



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA**

**INGENIERIA INDUSTRIAL**

***“Plan de mejora en el área de ventas en la empresa Indeco S.A”.***

**AUTORES.**

Br. Fabricio Enrique Prado Mendoza.

Br. Fernando Rommel Boza Martínez.

Br. Berny de Jesús Díaz Uriarte.

**TUTOR:**

Msc. Ing. Alejandro Antonio Blandino Rayo.

Managua, Nicaragua. Octubre 29 del 2018.

## Resumen Ejecutivo

Este estudio monográfico realizó un ***Plan de mejora en el área de ventas en la empresa Indeco S.A.***, Indeco S.A. a través de Economart es una empresa dedicada a comercializar y distribuir en forma rentable: equipos, utensilios, accesorios y mobiliario para la Industria de Foodservice, Hotelería y Lavandería, con más de 15 años de experiencia. Representa a más de 80 compañías de clase mundial, para poder suministrar a sus clientes los recursos que mejor se ajusten a sus necesidades y ser los más competitivos y productivos.

El propósito fundamental de este estudio se basa en la elaboración del plan de mejora en el proceso del área de ventas de Economart tomando como referencia aspectos de la calidad total.

Para lograr dicho propósito se realizó una evaluación diagnóstica en la que se identificaron las no conformidades en el área de ventas de Economart, con respecto a los ocho principios de calidad y los aspectos tomados en cuenta de la Norma ISO 9001-2008, así como conocer qué factores de la cultura organizacional que afectan el proceso de ventas de la misma.

El estudio, una vez implementado, permitirá la retroalimentación del plan de mejora del área de ventas, así como mejorar estratégicamente en el desarrollo de la dirección, cultura organizacional, los procesos, el análisis, medición y seguimiento de la mejora continua, siendo más consistentes en las políticas empresariales logrando así la satisfacción de los clientes externos e internos, brindando un servicio que cumpla con las expectativas de los mismos.

## **AGRADECIMIENTO**

La realización de esta tesis monográfica se llevó a cabo gracias a la colaboración de todas aquellas personas que de una u otra forma nos brindaron el apoyo en la obtención de la información con la cual se enrumbo la culminación y la presentación de este proyecto.

Es por esto que nos permitimos brindar un merecido reconocimiento y agradecimiento a:

- ✓ Dios por hacer de nosotros lo que hoy somos y poder concluir esta etapa.
- ✓ A nuestro tutor el Msc. Ing. Alejandro Blandino Rayo por todo su apoyo.
- ✓ A todos los colaboradores del área de ventas de Economart y sus clientes, por destinar una parte de su tiempo en el llenado de los instrumentos de diagnóstico a través de test, encuestas, entrevistas.

## DEDICATORIA

Le agradezco a DIOS por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por darme fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Le doy gracias a mis padres, Fabricio y Cándida por apoyarme en todo momento por inculcarme valores que me ayudaran por el resto de mi vida y por la oportunidad que me dieron de crecer profesionalmente.

A mi tío que siempre estuvo ahí apoyándome dándome ánimos y mostrándome que la vida está llena de pruebas y que todo en la vida cuesta y pasa por alguna razón.

A mi hija que desde el momento que nació se convirtió en mi motor y cada esfuerzo es por ella.

A nuestro tutor el ingeniero Alejandro Blandino que nos brindó su tiempo, apoyo y dedicación aclarando cada duda y desafío que se nos presentó en el trayecto. Y a todos los que estuvieron en esos momentos difíciles mostrándome su apoyo y consejos muchas gracias.

***Fabricio Enrique Prado Mendoza.***

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida el permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por ser los pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

De igual forma les dedico esta tesis a mis hermanos ya que ellos me han sido mi mayor motivación en este proceso de mi vida,

A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Al Ing. Alejandro Blandino, director de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de esta.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

***Berny de Jesús Díaz Uriarte***

## DEDICATORIA

Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios. Gracias Dios por permitirme amar a mis padres, gracias a mis padres por permitirme conocer a Dios.

Dedico este trabajo a mis padres ya que son el pilar fundamental en mi formación académica, ya que me han dado todo lo que soy como persona, mis valores y mis principios. En primera instancia agradezco a mi mamá quien se ha esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro, sin ella no hubiera sido capaz de superar cada meta propuesta.

Gracias a la Universidad Nacional de Ingeniera por brindarnos un espacio de desarrollo y educación, por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso.

Y por último quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día. Principalmente a mi Tutor, Msc. Ing. Alejandro Antonio Blandino Rayo a quien tuve el privilegio de conocer y lo considero como una persona muy sensible, pendiente de los aspectos más humanos, entusiasta y optimista y que nos brindó su invaluable apoyo a lo largo de este proyecto.

***Fernando Rommel Boza Martínez.***

Managua, 09 de Agosto del 2018.

**Ing. Lester Artola**  
**Decano**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**  
**Su despacho.**

Estimado Ing. Artola:

Por medio de la presente me dirijo a usted para informarle que el trabajo monográfico titulado "**Plan de mejora en el área de ventas en la empresa Indeco S.A**" elaborada por los Brs: **Fabricio Enrique Prado Mendoza, Fernando Rommel Boza Martínez y Berny de Jesús Díaz Uriarte**, ha sido revisada por mi persona y está lista para ser defendida ante el honorable tribunal examinador que usted designe para ello.

Sin más que agregar me despido de usted.

Atentamente,

*MSc. Ing. Alejandro Antonio Blandino Rayo*  
*Tutor de Tesis.*



Managua, 08 de Agosto del 2018

Ingeniero

**Lester Artola**

Universidad Nacional de Ingeniera.

Su Despacho.

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de hacer de su conocimiento que los jóvenes Fernando Rommel Boza Martínez, Berny de Jesús Díaz Uriarte y Fabricio Enrique Prado Mendoza, estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial, realizaron trabajo monográfico en nuestra empresa INDECO S.A, en base al proyecto "Plan de mejora en el área de ventas de la empresa INDECO S.A".

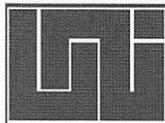
Consideramos que los jóvenes realizaron una labor satisfactoria y, por lo tanto, estamos de acuerdo con el trabajo monográfico denominando "Plan de mejora para el área de ventas de INDECO S.A", realizados por los Brs. Para la obtención del título académico en Ingeniería Industrial.

Sin más que hacer referencia, deseándole éxitos en sus funciones.

Atentamente.

Ing. Edson J. Santos  
Gerente de Operaciones





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**  
**Secretaría de Facultad**

**CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria, hace constar que el Br:

**PRADO MENDOZA FABRICIO ENRIQUE**

Carné: **2010-35127** Turno: **Diurno**: Plan: **97** de conformidad con el Reglamento del Régimen Académico Vigente en la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**, es **EGRESADO** de la Carrera de **Ingeniería Industrial (IES)**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los siete días del mes de abril del año dos mil diecisiete.

**Atentamente,**

  
**Ing. Wilmer Ramírez Velásquez**  
**Secretario de Facultad**





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**  
**Secretaría de Facultad**

**CARTA DE EGRESADO**

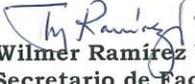
El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria, hace constar que el Br:

**BOZA MARTÍNEZ FERNANDO ROMMEL**

Carné: **2009-32237** Turno: **Diurno**: Plan: **97** de conformidad con el Reglamento del Régimen Académico Vigente en la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**, es **EGRESADO** de la Carrera de **Ingeniería Industrial (IES)**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los trece días del mes de Enero del año dos mil dieciséis.

**Atentamente,**

  
**Ing. Wilmer Ramírez Velásquez**  
**Secretario de Facultad**



WRV/YNSM



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**  
**Secretaría de Facultad**

**CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria, hace constar que el Br:

**DIAZ URIARTE BERNY DE JESUS**

Carné: **2010-35205** Turno: **Diurno**: Plan: **97** de conformidad con el Reglamento del Régimen Académico Vigente en la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**, es **EGRESADO** de la Carrera de **Ingeniería Industrial (IES)**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinticuatro días del mes de Mayo del año dos mil dieciséis.

