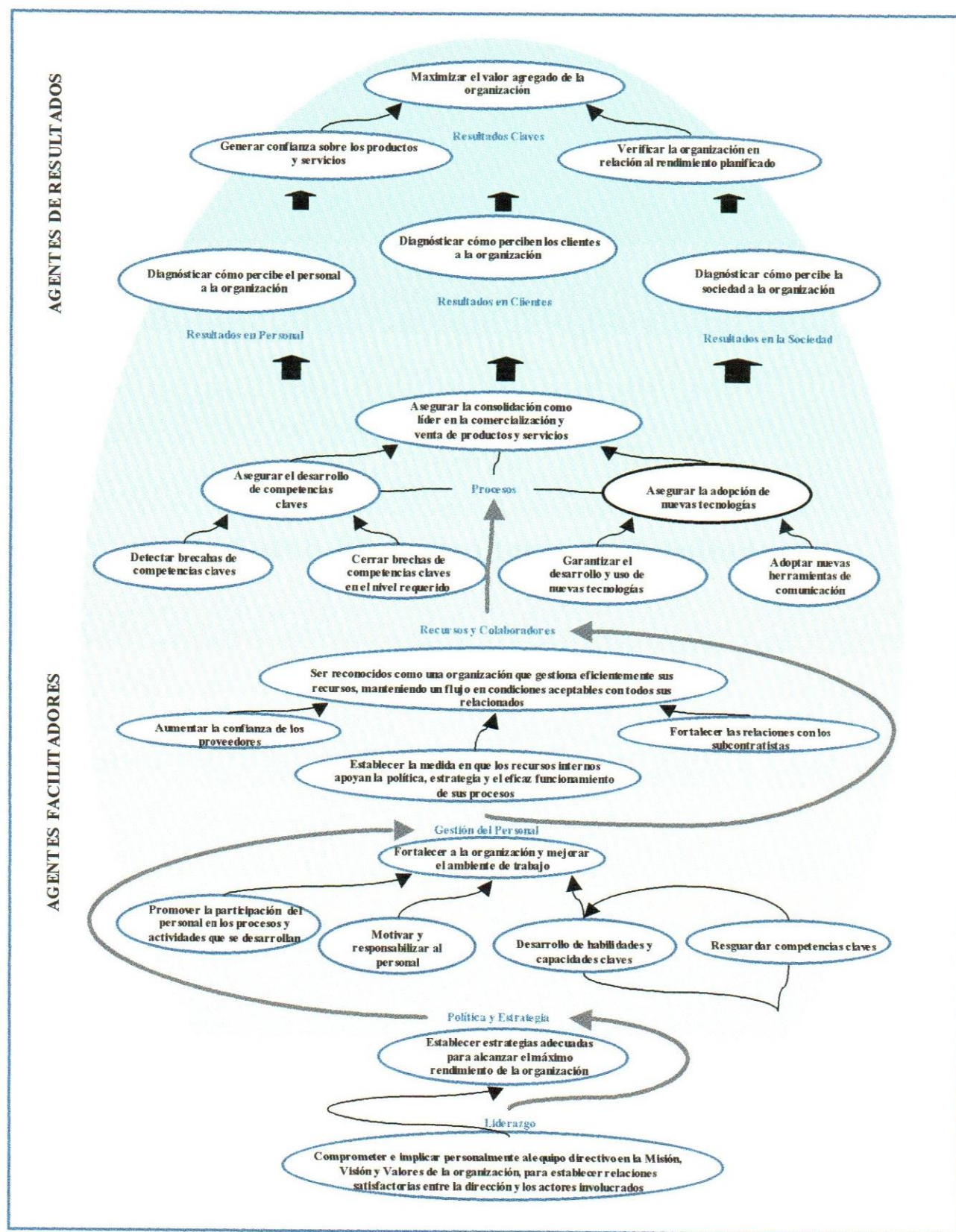
Márgenes
Beneficios
Ventas
Préstamos
Activos
Gastos de Capital
Acciones
Precio
Etc., etc.

OBJETIVO ESTRATÉGICO
Maximizar el valor agregado de la organización.

Definición	Subcriterio	Áreas a Abordar
Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.	9a. Medida de Percepción: Esta medida se refiere a la percepción que tiene el equipo directivo sobre los resultados claves planificados y esperados por los miembros de la organización. 9b. Indicadores de resultados: Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados claves del rendimiento de la misma.	Esta medida es el resultado de la valuación del cuestionario referente al criterio 9, Resultados Claves. Hacen referencia a: - Resultados Económicos y Financieros: - Márgenes brutos. - Beneficio neto. - Ventas anuales. - ROCE. - Rentabilidad del activo. - Margen de utilidad sobre ventas. - ROE. - Índice de productividad. - Rotación de inventarios. - Prueba del ácido. - Periodo de cobranza. - Ingresos por Ventas. - Ventas por marca. - Proyectos por empleado. - Ingreso por empleado.

		• Resultados no económicos: - Cuota de mercado. - Incremento de la base de clientes. - Tiempo elaboración de pedidos. • Procesos - Ratios de operación. - Rendimiento de los subcontratados. - Rendimiento de los proveedores. • Recursos externos - Número de alianzas externas. • Información y conocimiento. - Porcentaje de inversión en formación para el desarrollo de habilidades y capacidades claves del personal.
--	--	---