Atentamente,

  
Ing. **Wilmer Ramírez Velásquez**  
Secretario de Facultad





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
Facultad de Tecnología de la Industria  
**DECANATURA**

Managua, 18 de diciembre de 2017

Brs. Fernando Rommel Boza Martínez  
Benny de Jesús Díaz Uriarte  
Fabricio Enrique Prado Mendoza

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado "Plan de mejora en el área de ventas en la empresa Indeco S.A.", para obtener el título de Ingeniero Industrial y que contará con el MSc. Alejandro Antonio Blandino Rayo como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,



  
**MBA. Daniel Guadra Horney**  
Decano

Cc: Archivo  
DCI/ret

## INDICE.

|   |    |
|---|----|
| <i>Resumen Ejecutivo</i> .....                      | 3  |
| <i>Agradecimiento</i> .....                         | 4  |
| <i>Dedicatoria</i> .....                            | 5  |
| <i>Índice</i> .....                                 | 13 |
| <i>I. Introducción</i> .....                        | 15 |
| <i>II. Antecedentes</i> .....                       | 16 |
| <i>III. Planteamiento del problema</i> .....        | 17 |
| <i>IV. Objetivos</i> .....                          | 18 |
| <i>V. Justificación</i> .....                       | 19 |
| <i>VI. Marco Teórico</i> .....                      | 20 |
| <i>6.1 Definición de Calidad</i> .....              | 20 |
| <i>6.2 Sistema de Gestión de Calidad</i> .....      | 21 |
| <i>6.3 Norma ISO 9000</i> .....                     | 21 |
| <i>6.4 Revisión de la Norma</i> .....               | 21 |
| <i>6.5 Diagnostico</i> .....                        | 21 |
| <i>6.5.1 Monitoreo del entorno</i> .....            | 22 |
| <i>6.6 Herramientas Básicas de Calidad</i> .....    | 24 |
| <i>6.7.1 Diagrama Ishikawa</i> .....                | 25 |
| <i>6.7.2 Hoja de Verificación</i> .....             | 26 |
| <i>6.7.3 Histograma</i> .....                       | 27 |
| <i>6.7.8 Diagrama de Pareto</i> .....               | 28 |
| <i>6.9 Análisis FODA</i> .....                      | 28 |
| <i>6.10 Diagrama de Flujo</i> .....                 | 30 |
| <i>6.11 Mapa Estratégico</i> .....                  | 30 |
| <i>6.12 Misión</i> .....                            | 30 |
| <i>6.13 Visión</i> .....                            | 31 |
| <i>6.14 Valores</i> .....                           | 31 |
| <i>6.15 Organigrama</i> .....                       | 31 |
| <i>VII. Diseño Metodológico</i> .....               | 33 |
| <i>7.1 Tipo de Investigación</i> .....              | 33 |
| <i>7.2 Descripción poblacional de estudio</i> ..... | 33 |

|  |     |
|--|-----|
| 7.3 Descripción Fuentes de Información...              | 34  |
| 7.4 Tipo de Información de Fuentes...                  | 34  |
| 7.5 Procedimiento para recolección de información..    | 35  |
| 7.6 Estrategia para aplicación de los instrumentos.... | 36  |
| 7.7 Procesamiento de la información.....               | 36  |
| VIII. Descripción de la empresa.....                   | 37  |
| 8.1 Clima Organizacional.....                          | 41  |
| 8.2 Análisis de los 8 principios de calidad... ..      | 45  |
| 8.2.1. Enfoque al cliente.....                         | 47  |
| 8.2.2. Liderazgo de Gerencia... ..                     | 48  |
| 8.2.3. Participación del personal.....                 | 50  |
| 8.2.4. Enfoque basado en procesos.....                 | 51  |
| 8.2.5 Enfoque basado en hechos.....                    | 52  |
| 8.2.6. Mejora Continua... ..                           | 53  |
| 8.2.7 Relación con los proveedores... ..               | 55  |
| 8.3. Análisis de lista de verificación SGC... ..       | 56  |
| Capítulo II Análisis FODA .....                        | 71  |
| Capítulo III Plan de mejora Economart.....             | 98  |
| Conclusiones.....                                      | 108 |
| Recomendaciones.....                                   | 112 |
| Bibliografía.....                                      | 114 |
| Anexos.....  | 115 |

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones se han visto en la necesidad de experimentar constantemente cambios rápidos en su entorno, utilizando estrategias gerenciales que permiten que las empresas sean capaces de anticipar y adaptarse de forma continua a las demandas que sus clientes, enfrentando las exigencias de los mismos de manera más eficiente, logrando aumentar su satisfacción y maximizar los recursos utilizados en sus procesos.

Es por ello que se hace necesario que las organizaciones adopten un enfoque de sistema con el que puedan generar confianza en las capacidades de sus procesos, en la calidad de sus productos y servicios, así como proporcionar una base para el mejorar continuamente, aumentando así la satisfacción en los clientes. De igual manera se deben de identificar los procesos con sus interacciones, que permitan establecer una política de calidad en la empresa, que a su vez proporcione un marco para revisar los objetivos que determinan los resultados a alcanzar por la organización.

Por tal razón se hace necesario analizar las no conformidades de los clientes para disminuir la brecha que existe entre las necesidades y expectativas de los mismos y los requerimientos que les ofrece Indeco S.A. El planteamiento del problema es una oportunidad para implementar un sistema de calidad para mejorar los procesos y así obtener un valor agregado desde la cadena de suministros y la venta final de sus productos y servicios.

## II. Antecedentes

Inversiones y Desarrollos Comerciales S.A (Indeco S.A), fue fundada en septiembre de 1995, está ubicada de la rotonda universitaria trescientos cincuenta metros al lago y está compuesta por tres divisiones: Global Gypsum, Economart y Servimart con el interés común de satisfacer las necesidades del cliente.

Global Gypsum forma parte de Inversiones y Desarrollos Comerciales, S.A. INDECO, S.A. El giro principal de este negocio es la comercialización de Materiales de Construcción de la más alta calidad, nos especializamos en: Acabados de Interiores y Exteriores, Láminas de gypsum y fibra mineral, Cielos falsos, Perfilería para cielos falsos y paredes.

**Economart** es la empresa líder en Nicaragua en distribución de Equipos, Utensilios, Accesorios y Mobiliario para la Industria de Foodservice, Hotelería y Lavandería.

**Servimart**, es la división de Indeco S.A a través de la cual ofrece Instalación, Mantenimiento, Garantía y Servicio Post-Venta de los equipos que vende Economart. Por tal razón se hace necesario analizar las no conformidades de los clientes para disminuir la brecha que existe entre las necesidades y expectativas de los mismos y los requerimientos que les ofrece Indeco S.A.

El planteamiento del problema es una oportunidad para implementar un sistema de calidad para mejorar los procesos y así obtener un valor agregado desde la cadena de suministros hasta la satisfacción de los clientes.

### **III. Planteamiento del Problema**

**Indeco a través de Economart** consciente de la necesidad de adoptar un sistema de gestión de la calidad para la mejorar el servicio al cliente, reconoce que debe considerar los procesos relevantes del área de servicio al cliente en términos que aporten valor y que puedan obtener resultados de desempeño exitosos en el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Como parte de las oportunidades que se pueden alcanzar, está el aumentar la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad de la prestación del servicio a través del plan de mejora.

Se llegó al campo de estudio y se logró identificar diversos tipos de problemas, realizando un análisis, se determinaron como principales puntos de insatisfacción de los clientes internos: falta de coordinación a la hora de realizar las operaciones, falta de inducción sobre las tareas realizadas. Esto significa que, para encontrar las causas más profundas de la insatisfacción del cliente, se debe analizar los procesos internos que el cliente no ve, pero son cruciales para que el colaborador de contacto tenga herramientas y respuestas adecuadas a las demandas de los clientes.

## **IV. Objetivos.**

### **4.1 Objetivo General:**

- ❖ Diagnosticar los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio de ventas de la empresa Indeco S.A, para establecer una propuesta de mejora viable que incremente la satisfacción y lealtad de los clientes.

### **4.2 Objetivos Específicos:**

- ❖ Realizar un diagnóstico de satisfacción al cliente, para evaluar la percepción que tienen los mismos acerca del área de ventas de la empresa Indeco S.A.
- ❖ Identificar las brechas que existen entre la percepción del cliente y sus expectativas, respecto a la calidad del servicio que ofrece el área de ventas de Indeco S.A.
- ❖ Detallar los factores principales que tienen mayor influencia en la ocurrencia de las brechas previamente detectadas.
- ❖ Desarrollar una propuesta viable para mejorar la calidad en el servicio que oferta el área de ventas de la empresa Indeco S.A.

## V. Justificación.

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a visitar el establecimiento, y muy probablemente hablará mal de la empresa en frente de otros consumidores.

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará satisfecho y muy probablemente volverá a visitar la empresa, aunque es posible que decida acudir a la competencia si llega a encontrar una mejor oferta.

Pero cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio que no sólo llega a cumplir con sus expectativas, sino que las sobrepasa, entonces quedará complacido y no sólo volverá a visitar el establecimiento, sino que muy probablemente se convertirá en un cliente fiel a nuestro producto, empresa o marca, y nos recomendará con otros consumidores.

Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, brindándole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que las sobrepase) es una de las claves del éxito de toda empresa.

**Participación de la administración:** la administración tiene la obligación de participar en el diseño de la política y de los objetivos de la empresa, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo.

**Mejora en la productividad:** al disponer de mejor documentación o de un control de procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño evitando así la repetición del trabajo.

**Clientes Satisfechos:** Aumenta el grado de satisfacción de los clientes por que los objetivos que se establecen toman en cuenta sus necesidades.

## **VI. Marco Teórico**

### **6.1 DEFINICION DE CALIDAD**

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. La Calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, Calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo. Sin embargo esta es la definición directa, producto de la generalización de lo bueno y bonito que la sociedad ha categorizado, la mirada indirecta nos arroja una definición más general. La calidad es aquella condición del producto ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

#### **6.1.2 Definiciones Formales**

Definición de la norma ISO 9000: "Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos".

Según **Luis Andrés Arnauda Sequeira** Define la norma ISO 9000 "Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso".

**Real Academia de la lengua Española:** "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

**Philip Crosby:** "Calidad es cumplimiento de requisitos".

**Genichi Taguchi:** “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.

**William Edwards Deming:** “Calidad es satisfacción del cliente”.

**Walter A. Shewhart:**”La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

## **6.2 Sistema de Gestión de Calidad**

Es el conjunto de normas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

## **6.3 Norma ISO 9000**

La norma ISO 9000 fue creada por la prestigiosa Organización Internacional de Estandarización, con base en Ginebra, Suiza. Esta organización es una federación que cuenta con más de 110 diferentes esquemas de estándares.

## **6.4 Revisión de la norma ISO 9001:2008**

Los cambios realizados en la versión 2008 han sido orientados a la aclaración de conceptos y requisitos que durante la práctica de la implementación han sido reportados a través de los canales oficiales de la organización ISO.

## **6.5 Diagnóstico.**

El proceso de Gestión de la calidad está enfocado a la satisfacción de las necesidades reales del cliente, pero para poder lograrlo se debe de tomar en cuenta a cada uno de los integrantes de la organización y su compromiso con la empresa, ya que es la pieza clave para que pueda haber mejoras dentro de la misma organización.

Un cambio organizacional orientado a la implementación de un SGC requiere de un proceso extenso que inicia con el compromiso de la necesidad de cambio y que se desarrolla a través de un proceso de mejora continua, por lo que se inició con un diagnóstico mediante la aplicación de instrumentos para la recolección de la información que permitan conocer el estado actual y analizar los recursos necesarios que se necesitarán para llevar a cabo la mejora al Sistema de Gestión de la Calidad.

### **6.5.1. Monitoreo del entorno.**

Es un aspecto continuo del proceso de planificación, los datos que se obtienen de forma continua deben de proporcionar información al equipo de planificación y a toda la empresa acerca de lo que está ocurriendo y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones de la empresa, su proceso de planeación y su futuro.

#### **6.5.1.1 Macro Entorno.**

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía.

#### **6.5.1.2 Micro Entorno.**

El Micro entorno de la Empresa se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, Modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa.

##### **6.5.1.2 .1 Entorno Industrial:**

Es el análisis sobre la identificación del sector o sectores en los que se ubica la organización refiriéndose a sus productos, consumidores, los fines de uso y el descubrimiento de los sistemas de información dentro del sector.

### **6.5.1.2.2 El Entorno Organizacional.**

El entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituye un factor de gran significación en la formulación de planes. El entorno es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad influencia o control.

Al ser las organizaciones sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente. Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la viabilidad de su existencia. Principios de Gestión de Calidad.

Se han identificado 8 principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora continua.

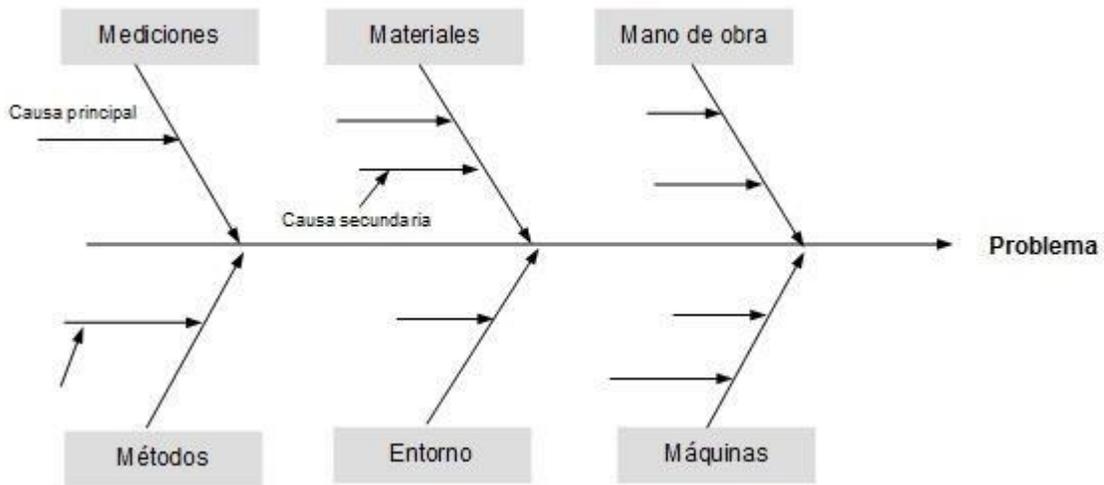
- **Enfoque al Cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por consiguiente deben comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían creer y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del Personal:** El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Gestión por Procesos:** El resultado deseado es alcanzado con mayor eficiencia cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistemas para la gestión:** Identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización para el logro de sus objetivos.
- **Mejora Continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería de ser un objetivo permanente en la empresa.

- Enfoque Basada en Hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- Relaciones mutuamente Beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

## **6.6 Herramientas Básicas de la Calidad**

Las siete herramientas básicas de calidad es una denominación dada un conjunto fijo de técnicas gráficas identificadas como las más útiles en la solución de problemas relacionados con la calidad. Se llaman básicas porque son adecuadas para personas con poca formación en materia de estadísticas, también pueden ser utilizados para resolver la gran mayoría de las cuestiones relacionadas con la calidad.

### 6.7.1 Diagrama de Ishikawa



**Gráfico 1. Diagrama de Ishikawa**

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez.