Anexo 16: Modelo Causa Efecto



Anexo 17: Indicadores de Resultados

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización. Indicador: Clientes Recurrentes. Referencia al Subcriterio: 6b	
Objetivo: Cuantificar el grado de fidelidad del cliente en base al porcentaje de clientes que vuelven a solicitar servicios y/o productos al grupo de empresas Tecfrica.	Fórmula: $CR = \frac{TC_{vc}}{TC} \times 100$ Donde: CR: Porcentaje de clientes recurrentes. TCvc: Total clientes recurrentes. TC: Total de clientes.
Notas Explicativas: A) Mide el nivel de fidelidad del cliente por el aporte en servicios y productos de refrigeración y aire acondicionado que realiza el grupo de empresas Tecfrica a través de sus unidades de negocios.	Periodicidad: Anual
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.	Nivel Adecuado: Clientes Recurrentes > 90%.
Situación de la información a medir: <u> X </u> Disponible <u> </u> Disponible Modificada <u> </u> No Disponible	Unidad de Medición: Porcentaje (%) Fuente: UNGC. UNCCP
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas	Aprueba: Director de la Unidad
	Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización. Indicador: Clientes que Compran más de un Producto. Referencia al Subcriterio: 6b	
Objetivo: Cuantificar el grado de fidelidad de los clientes en base al porcentaje de clientes que compran más de un producto y/o servicio al grupo de empresas Tecfrica.	Fórmula: $CCP = \frac{1 - TCP}{TCR} \times 100$ Donde: CCP: Porcentaje de clientes que compran más de un producto y/o servicios al grupo de empresas Tecfrica. TCP: Número total de compras de un solo producto o servicio. TCR: Número total de compras realizadas.
Notas Explicativas: A) Este indicador se ha diseñado para hacer uso de la base de datos desarrollada por la organización en el departamento de ventas, alimentada por las informaciones provenientes de los informes de ventas y los registros de clientes.	Periodicidad: Anual
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.	Unidad de Medición: Porcentaje (%) Fuente: UNGC, UNCCP
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas
Aprueba: Director de la Unidad	Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización. Indicador: Índice de Respuesta Referencia al Subcriterio: 6b		Fórmula: Registros de Clientes.	
Objetivo: Medir el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes, a través de la rapidez de respuesta ante reclamaciones, quejas, solicitud de reparaciones o cambios, realizadas por los clientes.		Periodicidad: Anual	
Notas Explicativas: A) La única información encontrada es una lista de los principales clientes de las unidades de negocios del grupo de empresas Tecnica, que no ha sido actualizada.		Nivel Adecuado: Reclamos de Clientes < 9% del total de pedidos.	
Nivel de Medición: UNGC y UNCCP		Unidad de Medición: Porcentaje (%) Fuente: UNGC, UNCCP	
Situación de la información a medir: ___ Disponible ___ Disponible Modificada ☒ No Disponible		Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas	
Aprueba: Director de la Unidad		Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad	

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización. Indicador: Participación de los Clientes. Referencia al Subcriterio: 6b			
Objetivo: Medir en que porcentaje aumenta o decrece el valor de los activos del grupo de empresas Tecf리카 en base al aumento o disminución del número de clientes que buscan relaciones que agreguen valor.		Fórmula: $\frac{\text{Participación de los Clientes } TBCi}{\text{Activos}} \times 100$	
Notas Explicativas: A.) La base de clientes esta conformada por aquellos clientes que recurren al grupo de empresas en buscar de relaciones no esporádicas que generen tanto para ellos como para la organización. B) Los activos están constituidos por todas aquellas propiedades que posee el grupo de empresas Tecf리카 y que se les puede asignar algún valor monetario.		Donde: TBCi: Base de clientes correspondiente al año i	
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.		Periodicidad: Anual	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Unidad de Medición: Porcentaje (%) Fuente: UNGC. UNCCP	
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas	Aprueba: Director de la Unidad	Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad	

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización. Indicador: Clientes por Recomendaciones Referencia al Subcriterio: 6b			
Objetivo: Cuantificar el grado de satisfacción de los clientes en base al porcentaje de clientes que solicitan servicios y/o compran productos al grupo de empresas Tecfria, por recomendación de otros clientes.	Notas Explicativas: A) Mide como la empresa genera beneficios, al aumentar su base de clientes en función de la satisfacción de este.	Fórmula: $CR = \frac{TCr}{TC} \times 100$	Donde: CR: Porcentaje de clientes que solicitan los productos de la organización por recomendación de otros clientes. TCr: Número total de clientes que compran por recomendación de otros clientes. TC: Total de clientes.
Nivel de Medición: UNCCP		Periodicidad: Anual	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Unidad de Medición: Porcentaje (%) Fuente: UNGC, UNCCP	
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas	Aprueba: Director de la Unidad	Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad	

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización. Indicador: Duración de la Relación Referencia al Subcriterio: 6b			
Objetivo: Cuantificar el grado de satisfacción de los clientes en base al período de duración de las relaciones comerciales entre los clientes y el grupo de empresas Tecfrica.	Notas Explicativas: A) La única información encontrada es una lista de los principales clientes de las unidades de negocios del grupo de empresas Tecfrica, que no ha sido actualizada y donde no se han registrado las fechas de incorporación y retiro de los clientes. Esta lista se presenta en el Anexo	Fórmula: Registros de Clientes.	
Nivel de Medición: UNGC y UNCCP		Periodicidad: Anual	
Situación de la información a medir: ___ Disponible ___ Disponible Modificada ☒ No Disponible		Unidad de Medición: Porcentaje (%) Fuente: UNGC, UNCCP	
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas	Aprueba: Director de la Unidad	Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad	

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización. Indicador: Adquisición y Retención de Clientes. Referencia al Subcriterio: 6b			
Objetivo: Medir el porcentaje de clientes adquiridos por el grupo de empresas Tecfria en ejercicios económicos consecutivos. Indicar el crecimiento o expansión de las unidades de negocio a través del porcentaje de clientes nuevos que se han adquirido.		Fórmula: Informes de Ventas y Registros de Clientes	
Notas Explicativas: A) No existe una fórmula para calcular este indicador, ya que la UNCCP ha desarrollado una base de datos para conocer este indicador semestralmente, alimentada por las informaciones provenientes de los informes de ventas y los registros de clientes.			
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP		*Sin información disponible.	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Periodicidad: Semestral	
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas		Unidad de Medición: Porcentaje (%) Fuente: UNGC, UNCCP	
Aprueba: Director de la Unidad		Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad	

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización. Indicador: Reclamaciones en Garantía Referencia al Subcriterio: 6b			
Objetivo: Cuantificar el número total de reclamos realizados por los clientes al grupo de empresas Tecfrique, para conocer las necesidades, expectativas y preocupaciones de sus clientes, e implantar acciones de mejora, que permitan ofrecer un producto y/o servicio que cumpla con los requisitos que impone el cliente.		Fórmula: $Tr = \sum (Tri)$	
Notas Explicativas: A) Toma en cuenta sólo reclamos en cuanto equipos y servicios que aún se encuentren en garantía al momento de ser notificado por el cliente.		Donde: Tr: Número Total de Reclamos. Tri: Número Total de Reclamos realizados durante el mes i.	
		Periodicidad: Semestral	
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.		Nivel Adecuado: Reclamos en garantía < 70 % del total de pedidos.	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Unidad de Medición: Porcentaje (%) Fuente: UNGC, UNCCP	
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas	Aprueba: Director de la Unidad	Cumple:	Departamento de Ventas de la Unidad