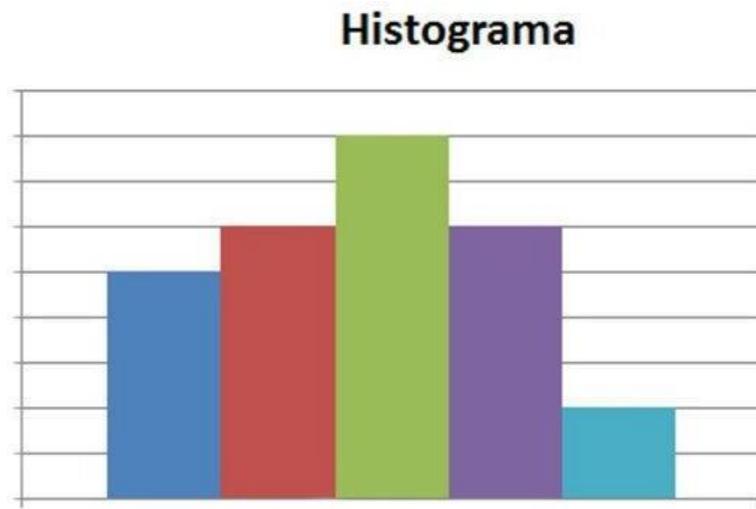
Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Este diagrama causal es de importancia debido a que permitió la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en el proceso de ventas de Economart.

### 6.7.2. Hoja de Verificación

La hoja de verificación se utilizó para reunir datos basados en la observación del comportamiento del proceso en el área de ventas con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso. Fue un formato que facilitó tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se realizó.

### 6.7.3. Histograma



**Gráfico 2. Histograma**

Se utilizó para obtener un panorama general de la muestra de acuerdo a las características cuantitativa y continua de la misma, y que fue de interés para este estudio.

Permitió observar la preferencia o tendencia, por parte de la muestra y/o población para ubicarse hacia una determinada región de valores dentro del espectro de valores posibles (sean infinitos o no) que pueda adquirir la característica. Así, se pudo evidenciar el comportamiento, observar el grado de homogeneidad, acuerdo o concisión entre los valores de todas las partes que componen la población o la muestra, o, en contraposición, poder observar el grado de variabilidad.

## ***Tipos de Histograma***

- **Diagramas de barras simples**

Representa la frecuencia simple (absoluta o relativa) mediante la altura de la barra la cual es proporcional a la frecuencia simple de la categoría que representa.

- **Diagramas de barras compuestas**

Se usa para representar la información de una tabla de doble entrada o sea a partir de dos variables, las cuales se representan así; la altura de la barra representa la frecuencia simple de las modalidades o categorías de la variable y esta altura es proporcional a la frecuencia simple de cada modalidad.

- **Diagramas de barras agrupadas**

Se usa para representar la información de una tabla de doble entrada o sea a partir de dos variables, el cual es representado mediante un conjunto de barras como se clasifican respecto a las diferentes modalidades.

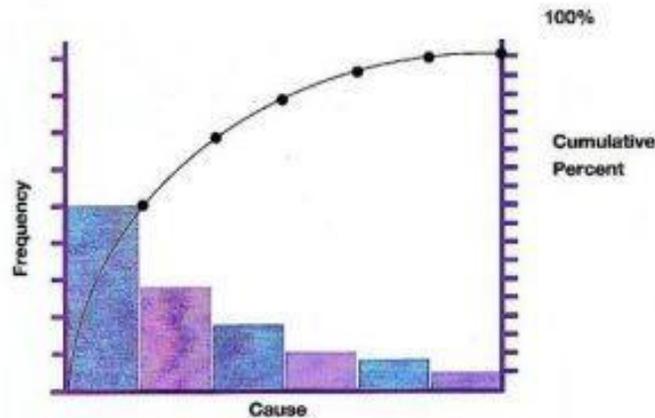
- **Polígono de frecuencias**

Es un gráfico de líneas que de las frecuencias absolutas de los valores ventas en el cual la altura del punto asociado a un valor de las variables es proporcional a la frecuencia de dicho valor.

- **Ojiva porcentual**

Es un gráfico acumulativo, el cual es muy útil cuando se quiere representar el rango porcentual de cada valor en una distribución de frecuencias.

## 6.8 Diagrama de Pareto



**Grafico 3. Diagrama de Pareto**

El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permitiendo asignar un orden de prioridades. El diagrama facilita mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales.

## 6.9 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una "radiografía" de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades

que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### **6.10 Diagrama de Flujo.**

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso.

### **6.11 Mapa Estratégico.**

Es un modelo de gestión estratégico - operacional, que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo.

Se mide la actuación de la empresa desde 4 perspectivas equilibradas:

- Financieras
- De clientes y Mercado.
- De los procesos Internos
- De las personas y la tecnología

### **6.12 Misión.**

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno

determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: lo que la empresa pretende cumplir en el entorno que actúa, lo que pretende hacer y el para quien lo va a hacer.

### **Elementos que complementan la misión:**

Con la misión se conocerá el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

### **6.13 Visión:**

La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías.

### **6.14 Valores:**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

### **6.15 Organigrama:**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

## **VII. Diseño Metodológico**

Para la realización de esta investigación se definirán los procedimientos que se llevaron a cabo para la recolección, análisis e interpretación de la información obtenida en el desarrollo de este estudio.

### **7.1 Tipo de Investigación**

El estudio realizado es una “Investigación de Campo”, se caracterizó por el levantamiento de información en la empresa Economart, a través de la aplicación de entrevistas y encuesta realizadas a los clientes internos, con lo cual se obtuvo la información sobre aspectos legales y operativos, la evaluación de los elementos del sistema actual tomando como base algunos aspectos de la norma ISO 9001-2008, se identificó la situación actual sobre los procesos del área operativa.

La información recolectada es la base para la identificación de indicadores de competitividad de la empresa, así como la determinación de los procesos que aportan valor a Economart, principalmente al área operativa, con lo cual se logre la optimización de recursos y la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua de los procesos que faciliten el funcionamiento de la empresa.

También es una “Investigación Descriptiva”, ya que especifica cuál es la situación actual de la empresa y sus características relevantes.

### **7.2 Descripción Población de Estudio.**

Para realizar este estudio en el área operativa de ventas de Economart, se identificó la población de estudio que permitió determinar la cantidad representativa para llevar a cabo la recolección de la información y las técnicas a utilizar.

La población de estudio fue constituida por la participación de los colaboradores de Economart en su totalidad, se identificó una población del área de ventas de 12 colaboradores como clientes internos de la empresa.

### **7.3. Descripción de Fuentes de Información**

#### **Fuentes primarias:**

1. Entrevistas a personal que pertenece al área operativa de ventas.
2. Encuestas a los clientes de Economart.
3. Observación del tomador de decisiones y del entorno físico que lo rodea.

#### **Fuentes secundarias:**

Representada por toda la documentación proporcionada por la empresa tales como:

- Formatos aplicados al control de ventas.
- Historial operativo.

### **7.4. Tipo de Información de las Fuentes**

Con cada una de las fuentes de información se pretendió de manera eficiente el proceso de recolección de la información pertinente al estudio, los cuales se describen a continuación:

- ✓ **Conocer la motivación del personal de la empresa Indeco.**

Permitió evaluar la necesidad de cambio a través del análisis de los indicadores relacionados al objeto del estudio.

## **7.5. Procedimientos para la recolección de Información.**

Para la recolección de la información se revisó los objetivos del estudio de los cuales se analizó la información relevante de cada una las fuentes.

El instrumento aplicado en la recolección de la información estuvo en dependencia del tipo de fuente y de la cantidad de población consultada siendo las siguientes:

### *a. Observación:*

Se observó la conducta de personas, objetos y sucesos que están relacionados de forma directa con el área de ventas a través de visitas realizadas a la empresa que permitieron caracterizar los elementos del estudio.

La observación se realizó de la siguiente manera:

#### Estructurada:

Se especificó previamente lo que se observó y como se registró la observación a través de una lista de variación.

#### No estructurada:

Se anotaron todos los aspectos de relevancia para el estudio en el área de ventas siendo de forma exploratoria.

### *b. Entrevista:*

Se realizó una lista de preguntas que sirvieron para obtener la información de los cuadros de mando, así como los responsables de los procesos involucrados en el área de ventas, las cuales se hicieron de manera personal.

*c. Encuesta:*

Se aplicó a unas series de preguntas a los clientes internos de manera significativa, para conocer más sobre la empresa.

## **7.6. Estrategia para la aplicación de los Instrumentos.**

Para obtener la información de la gerencia de **Indeco**, se utilizó un cuestionario para entrevistar a cada uno de los colaboradores del área de ventas y lograr obtener información en este proceso, la toma de la información se realizó a través de la apuntes en la que se evidenció el compromiso para el desarrollo del plan de mejora, el cual está orientado para el cumplimiento de los requisitos del cliente a través del proceso de mejora continua, para poder lograr dicha información se programaron citas de acuerdo a la disponibilidad de la gerencia y sus horarios.

A los clientes internos se les aplicó una encuesta en el que se conoció los factores de mayor incidencia de su clima organizacional. A los clientes externos se les aplicó encuesta.

## **7.7. Procesamiento de la información**

Para el análisis y procesamiento de los datos se utilizó Word, Excel, en la captura de la información brindada por la gerencia, en el caso de los trabajadores la aplicación del cuestionario para medir el clima organizacional se utilizó el CDO (Diagnostico de Clima Organizacional). La encuesta a los clientes necesitó un proceso de llenado, codificación, conteo, creación de base datos, digitación y generación de los resultados de forma porcentual, numérica y grafica a través del CDO. Con el análisis y síntesis se obtuvo todas las deficiencias y no conformidades con respecto a lo establecido por la norma y los principios de calidad que permitió realizar un análisis FODA y diferentes herramientas de calidad, los resultados brindados por estas técnicas se representan por medio de diagramas, gráficos y tablas logrando así determinar las estrategias para la propuesta del plan de mejora.

## VIII. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

**Indeco a través de Economart** es una empresa líder en Nicaragua en distribución de Equipos, Utensilios, Accesorios y Mobiliario para la Industria de Foodservice, Hotelería y Lavandería, con más de 15 años de experiencia en el desarrollo de nuevos conceptos.

Representa a más de 80 compañías de clase mundial, para poder suministrar al cliente los recursos que mejor se ajustan a sus necesidades y ser más competitivos y productivos en el desarrollo de sus actividades.

La empresa está ubicada en Managua de la rotonda Universitaria 300 metros al norte.

## 7.1 Clima Organizacional:

El instrumento seleccionado a utilizar para la determinación de la organización está basado en el modelo de seis cuadros de Weisbord. Este modelo indica dónde se debe de buscar y qué es lo que se debe de buscar para diagnosticar los problemas de una organización.

Las áreas críticas que se diagnosticó son: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

Según este modelo se utilizó un cuestionario que evalúa área crítica, fue aplicado a 12 trabajadores de Economart. A cada pregunta se le asignó un valor entre 1 y 7, de manera ascendente desde *Muy De Acuerdo* hasta *Muy en Desacuerdo*. También las preguntas tienen un orden en el cual puede disminuir sesgos en los resultados. Cada sección está conformado por 5 preguntas, a como se observa en la Tabla 1.

Los resultados son los siguientes:

**Tabla 1. Resultados del cuestionario del Diagnostico Organizacional.**

| 1. Muy de acuerdo  | 2. De acuerdo    | 3. Ligeramente de acuerdo | 4. Neutro |          |
|--|------------------|---------------------------|-----------|----------|
| 5. Ligeramente en desacuerdo   | 6. En desacuerdo | 7. Muy en desacuerdo      |           | Promedio |
| 1. Las metas de esta organización están claramente establecidas  |                  |                           |           | 1.4      |
| 2. La división de trabajo de esta organización es flexible   |                  |                           |           | 2.3      |
| 3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos   |                  |                           |           | 2.3      |
| 4. Mi relación con mi superior es armoniosa  |                  |                           |           | 2.3      |
| 5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona  |                  |                           |           | 2.1      |
| 6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo                                       |                  |                           |           | 1.9      |
| 7. Esta organización no se resiste al cambio   |                  |                           |           | 4.6      |
| 8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo                     |                  |                           |           | 1.6      |
| 9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas                               |                  |                           |           | 1.6      |
| 10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso                                   |                  |                           |           | 2.3      |
| 11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas                                      |                  |                           |           | 2.4      |
| 12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente          |                  |                           |           | 3.8      |
| 13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo   |                  |                           |           | 1.3      |
| 14. Esta organización está introduciendo políticas y procedimientos nuevos                                 |                  |                           |           | 1.8      |
| 15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización                                     |                  |                           |           | 2.3      |
| 16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica   |                  |                           |           | 1.5      |
| 17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma      |                  |                           |           | 2.2      |
| 18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales                        |                  |                           |           | 3.3      |
| 19. Existe oportunidad de promoción en esta organización   |                  |                           |           | 3.0      |
| 20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida                                     |                  |                           |           | 2.3      |
| 21. Esta organización favorece al cambio   |                  |                           |           | 3.4      |
| 22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados                                |                  |                           |           | 2.8      |
| 23. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada   |                  |                           |           | 4.2      |
| 24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo                                 |                  |                           |           | 2.1      |
| 25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente                        |                  |                           |           | 2.6      |
| 26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo                                    |                  |                           |           | 4.5      |
| 27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia                 |                  |                           |           | 3.9      |
| 28. Ocasionalmente a mí me gusta cambiar las cosas de mi trabajo   |                  |                           |           | 3.4      |
| 29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo                        |                  |                           |           | 2.9      |
| 30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas          |                  |                           |           | 2.5      |
| 31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad             |                  |                           |           | 2.1      |
| 32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización  |                  |                           |           | 5.5      |
| 33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos                                       |                  |                           |           | 4.4      |
| 34. Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo |                  |                           |           | 2.8      |
| 35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar  |                  |                           |           | 3.3      |

Se muestra el promedio de cada pregunta, las que tienen puntuación igual a 4 o mayor tienen problemas, entre estas están 7, 23, 26, 32 y 33.

**Tabla 2. Resultados globales por criterio del Diagnostico Organizacional.**

| Factor Clave                | Propósitos | Recompensas | Estructura | Mecanismos Útiles | Liderazgo | Actitudes hacia el Cambio | Relaciones |
|-----------------------------|------------|-------------|------------|-------------------|-----------|---------------------------|------------|
| E1                          | 2.6        | 4.4         | 2.6        | 3.0               | 2.6       | 3.6                       | 3.6        |
| E2                          | 2.6        | 4.0         | 2.8        | 2.6               | 2.2       | 4.0                       | 3.2        |
| E3                          | 1.8        | 3.8         | 3.0        | 2.8               | 2.2       | 4.0                       | 3.8        |
| E4                          | 2.2        | 3.6         | 2.2        | 2.4               | 2.0       | 4.2                       | 3.2        |
| E5                          | 1.8        | 3.0         | 2.0        | 2.0               | 1.2       | 3.2                       | 3.0        |
| E6                          | 2.6        | 4.4         | 2.6        | 3.0               | 2.6       | 3.6                       | 3.6        |
| E7                          | 1.8        | 2.6         | 2.0        | 1.8               | 2.0       | 3.2                       | 3.2        |
| E8                          | 1.8        | 2.6         | 2.4        | 1.8               | 1.4       |                           |            |
| E9                          | 1.8        | 3.2         | 1.6        | 2.2               | 3.2       | 3.0                       | 3.2        |
| E1                          | 2.4        | 3.8         | 2.4        | 1.8               | 1.6       |                           | 3.0        |
| E1                          | 2.6        | 3.6         | 2.6        | 3.0               | 2.6       | 3.0                       | 3.2        |
| E1                          | 2.2        | 3.6         | 2.6        | 2.8               | 2.6       | 3.0                       | 3.2        |
| Promedio de la organización | 2.2        | 3.6         | 2.4        | 2.4               | 2.2       | 3.3                       | 3.2        |
| Desviación                  | 0.4        | 0.6         | 0.4        | 0.5               | 0.6       | 0.6                       | 0.3        |
| Referencia                  | 4.0        | 4.0         | 4.0        | 4.0               | 4.0       | 4.0                       | 4.0        |
| Clima Organizacional        | Bueno      | Inestable   | Bueno      | Bueno             | Bueno     | Inestable                 | Inestable  |

*La tabla muestra el Promedio de Cada factor clave según las encuesta, así mismo como Promedio de la Organización.*

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas al personal de la empresa se obtuvo lo siguiente:

Respecto a los Propósitos, la organización se encuentra bien. Todos los colaboradores de Economart comprenden y se encuentran comprometidos con los objetivos, misión y visión de la empresa.