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo perciben los clientes a la organización.			
Indicador: Rechazo de Proyectos Elaborados			
Referencia al Subcriterio: 6b			
Objetivo: Determinar el porcentaje de rechazo de proyectos elaborados en la Unidad de Negocios Grandes Clientes.	$Rpe = \frac{\sum (Rp)}{Tp} \times 100$ Donde: Rpe: Porcentaje de rechazo de proyectos elaborados Rp: Número de rechazos. Tp: Número total de planos o proyectos elaborados.		
Notas explicativas: A) Este indicador incluye: • Planos o proyectos devueltos por el constructor por errores o falta de información. • Planos o proyectos rechazados.			
Periodicidad: Anual			
Nivel Adecuado: Rechazo de proyectos < 90 % del total de planos o proyectos elaborados.			
Nivel de Medición: UNGC.		Unidad de Medición: Porcentaje (%)	
Fuente: UNGC.			
Situación de la información a medir: ___ Disponible ___ Disponible Modificada X No Disponible			
Elabora y Reporta: Asistente de Proyecto		Cumple: Departamento de Proyectos UNGC	

Criterio 6: Resultados en los Clientes

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar como perciben los clientes a la organización. Indicador: Puntualidad de Entrega. Referencia al Subcriterio: 6b		
Objetivo: Permite evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos que el grupo de empresas Tecfira ha adquirido con sus clientes, ya sean fijadas directamente con el cliente o a través de metas internas de las unidades de negocios, de forma tal de satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de estos.	Fórmula: $Pe = \frac{Tr}{TR} \times 100$ Donde: Pe: Porcentaje de puntualidad de entrega. Tr: Número Total de proyectos o ventas retrasadas. TR: Número total de proyectos o ventas realizadas. Periodicidad: Anual	
Notas Explicativas: A) Este indicador establece según la unidad de negocio, el porcentaje de ordenes de compra entregadas a tiempo para el caso de la Unidad de Negocios Clientes Comerciales y Particulares y el porcentaje de proyectos culminados a tiempo para la Unidad de Negocios Grandes Clientes.	Nivel de Medición: UNGC y UNCCP	Nivel Adecuado: Puntualidad > 95% del total de entregas.
Situación de la información a medir: ___ Disponible ___ Disponible Modificada ☒ No Disponible	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNGC y UNCCP.	
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas	Aprueba: Director de la Unidad	Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad

Criterio 7: Resultados en el Personal

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar como percibe el personal a la organización. Indicador: Índice de Éxito de la Formación Referencia al Subcriterio: 7b	
Objetivo: Conocer en que medida la organización identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias claves de su personal a su necesidades, y alinea sus planes de recursos humanos con la política y estrategia.	Fórmula: $IEF = \frac{\text{Avance de los Programas de Desarrollo de Habilidades y Capacidades Claves}}{\text{Programas de Desarrollo Planificados de Habilidades y Capacidades Claves}} \times 100$ Donde: IEF: Índice de éxito de la formación.
Notas explicativas: A) Durante mucho tiempo el grupo empresas Tecfrique no considero la capacitación y desarrollo de su personal como una actividad clave para alcanzar los objetivos estratégicos, metas propuestas y maximizar el potencial de sus recursos de personal, por lo que el Desarrollo Planificado de Habilidades y Capacidades Claves del personal es una práctica que empieza a tomar importancia a partir del año 1.999.	Periodicidad: Anual Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCCP, UNGC, Administración de RRHH
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCCP *Sin información disponible.	
Situación de la información a medir: X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General Cumple: Administración de RRHH

Criterio 7: Resultados en el Personal

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Promover la participación del personal en los procesos y actividades que se desarrollan. Indicador: Implicación en Programas de Sugerencias Referencia al Subcriterio: 7b	
Objetivo: Medir que porcentaje de las sugerencias realizadas por el personal sobre los procesos operativos se han puesto en práctica dentro de la empresa, fomentando así la implicación del personal y la existencia de un diálogo efectivo entre ambas partes.	Formula: $SA = \frac{TAs}{Ts} \times 100$ Donde: SA: Porcentaje de Sugerencias Aplicadas. TAs: Sumatoria total de las sugerencias aplicadas (Puestas en práctica) Ts: Sumatoria total de sugerencias realizadas por el personal.
Notas explicativas: A) Mide la participación del personal en la búsqueda de propuestas de mejora en las actividades desarrolladas dentro de la empresa.	Periodicidad: Anual
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP, UNGC, Administración de RRHH
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Cumple: Administración de RRHH

Criterio 7: Resultados en el Personal

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe el personal a la organización. Indicador: Ausentismo. Referencia al Subcriterio: 7b	
Objetivo: Cuantificar las ausencias en días laborales del personal que la integra el grupo de empresas Tecfrique. Su utilización le permite supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento del personal que la integra, así como para anticipar sus percepciones.	Fórmula: $Au = \frac{Tdnl}{Tdl} \times 100$ Donde: AU: Porcentaje de Ausentismo. Tdnl: Total Días no laborados. Tdl: Total Días Laborables.
Notas explicativas: A) Este indicador trata de establecer el nivel de compromiso existente en el personal hacia el cumplimiento de sus labores dentro de la empresa.	Periodicidad: Anual
Nivel de Medición: Corporativo	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: Administración de RRHH
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	Elabora y Reporta: Director de la Unidad Aprueba: Director General Cumple: Administración de RRHH