El criterio de Recompensas, es el factor que tiene la puntuación más alta, con un 3.6. Muestra un estado inestable, los empleados no se encuentran satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo. Los colaboradores no sienten que el salario que están recibiendo sea acorde a sus responsabilidades y no reciben incentivos.

Al hablar de Estructura, los colaboradores están satisfechos con la división de la estructura que tiene la empresa, ven una relación entre la finalidad y la estructura disponible para lograr la venta de los productos.

En relación a los mecanismos útiles, la empresa se encuentra en un estado “bueno”; los procesos de la organización apoyan a los miembros de Economart a desempeñar sus funciones y lograr los objetivos organizacionales.

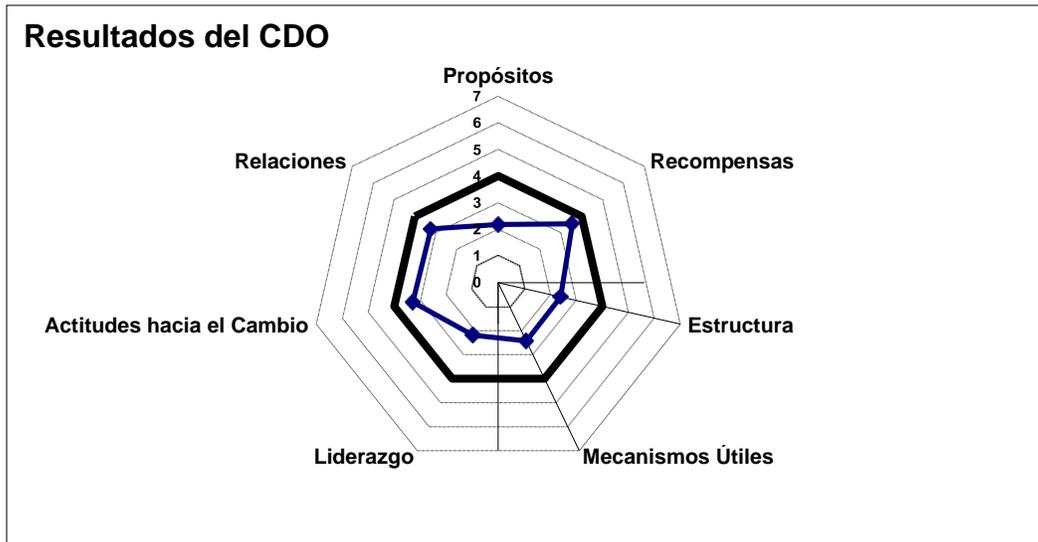
En el tema de Liderazgo, los colaboradores sienten que sus jefes los llevan por buen camino para lograr sus metas y se sienten apoyados por los mismos.

En actitud hacia el cambio, los encuestados sienten que la empresa es inestable. En la pregunta 7, estos respondieron que sienten que la empresa se resiste al cambio.

Las relaciones en Economart muestran que en la empresa hay señales de conflicto.

El Gráfico 4 refleja las relaciones entre los factores, el problema en las relaciones entre los colaboradores de Economart pueden estar afectados por la actitud de resistencia hacia el cambio que se muestra, y así mismo la insatisfacción de las recompensas pueden entorpecer estas relaciones.

**Gráfica 4. Resultado de cuestionario de Diagnóstico Organizacional.**



## 7.2 Análisis de los 8 Principios de la Calidad

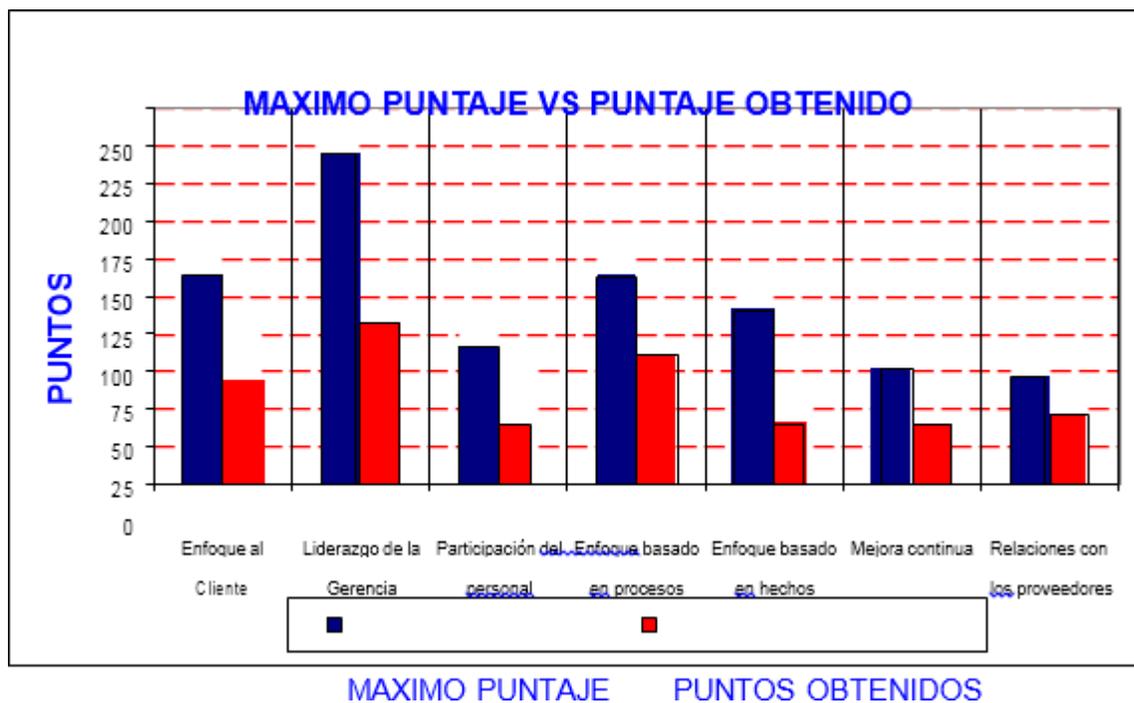
Se utilizó la herramienta de auto diagnóstico de los 8 principios para evaluar cada uno de ellos y ver su cumplimiento, en el reciente sistema de gestión de la empresa.

Después de aplicar el cuestionario de los 8 principios, se obtuvo como resultado global que se cumple en un 60.4%, como se presenta en la Tabla 3, siendo la debilidad el enfoque basado en hechos y su mayor oportunidad la relación con los proveedores, ya que esta relación tiene que ser estrecha por el servicio de comercialización que le brinda a sus clientes.

De acuerdo a la herramienta del auto diagnóstico, el puntaje obtenido acredita el sistema como “Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia hacia la mejora”, esto quiere decir que Economart está orientada a un mejoramiento continuo.

**Tabla 3. Resultados del Cuestionario de los 8 Principios de la Calidad (Autodiagnóstico)**

| RESULTADOS DEL AUTODIAGNOSTICO  |                    |                   |              |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| ASPECTO                         | MAXIMO PUNTAJE     | PUNTOS OBTENIDOS  |              |
| Enfoque al Cliente.             | 160                | 96                | 60%          |
| Liderazgo de la Gerencia.       | 240                | 128               | 53%          |
| Participación del personal.     | 110                | 60                | 54%          |
| Enfoque basado en procesos.     | 160                | 112               | 70.0%        |
| Enfoque basado en hechos.       | 140                | 67                | 47.9%        |
| Mejora continua.                | 100                | 69                | 69.0%        |
| Relaciones con los proveedores. | 90                 | 72                | 80.0%        |
| <b>Totales</b>                  | <b><u>1000</u></b> | <b><u>604</u></b> | <b>60.4%</b> |

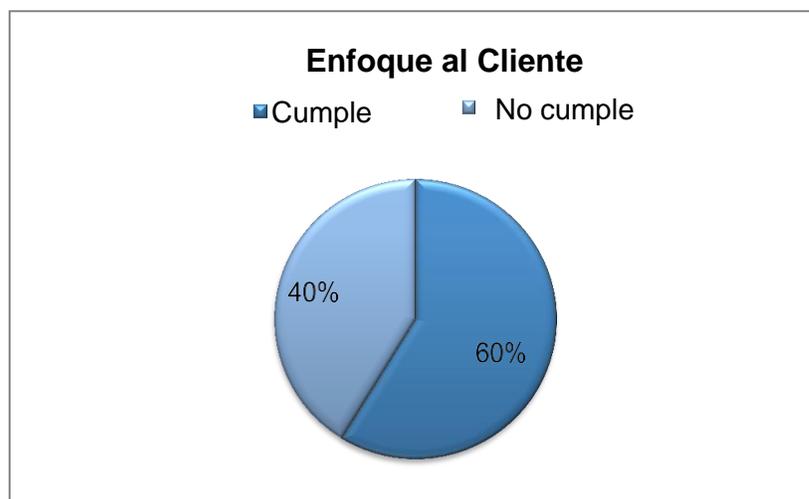


Analizando el cumplimiento de los 8 principios se llegó a lo siguiente:

### 7.2.1 Enfoque al Cliente.

El porcentaje de cumplimiento es del 60%. La organización se enfoca en el cliente, posee información sobre sus necesidades, expectativas y preferencias, sin embargo esta información no está siendo utilizada para el análisis y la oportunidad de mejora ni mucho menos para desarrollar oportunidades de negocio.

**GRÁFICA 5. Resultado de cumplimiento del Enfoque al Cliente.**



#### Aspectos Relevantes:

- Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes, identifica las necesidades y expectativas de los mismos pero no es muy eficiente.
- Existe evidencia de las necesidades y expectativas pero la información es confusa.
- No hay datos periódicos evidenciados sobre las necesidades y expectativas de los clientes.
- Los mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del servicio no son confiables para su análisis.
- No existe evidencia de que las necesidades de los clientes sean utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de los mismos. La empresa tiene un mecanismo para registrar las quejas verbales o escritas de los clientes.
- Existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que

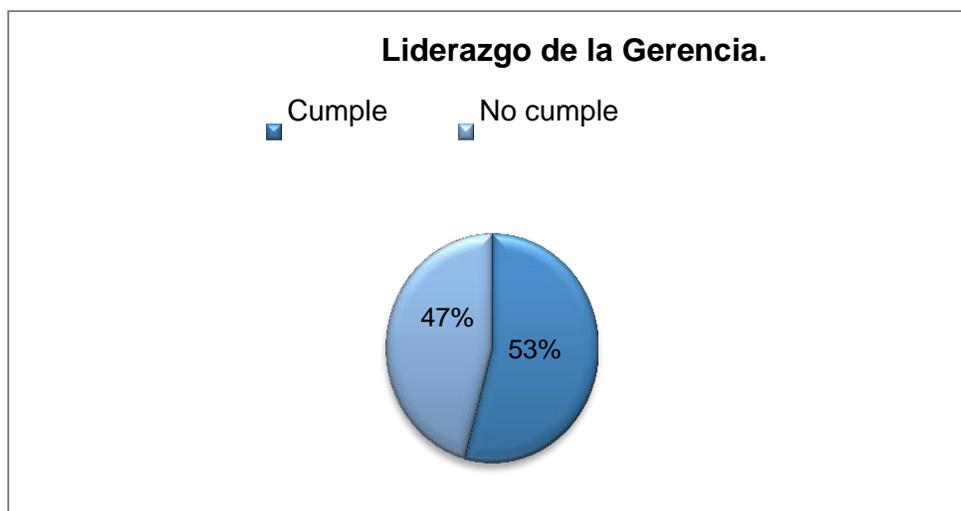
le pueden permitir tomar medidas para mejorar su satisfacción.

- La empresa acepta sugerencia sobre las evidencias que tiene sobre los requisitos que debe cumplir su servicio.
- Tienen un mecanismo que garantice la comunicación con el cliente.
- La organización conoce quiénes son, fueron y podrían ser sus clientes y con cuales pueden generar mejoras.
- Se evidencia que existe disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes sobre acuerdos, quejas y reclamos. No existe evidencia de la evaluación sobre el cumplimiento de los requisitos del cliente.

### 7.2.2 Liderazgo de la Gerencia.

El cuestionario mostro que este principio se cumple en un 53%. Se presentan algunas evidencias del compromiso gerencial, su direccionamiento estratégico es débil, esto impide el logro de los objetivos de la organización.

**GRÁFICA 6. Resultado de cumplimiento del Liderazgo de la Gerencia.**



### **Aspectos Relevantes:**

- La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- Existe información de cuáles podrían ser sus fortalezas con respecto a la competencia pero tendría que validarse.
- No hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.
- No existe evidencia clara de las oportunidades que tiene la empresa para aspectos de mejora del servicio.
- La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.
- La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.
- La organización realiza planificación de los recursos de manera oportuna.
- Hay evidencia del conocimiento en todos los niveles de la planificación anual.
- Hay una revisión de la planificación anual y las condiciones particulares de cada momento.
- Hay un cumplimiento parcial en la planificación anual.
- La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación pero no orientadas a las necesidades del cliente.
- La empresa no tiene definidos objetivos de calidad.

### 7.2.3 Participación del Personal.

Este cumple un 54%. Economart muestra evidencias por alinear la gestión humana y su compromiso y participación con la gestión estratégica del negocio. Es importante profundizar en el conocimiento de las fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema.

**Gráfica 7. Resultado de cumplimiento de Participación del Personal**



#### Aspectos Relevantes:

- Ha establecido e indicado las responsabilidades del personal y los medios y canales de comunicación interna.
- Tiene identificada las competencias y necesidades de desarrollo del personal.
- No evidencia la seguridad que el nivel de competencia de los empleados sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras.
- Se requiere de la implantación de un plan de desarrollo de competencias para el personal.
- La evidencia es parcial y el compromiso de parte del personal directivo con los valores, políticas, el nivel de satisfacción del cliente y su entorno.
- No hay evidencia de la gerencia participativa y el apoyo de las personas la mejora en la organización.
- Existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora pero

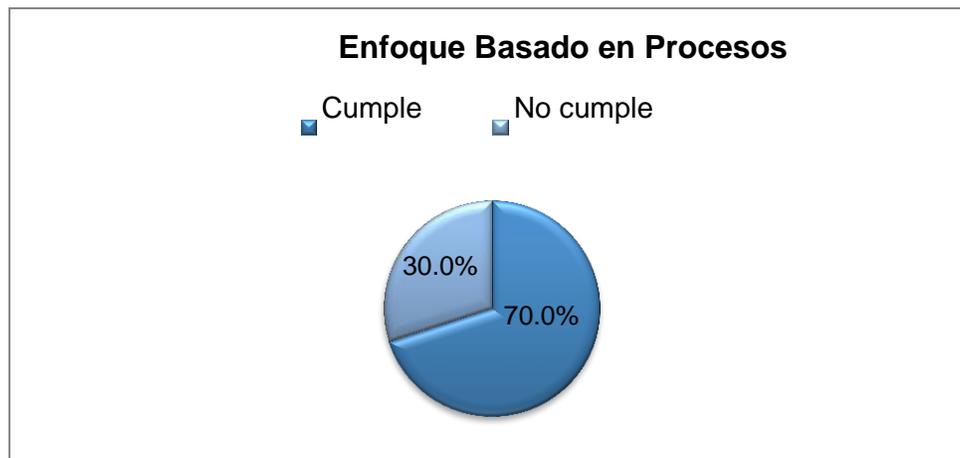
no evidenciados.

- No existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.
- Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.