Criterio 7: Resultados en el Personal

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar como percibe el personal a la organización. Indicador: Personal Formado. Referencia al Subcriterio: 7b	
Objetivo: Medir que porcentaje del personal que integra el grupo de empresas Tecfica ha recibido formación para llevar a cabo sus actividades, implicarse en acciones y planes de mejora y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.	Fórmula: $\text{Personal Formado} = \frac{\text{Número de Empleados que han Intervenido en Formación}}{\text{Total Empleados}} \times 100$ Donde: Total empleados: Número total de empleados que laboran en la unidad de negocio objeto de la medición.
Notas explicativas: A) Este indicador busca establecer en que medida el equipo directivo y Recursos Humanos Corporativos identifica y se adecua a la necesidad de contar con un personal altamente calificado y formados para realizar sus actividades, asumir responsabilidades, participar activamente en planes y acciones de mejora, de manera que se genere valor para los clientes y se logren los objetivos y metas planteadas por la organización.	Periodicidad: Anual
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP, UNGC, Administración de RRHH
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	Elabora y Reporta: Director de la Unidad Aprueba: Director General Cumple: Administración de RRHH

Criterio 7: Resultados en el Personal

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe el personal a la organización. Indicador: Competencias Claves Necesarias Frente a Competencias Claves Existentes. Referencia al Subcriterio: 7b	
Objetivo: Cuantificar el porcentaje del personal en la organización con competencias claves en el nivel requerido.	Fórmula: $PCC = \frac{Pcc}{PT} \times 100$ Donde: PCC: Porcentaje de personal con competencias claves en el nivel requerido. Pcc: Personal con competencias claves en el nivel requerido. PT: Personal total que labora en la empresa.
Notas explicativas: A) Este indicador mide en que porcentaje la empresa cuenta con personal con competencias claves, en el nivel de dominio requerido, en un período de tiempo determinado. Dentro de esta clasificación se considera el personal con formación académica o con años de experiencia.	Periodicidad: Anual
Nivel de Medición: Corporativo.	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: Administración de RRHH
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	Elabora y Reporta: Director de la Unidad Aprueba: Director General Cumple: Administración de RRHH

Criterio 7: Resultados en el Personal

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe el personal a la organización. Indicador: Sobre tiempo. Referencia al Subcriterio: 7b	
Objetivo: Cuantificar el porcentaje del horas de sobre tiempo trabajadas por el personal en un período o ejercicio económico. Indica la eficiencia del personal para aprovechar el tiempo de trabajo para realizar actividades de valor agregado.	Fórmula: $\text{Sobre tiempo} = \frac{\text{Horas Sobre tiempo}}{\text{Horas Totales Trabajadas}} \times 100$ Donde: $\text{Horas Totales Trabajadas} = \left(\text{Horas Ritmo Normal} + \text{Horas Sobre tiempo} \right)$
Notas explicativas: A) Para realizar los cálculos deben tomarse en cuenta el número de personas que laboran para las unidades de negocio en cada año en que se realiza la medición.	Periodicidad: Anual
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP. UNGC. Administración de RRHH
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	Elabora y Reporta: Director de la Unidad Aprueba: Director General Cumple: Administración de RRHH

Criterio 7: Resultados en el Personal

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Fortalecer la organización y mejorar el ambiente de trabajo. Indicador: Incentivos. Referencia al Subcriterio: 7b	
Objetivo: Conocer el nivel de reconocimiento que la organización otorga a su personal, con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.	Fórmula: $In = \frac{\text{Valor Monetario de los Incentivos}}{\text{Utilidad antes ISLR}} \times 100$
Notas explicativas: A) Los incentivos otorgados por el grupo de empresas Tecfira anualmente, varían en función de la utilidad antes de impuesto obtenida en ese período económico.	Donde: In: Porcentaje que representa el valor monetario de los incentivos otorgados al personal en base a la utilidad obtenida antes de deducir los impuestos.
Periodicidad: Anual	
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.	Nivel Adecuado: A juicio del equipo directivo
Situación de la información a medir: X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP, UNGC, Administración de RRHH
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Cumple: Administración de RRHH
Aprueba: Director General	

Criterio 7: Resultados en el Personal

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe el personal a la organización. Indicador: Desempeño de los Ejecutivos de Ventas. Referencia al Subcriterio: 7b	
Objetivo: Cuantificar la eficiencia de los ejecutivos de ventas en el desarrollo de sus actividades.	Fórmula: $Dev = \frac{V_{ti}}{V_t} \times 100$ Donde: Dev: Desempeño ejecutivo de ventas. V_{ti}: Ventas totales en Bs. de cada ejecutivo de ventas. V_t: Ventas totales en Bs. de la unidad de negocio.
Notas explicativas: Este indicador permite identificar: A) En que porcentaje contribuye cada Ejecutivo de Venta en la generación de Ingresos para la Empresa. B) Establecer la eficiencia promedio del Ejecutivo de Ventas de la Empresa como parámetro de diagnóstico.	Periodicidad: Anual
Nivel de Medición: Cada Ejecutivo de Ventas de la UNCCP.	Unidad de Medición: Porcentaje (%) . Fuente: UNCCP.
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	Elabora y Reporta: Director de la Unidad Aprueba: Director General Cumple: Administración de RRHH

Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe la sociedad a la organización Indicador: Compras a Proveedores Locales y/o Nacionales. Referencia al Subcriterio: 8b	
Objetivo: Medir el nivel de implicación del grupo de empresas Tecfrique con la comunidad local y/o nacional donde opera. Notas Explicativas: A) El grupo de empresas Tecfrique mantiene relaciones con cuatro (4) empresas proveedoras: Carrier Interamerica, Peake, Electra y Panasonic de Venezuela. B) Las compras se dividen en dos grupos, compras para inventarios y compras para proyectos, esta últimas son realizadas bajo pedido del cliente y son despachados al mismo directamente. C) Las únicas compras locales y/o nacionales son realizadas a Panasonic de Venezuela.	Fórmula: $CPLN = \frac{TCpln}{TP} \times 100$ Donde: CPLN: Porcentaje de compras a proveedores locales y/o nacionales. TCpln: Monto total compras a proveedores locales y/o nacionales. TP: Total compras a proveedores (locales y/o nacionales más importaciones) Periodicidad: Anual Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP. UNGC.
Nivel de Medición: Corporativo	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General
	Cumple: Infraestructura Gerencial

Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Diagnosticar cómo percibe la sociedad a la organización		
Indicador: Subcontratistas Locales Involucrados con la Organización.		
Referencia al Subcriterio: 8b		
Objetivo: Medir el nivel de implicación del grupo de empresas Tecfica con la comunidad local donde opera.	Fórmula: $SL = \frac{SL}{SN} \times 100$	Donde: SL: Porcentaje de subcontratistas locales involucrados con la organización. SL: Total subcontratistas locales. SN: Total subcontratistas nacionales.
Notas Explicativas: A) Para objeto de la medición se considera la localidad como el Estado Miranda y el Distrito Federal.		
Nivel de Medición: Corporativo	Periodicidad: Anual	
Situación de la información a medir: X Disponible Disponible Modificada No Disponible	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNGC. UNCCP.	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple: Infraestructura Gerencial

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Inversión en Formación para el Desarrollo de Capacidades y Habilidades Claves. Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Medir el porcentaje de la inversión total que el grupo de empresas Tecnica destina al desarrollo de competencias y habilidades claves del personal, para obtener el nivel de dominio requerido en las diversas áreas organizativas y lograr generar mayor valor en los procesos ejecutados.	Fórmula: $IF = \frac{Ifp}{TI} \times 100$	Donde: IF: Porcentaje de Inversión en Formación. Ifp: Total Inversión en Formación del Personal. TI: Total Inversión de la Empresa.	
Notas explicativas: A) La inversión total incluye tanto los gastos en formación del personal, como los costos de mano de obra, costos de materia prima, gastos administrativos, gastos de ventas, gastos de publicidad y mercadeo, y gastos financieros.		Periodicidad: Anual	
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.		Nivel Adecuado: Inversión en formación < 5% del monto total de los sueldos..	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP. UNGC. Administración de RRHH	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple: Administración de RRHH	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: ROCE (<i>Rentabilidad Operacional sobre el Capital Empleado</i>) Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Indicar la eficiencia con que el grupo de empresas Tecfrica utiliza sus activos para generar ganancias, sin considerar el efecto del ISLR. Notas Explicativas: A) El resultado del ratio puede compararse con empresas del ramo o similares. B) Este parámetro puede utilizarse para cada una de las unidades de negocio del grupo de empresas Tecfrica para medir su desempeño, al no considerar los impuestos e intereses, ya que la política de impuestos e intereses y el nivel de endeudamiento lo determina el equipo directivo. C) No considera ni el coste del dinero ni el nivel de riesgo con el cual opera el grupo de empresas Tecfrica.		Fórmula: $ROCE = \frac{* Utilidad antes del ISLR}{Activos Duros Promedio} \times 100$	Donde: $Activos Duros Promedio = \frac{Activos Duros Año Actual + Activos Duros Año Anterior}{2}$ *Se obtienen del Estado de Ganancias y Pérdidas de cada una de la unidades de negocios a medir
		Periodicidad: Anual	Nivel Adecuado: ROCE >1
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP, UNGC.	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple: Infraestructura Gerencial	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Tasa de Rentabilidad del Activo (ROA: <i>Return on Assets</i>) Referencia al Subcriterio: 9b		Fórmula: $ROA = \frac{\lambda}{I} \times 100$ Donde: λ: Utilidad Neta (Beneficio antes de intereses e impuestos de los activos utilizados) I: Inversión total en Activos Periodicidad: Anual Nivel Adecuado: ROA > 1 Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP, UNGC.	
Objetivo: Evaluar a las unidades de negocio del grupo de empresas Tecfira, por medio de la medición de la rentabilidad de sus proyectos, en base a la relación entre la utilidad proyectada o real y la inversión requerida para llevar a cabo el proyecto.		Notas Explicativas: A) El valor que se asignan a los activos, no incorpora el impacto del paso del tiempo y la inflación, por lo cual se dificulta la posibilidad de establecer comparaciones con otras empresas. B) Este indicador no considera ni el coste del dinero ni el nivel de riesgo con el cual opera la empresa, se despreocupa de la financiación.	
Nivel de Medición: *UNGC y UNCCP			
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible			
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple: Infraestructura Gerencial	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Incremento de la Base de Clientes. Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Obtener el porcentaje de crecimiento de las unidades de negocios del grupo de empresas Tecfica en función del incremento de su base de clientes, a través de la comercialización y venta de productos y/o servicios de refrigeración y aire acondicionado a nivel nacional.	Fórmula: $\frac{\text{Incremento de la Base de Clientes}}{\text{Base de Clientes}} = \frac{TBC(i) - TBC(i+1)}{TBC(i)} \times 100$ Donde: TBC(i): Base de clientes en el año i. TBC(i+1): Base de clientes en el año i+1		
Notas Explicativas: A) La base de clientes esta conformada por aquellos clientes que recurren al grupo de empresas en buscar de relaciones no esporádicas, que generen valor tanto para ellos como para la organización.			
Nivel de Medición:* UNGC y UNCCP	*Sin información disponible.		
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible			
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas	Aprueba: Director de la Unidad	Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Cuota de Mercado. Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Obtener el porcentaje de participación en el mercado nacional del grupo de empresas Teofrica a través de la comercialización y venta de productos y/o servicios de refrigeración y aire acondicionado.		Fórmula: $\text{Cuota de Mercado} = \frac{VTSM}{VTUM} \times 100$	
Notas Explicativas: A)		Donde: VTSM: Ventas totales del segmento del mercado. VTUN: Ventas totales de la unidad de negocio	
		Periodicidad: Anual	
		Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP, UNGC.	
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas	Aprueba: Director de la Unidad	Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización.			
Indicador: ROE (Return on Equity)			
Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Medir el éxito alcanzado por las empresas en la administración de sus recursos para generar riquezas.	Fórmula: $ROE = \frac{*Beneficio\ Neto}{Patrimonio} \times 100$		
	Donde: $Patrimonio = \left(Capital\ Social + Reservas\ Legales \right) + Utilidades\ Retenidas + R.E.I$		
	* Se obtiene del Estado de Ganancias y Pérdidas de cada una de la unidades de negocios a medir		
	Periodicidad: Anual		
Nivel de Medición: Corporativo	Nivel Adecuado: ROE>1		
Situación de la información a medir: X Disponible Disponible Modificada No Disponible			
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple: Infraestructura Institucional	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Ingreso por Empleado. Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Cuantificar el aporte promedio de ingresos mensuales por empleado, a través de las ventas ejecutadas de productos de refrigeración y aire acondicionado en la unidad de negocio que conforma dentro del grupo de empresas Tecfrica.		Formula: $Ie = \frac{\sum (Vi - Si)}{Tei}$	Donde: Ie: Ingreso por Empleado. Vi: Ventas totales del mes i. Si: Total nomina en el mes i. Tei: Número total de trabajadores en el mes i.
Notas Explicativas: A) Este indicador permite establecer la productividad promedio del empleado de la Unidad de Negocio de Clientes Comerciales y Particulares (UNCCP), en términos monetarios, es decir, muestra cuanto aporta en promedio un empleado de ventas a la organización.		Nivel de Medición: UNCCP	Periodicidad: Semestral
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Unidad de Medición: Bolívares (Bs.). Fuente: UNCCP. Administración de RRHH	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple: Administración de RRHH	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Proyectos por Empleados. Referencia al Subcriterio: 9a y 9b	
Objetivo: Cuantificar el aporte promedio de ingresos mensuales por empleado, a través de las soluciones y/o proyectos de refrigeración y aire acondicionado vendidos o concretados para su próxima ejecución.	Formula: $Pe = \frac{\sum (Pi - Si)}{Tei}$
Notas Explicativas: A) Este indicador permite establecer la productividad promedio del empleado de la Unidad de Grandes Clientes (UNGC), en términos monetarios, es decir, muestra cuanto aporta en promedio un empleado de ventas a la organización.	Donde: Pe: Proyecto por Empleado. Pi: Monto total en Bs. de Proyectos Ejecutados en el mes i. Si: Total nomina en el mes i. Tei: Número total de trabajadores en el mes i.
Nivel de Medición: * UNGC	Periodicidad: Anual
Situación de la información a medir: Disponible ☒ X ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	Unidad de Medición: Bolívares (Bs.). Fuente: UNGC. Administración de RRHH
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Cumple: Administración de RRHH

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización.			
Indicador: Rendimiento de los Proveedores.			
Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Indicar el nivel de rendimiento de los proveedores del grupo de empresas Tecfrica, a través del porcentaje de pedidos entregados a tiempo a la organización.	Formula:$Rendimiento\ de\ los\ Proveedores = \frac{\sum (Etp)}{TEp} \times 100$ Donde: Etp: Número de pedidos entregados a tiempo por un determinado proveedor. TEp: Total de pedidos entregados por un determinado proveedor,		
Notas explicativas: A) Para el caso de Proveedores de Servicio se considera la entrega a tiempo, a la fecha de prestación del servicio. B) Para el caso de Proveedores de Bienes se considera la entrega a tiempo, a la fecha de recepción de los equipos.	Periodicidad: Anual		
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.	Nivel Adecuado: Rendimiento >95% del total de las entregas.		
Situación de la información a medir: <u>X</u> Disponible Disponible Modificada No Disponible	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP. UNGC.		
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple: Infraestructura Institucional	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Período de Cobranza. Referencia al Subcriterio: 9a y 9b		Formula: $\frac{\text{Período de Cobranza}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias Promedio}}$ Donde: Cuentas por Cobrar: Cantidades adeudadas por los clientes por concepto de ventas a crédito Ventas Diarias Promedio: Ingreso diario proveniente de las ventas de productos y/o servicios (ventas brutas) a través de las operaciones del grupo de empresas Tecfrica.	
Objetivo: Indicar el plazo de tiempo promedio que el grupo de empresas Tecfrica debe esperar para recibir el efectivo después de realizar una venta o prestar un servicio.	Notas explicativas: A) Los niveles sugeridos para este indicador son 30, 60 y 90 días.	Nivel de Medición: UNGC y UNCCP	Periodicidad: Anual
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Unidad de Medición: Días. Fuente: UNCCP, UNGC, Infraestructura Institucional	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple: Infraestructura Institucional	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Beneficios Netos Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Cuantificar que porcentaje de los ingresos por ventas están representados por los beneficios netos (Utilidad después de ISLR) obtenidos por el grupo de empresas Tecfrica en un ciclo o período económico.		Fórmula: $BN = \frac{* \text{Beneficio Neto}}{* \text{Ingresos por Ventas}} \times 100$ Donde: BN: Porcentaje de los ingresos por ventas representado por el beneficio neto (o Utilidad después de ISRL) al cierre del ejercicio económico) * Se obtienen del Estado de Ganancias y Pérdidas de cada una de la unidades de negocios a medir.	
Notas explicativas: A) El Estado de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados), es un informe minucioso, en términos monetarios, de lo acontecido en cada una de las unidades de negocio del grupo de empresas Tecfrica durante el ejercicio económico que se cierra. B) Los beneficios netos son los ingresos que obtiene el grupo de empresas Tecfrica en cada ciclo de operaciones al descontarse de los ingresos por ventas los costos totales y los impuestos.		Periodicidad: Anual	
Nivel de Medición: *UNGC y UNCCP *Sin información disponible.		Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP. UNGC. Infraestructura Institucional	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible			
Elabora y Reporta: Director de la Unidad		Aprueba: Director General	
		Cumple: Infraestructura Institucional	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Márgenes Brutos Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Cuantificar el porcentaje representado por el flujo de efectivo obtenido al cierre del ejercicio económico por el grupo de empresas Tecfrica, al deducir de los ingresos por ventas los costos totales; en base a los ingresos por ventas.		Fórmula: $MG = \frac{* \text{Márgenes Brutos}}{* \text{Ingresos por Ventas}} \times 100$	
Notas explicativas: A) El Estado de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados), es un informe minucioso, en términos monetarios, de lo acontecido en cada una de las unidades de negocio del grupo de empresas Tecfrica durante el ejercicio económico que se cierra. B) El objetivo de un Estado de Ganancias y Pérdidas es mostrar la utilidad o pérdida obtenida y detallar la forma en que se produjo.		Donde: MG: Porcentaje de los ingresos por ventas representado por el margen bruto o utilidad bruta en ventas obtenida al cierre del ejercicio económico. * Se obtienen del Estado de Ganancias y Pérdidas de cada una de la unidades de negocios a medir.	
Nivel de Medición: *UNGC y UNCCP *Sin información disponible.		Periodicidad: Anual	
Situación de la información a medir: X Disponible ___ Disponible Modificada ___ No Disponible		Unidad de Medición: Porcentaje (%) Fuente: UNCCP, UNGC, Infraestructura Institucional	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple:	Infraestructura Institucional

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Ingresos por Ventas. Referencia al Subcriterio: 9a y 9b		Fórmula: Se obtiene del Estado de Ganancias y Pérdidas de cada una de las unidades de negocios a medir.	
Objetivo: Cuantificar la el flujo de efectivo generado por las ventas de productos y/o servicios de refrigeración y aire acondicionado a través de las operaciones del grupo de empresas Tecfrica.		Periodicidad: Anual	
Notas explicativas: A) El Estado de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados), es un informe minucioso, en términos monetarios, de lo acontecido en cada una de las unidades de negocio del grupo de empresas Tecfrica durante el ejercicio económico que se cierra. B) El objetivo de un Estado de Ganancias y Pérdidas es mostrar la utilidad o pérdida obtenida y detallar la forma en que se produjo.		Unidad de Medición: Bolívares (Bs.). Fuente: UNCCP, UNGC, Infraestructura Institucional	
Nivel de Medición: *UNGC y UNCCP		Cumple: Infraestructura Institucional	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Aprueba: Director General	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad		Cumple: Infraestructura Institucional	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Ventas por Marca Referencia al Subcriterio: 9a y 9b		Fórmula: $VBMX = \frac{\text{Ventas Brutas Marca X}}{\text{Ventas Brutas Totales}} \times 100$ Donde: VBMX: Porcentaje en que contribuyen las ventas brutas del producto marca X al a las ventas brutas totales al cierre del ejercicio económico. Ventas Brutas Marca X: Monto total de las ventas brutas del producto marca X al cierre del ejercicio económico. Ventas Brutas Totales: Monto total de las ventas brutas de todos los productos comercializados y vendidos por el grupo de empresas Tecfrique al cierre del ejercicio económico.	
Objetivo: Medir en que porcentaje contribuye cada marca de producto que comercializa y vende el grupo de empresas Tecfrique al monto de ventas brutas de un período o ejercicio económico.		Notas explicativas: A) El grupo de empresas Tecfrique comercializa y vende equipos y productos de refrigeración y aire acondicionado de (4) empresas proveedoras: Carrier Interamerica, Peake, Electra y Panasonic de Venezuela	
Nivel de Medición: UNCCP		Periodicidad: Anual	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP, Infraestructura Institucional	
Elabora y Reporta: Ejecutivo de Ventas		Aprueba: Director de la Unidad	
		Cumple: Departamento de Ventas de la Unidad	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Número de Alianzas Externas Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Medir la efectividad del grupo de empresas Tecfrica para establecer y mantener alianzas externas (principalmente con proveedores y subcontratados)	Notas explicativas: A) Se consideran aliados externos a los proveedores locales y/o nacionales, proveedores de compras por importaciones y subcontratados, como instaladores, transportistas y empresas de apoyo para ejecución de obras y partes de proyectos.	Formula: Se obtiene de las listas de proveedores y subcontratados del grupo de empresas Tecfrica.	
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.		Periodicidad: Anual	
Situación de la información a medir: X Disponible Disponible Modificada No Disponible		Unidad de Medición: Número de alianzas. Fuente: Infraestructura Gerencial	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Aprueba: Director General	Cumple: Infraestructura Gerencial	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Prueba del Ácido Referencia al Subcriterio: 9a y 9b		Formula: $\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activos Líquidos}}{\text{Pasivo Circulante}}$ Donde: <i>Activos Líquidos = Activo Circulante - Inventarios</i> <i>* Pasivo Circulante = Cuentas por Pagar</i> * Se obtienen del Balance General de cada una de la unidades de negocios a medir Periodicidad: Anual Nivel Adecuado: Prueba del ácido > 1 Unidad de Medición: Adimensional Fuente: UNCCP, UNGC, Infraestructura Institucional	
Objetivo: Medir la capacidad del grupo de empresas Tecf리카 para liquidar sus obligaciones a corto plazo sin basarse en la venta de sus inventarios. Es una razón de liquidez, por tanto, muestra la relación que existe entre los activos circulantes y pasivos circulantes, indicando la capacidad de las empresas para satisfacer las deudas de vencimiento próximo. Notas explicativas: A) Un activo líquido es aquel que puede convertirse fácilmente en efectivo a un valor justo de mercado. B) Los activos circulantes son todas aquellas cuentas que registran el efectivo y todas las factibles de convertirse en efectivo o consumir durante el ciclo contable o económico. C) El pasivo circulante esta constituido por la deudas y obligaciones pagaderas por la entidad a corto plazo.		Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible. Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad		Aprueba: Director General Cumple: Infraestructura Institucional	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Rotación de Inventarios Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Medir la efectividad con la cual el grupo de empresas Tecfira ha estado administrando sus activos.		Formula: $\text{Rotación de Inventarios} = \frac{* \text{Inventarios}}{\bullet \text{Costo de Venta}/360}$ *Los inventarios de cada ejercicio económico se reflejan en el Balance General de cada una de las unidades de negocios a medir. • El costo de venta de cada ejercicio económico en el Estado de Ganancias y Pérdidas de cada una de las unidades de negocios a medir.	
Notas explicativas: A) El costo de venta esta constituido por todos aquellos renglones que integran el costo de los productos y servicios. B) El inventario es la cantidad en bienes propios y disponibles para la venta en el curso regular del comercio.		Periodicidad: Anual	
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.		Nivel Adecuado: A juicio del equipo directivo	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Unidad de Medición: Adimensional Fuente: UNCCP, UNGC, Infraestructura Institucional.	
Elabora y Reporta: Director de la Unidad		Aprueba: Director General	
		Cumple: Infraestructura Institucional.	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización Indicador: Ratios de Operación. Referencia al Subcriterio: 9a y 9b	
Objetivo: Determinar el porcentaje de actividades que generan valor dentro de cada proceso.	Fórmula: $Ratio = \frac{\sum \text{operaciones}}{\sum \text{total de actividades}} \times 100$ Donde: Tvi: Sumatoria del número de operaciones. Ttotales: Número total de actividades dentro de un proceso.
Notas explicativas: A) Este indicador se aplica individualmente a cada uno de los procesos considerados procesos claves dentro de la empresa.	
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.	Periodicidad: Anual
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP, UNGC, Infraestructura Institucional.
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Cumple: Infraestructura Institucional.

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Margen de Utilidad sobre Ventas Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Cuantificar el ingreso obtenido por cada bolívar de venta que percibe el grupo de empresas Tecfrica.		Fórmula: $\text{Margen Utilidad sobre Ventas} = \frac{* \text{Ingreso Neto}}{* \text{Ingreso por Ventas}} \times 100$ *Se obtienen del Estado de Ganancias y Pérdidas de cada una de la unidades de negocios a medir.	
Notas explicativas: A) El margen de utilidad sobre ventas es una razón de rentabilidad que muestra los efectos que tienen sobre los resultados operativos las políticas de liquidez, las políticas de administración de activos y las políticas de administración de deudas empleadas por el grupo de empresas Tecfrica.		Periodicidad: Anual	
Nivel de Medición: *UNGC y UNCCP		Unidad de Medición: Bolívares (Bs.). Fuente: UNCCP, UNGC, Infraestructura Institucional.	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible			
Elabora y Reporta: Director de la Unidad		Aprueba: Director General	
		Cumple: Infraestructura Institucional	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Tiempo de Elaboración de Pedidos. Referencia al Subcriterio: 9a y 9b		Fórmula: $tep = \frac{\sum DTsr}{TS}$ Donde: tep: Tiempo de elaboración de pedidos. DTsr: Días transcurridos entre la solicitud y la recepción del pedido. TS: Número total de pedidos solicitados	
Objetivo: Establecer si el tiempo promedio de entrega de los equipos solicitados por la empresa a proveedores de bienes a largo plazo, corresponde al período convenido entre ambas partes a la hora de la solicitud. Notas explicativas: A) Este indicador solo se aplica para el caso de Proveedores de Bienes a largo plazo y considera la entrega a tiempo a la fecha de recepción de los equipos.		Periodicidad: Anual	
Nivel de Medición: UNGC y UNCCP		Unidad de Medición: Días. Fuente: Departamento de Almacén e Inventario. Departamento de Importación.	
Situación de la información a medir: ___ Disponible ___ Disponible Modificada <u>X</u> No Disponible		Elabora y Reporta: Asistente de Almacén	
Aprueba: Jefe de Almacén e Inventario		Cumple: Departamento de Almacén e Inventario Departamento de Importación	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Planificación Vs. Real Referencia al Subcriterio: 9a y 9b		Fórmula: Información suministrada por la organización.	
Objetivo: Cuantificar la efectividad de la planificación de inventarios realizada por el grupo de empresas Tecfira de acuerdo con las ventas anuales por marca registradas en la UNCCP.		Periodicidad: Anual	
Notas explicativas: A) Las compras se dividen en dos grupos, compras para inventarios y compras para proyectos, esta últimas son realizadas bajo pedido del cliente y son despachados al mismo directamente.		Unidad de Medición: Dólares. Fuente: UNGC, UNCCP.	
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP *Sin información disponible.		Cumple: Departamento de Almacén e Inventario Departamento de Importación	
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible		Elabora y Reporta: Asistente de Almacén	
Aprueba: Jefe de Almacén e Inventario		Cumple: Departamento de Almacén e Inventario Departamento de Importación	

Criterio 9: Resultados Claves

Indicador de Resultados

Objetivo Estratégico: Maximizar el valor agregado de la organización. Indicador: Rendimiento de los Subcontratados Referencia al Subcriterio: 9a y 9b			
Objetivo: Indicar el nivel de rendimiento de los subcontratados del grupo de empresas Tecfrica a través del porcentaje de ordenes de trabajo entregadas a tiempo a sus respectivos clientes.	Fórmula: $\text{Rendimiento Subcontratados} = \frac{\sum (Ets)}{TEs} \times 100$		
Notas explicativas: A) Para el caso de técnicos se considera la entrega a tiempo, a la fecha de instalación o reparación del equipo. B) Para el caso de transportistas se considera la entrega a tiempo, a la fecha de transporte de los equipos.	Donde: Ets: Número de ordenes entregadas a tiempo TEs: Número de entregas totales		
Nivel de Medición: * UNGC y UNCCP	Periodicidad: Anual		
Situación de la información a medir: ☒ Disponible ☐ Disponible Modificada ☐ No Disponible	Nivel Adecuado: Rendimiento >95% del total de las entregas		
Elabora y Reporta: Director de la Unidad	Unidad de Medición: Porcentaje (%). Fuente: UNCCP, UNGC.	Aprueba: Director General	Cumple: Infraestructura Institucional

Anexo 18: Preguntas a las que debe Responder un Indicador

Al diseñar un indicador se deben responder las siguientes preguntas:

- ☐ • ¿Qué se debe medir?
- ☐ • ¿Dónde es más conveniente medir?
- ☐ • ¿Cuándo hay que medir?
- ☐ • ¿Con qué frecuencia?
- ☐ • ¿Cómo se debe medir?
- ☐ • ¿Quién será el responsable de la medición?
- ☐ • ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ☐ • ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Anexo 19: Definición de los Puntos de un Indicador

Estas 8 interrogantes permiten definir los 8 puntos de un indicador:

- ☐ • **Definición y cálculo.** Describe tanto la expresión conceptual, significado del resultado que arroja el indicador, como la expresión matemática, que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar o medir.
- ☐ • **Objetivo.** Expresa la importancia que tiene la utilización de la información que suministra el indicador, así como el análisis de su comportamiento.
- ☐ • **Niveles de Referencia.** Son los parámetros contra los cuales se contrasta el valor del indicador, permitiendo tomar acciones según la diferencia.
- ☐ • **Responsabilidad.** Entidad o posición encargada de reportar los resultados del indicador, con la frecuencia especificada en sus definiciones, para poder acceder directamente a la información y tener capacidad de efectuar estudios de resultados para sugerir cursos de acción.
- ☐ • **Recolección.** Forma de obtener de manera oportuna y confiable la información requerida para determinar el valor del indicador.
- ☐ • **Periodicidad.** Frecuencia de medición y de reporte del indicador considerando la naturaleza del proceso.
- ☐ • **Sistemas de Información.** Debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas se presenten adecuadamente a momento de la toma de decisiones.
- ☐ • **Consideraciones de gestión.** Consiste en describir la posibles alternativas de acción que se identifiquen, para obtener así unos resultados determinados.