#### 7.2.4 Enfoque Basado en Procesos.

Este principio es el segundo que predomina en Economart con 70% de cumplimiento. El enfoque de procesos debe estar estructurado hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente, esto permite asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas.

**Gráfica 8. Resultado de cumplimiento del enfoque basado en procesos.**



#### Aspectos Relevantes:

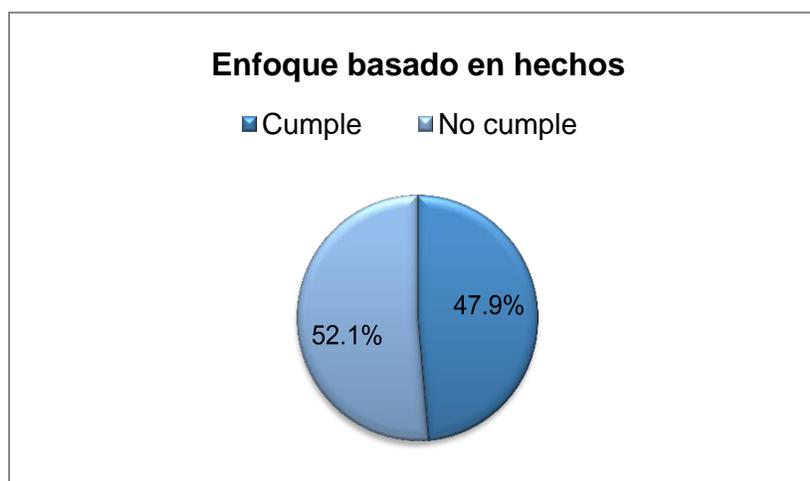
- Se aplica el enfoque de proceso pero no evidenciado en todas las áreas.
- La organización no tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud hasta que el servicio es entregado.
- Carece de la definición de los procesos relativos que están dirigidos al cliente que consideren sus necesidades.

- La infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Se cuenta con métodos de mantenimiento de la infraestructura.
- Se han considerado los aspectos medioambientales asociados con la infraestructura.
- No hay evidencia que los procesos de diseño y desarrollo del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.
- No ha considerado los aspectos relacionados con la revisión, validación y gestión de documentación de los procesos de distribución.
- Los procesos de compras evidencian conformidad con lo requerido por la empresa.

### 7.2.5 Enfoque Basado en Hechos.

Este principio es en el cual Economart se encuentra más bajo, con un 47.9%. La organización se encuentra en una etapa inicial de mejora a partir de los datos obtenidos.

**Gráfica 9. Resultado de cumplimiento del enfoque basado en hechos**



### **Aspectos Relevantes:**

- No tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de distribución.
- No están definidos los indicadores de gestión de clientes.
- Hay evidencia de los indicadores de los productos.
- No se tienen definidos los indicadores del SGC.
- Se tienen algunos indicadores de comportamiento del negocio.
- No hay evidencia de la revisión del SGC periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y necesidades de cambio.
- No hay aseguramiento en la recopilación de los datos relacionados con el cliente para su análisis y mejora.
- Existe evidencia pero no muy confiable de datos de otras partes interesadas para su análisis y mejora.
- No existe evidencia de que la empresa compare los resultados de sus mediciones con los de otra empresa.

### **7.2.6 Mejora Continua.**

Dicho principio tiene una puntuación de 69 %. Es importante establecer mecanismos que aseguren el continuo seguimiento y supervisión de las acciones tomadas, con el fin de asegurar su adecuada implantación que permita la retroalimentación y aprendizaje de la organización.

**Gráfica 10. Resultado de cumplimiento de la Mejora Continua.**



**Aspectos Relevantes:**

- La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
- Existen acciones correctivas para eliminar los problemas pero sin una correcta evaluación de los mismos.
- Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten las pérdidas.
- La revisión gerencial ha suministrado muy poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora. Los procedimientos están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas y preventivas.
- Se están iniciando los procedimientos para la identificación de las no conformidades.
- Los mecanismos se están validando para ver que si las acciones tomadas son apropiadas al efecto del problema de atención al cliente.
- La evidencia no es fiable en el análisis de las acciones tomadas y registradas de acuerdo a sus resultados.

### 7.2.7 Relaciones con los Proveedores.

Este principio es el fuerte de la empresa, con un 80% de cumplimiento. El cumplimiento de dicho principio es muy importante ya que es base para la actividad comercial de la empresa, por la naturaleza que tiene Economart como organización. La empresa muestra evidencias de sus relaciones de mutuo beneficio con el proveedor, es conveniente tomar acciones a partir de esta relación que mejoren el desempeño del sistema y por ende de la organización.

**Gráfica 11. Resultado de cumplimiento de la Relación con los Proveedores.**



#### Aspectos Relevantes:

- Existen métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores acorde al impacto que tienen los productos en la satisfacción de los clientes.
- Tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tienen los productos en la satisfacción de los clientes.
- Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos.
- La información de las compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.
- Existen mecanismos definidos para asegurar de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.

- Se definen planes de acción para el desarrollo de los proveedores.
- No se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores.
- Existen estrategias de asociación y cooperación con los proveedores claves pero poco aprovechables.

### 7.3 Análisis de la Lista de Verificación del SGC.

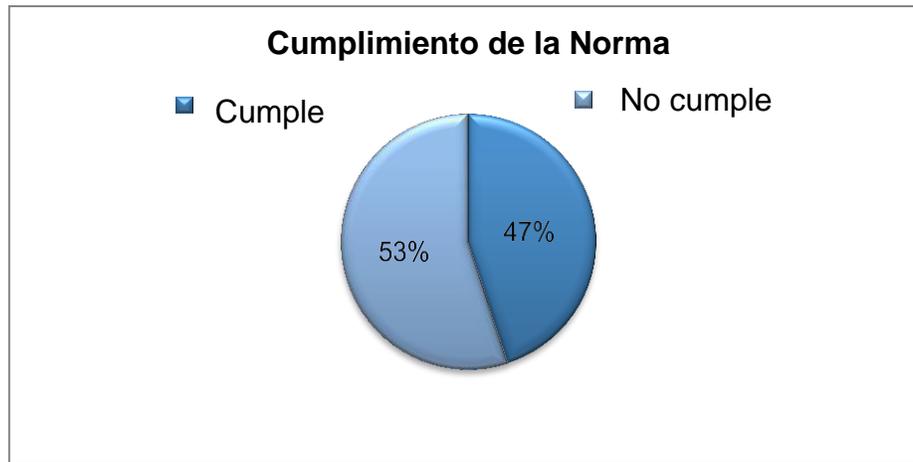
Economart no se encuentra en un estado de preparación para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001-2008. Se realizó una evaluación de la situación en la que se encuentra este avance actualmente, lista de verificación del SGC, determina si cada criterio se cumple y en qué estado, abarcando en norma ISO 9001-2008, con ciertas exclusiones definidas por Economart en el numeral 7, dado que la empresa no manufactura el producto sino que solamente brinda servicio de venta.

**Tabla 04. Exclusiones de ítems de la norma ISO 9001-2008**

| <b>EXCLUSIONES DE ITEMS DE LA NORMA ISO 9001-2008.</b> |   |
|--|---|
| <b>Ítems</b>   | <b>Descripción</b>  |
| <b>7.1</b>   | Planificación de la Realización del Producto.             |
| <b>7.3</b>   | Diseño y Desarrollo.                                      |
| <b>7.5.1</b>   | Control de Operaciones.                                   |
| <b>7.5.2</b>   | Validación de los procesos de producción del producto.    |
| <b>7.6</b>   | Control de los dispositivos de seguimiento y de medición. |
| <b>8.2.4</b>   | Seguimiento y Medición del Producto                       |

Una vez aplicado el instrumento se determinó que Economart está cumpliendo en 45% los requerimientos de la Normativa. El mayor obstáculo se presenta en la medición, análisis y mejora, teniendo un incumplimiento del 75%.

## Gráfica 12. Cumplimiento de la Norma



La representación de la Norma de manera específica por numeral se detalla a continuación:

**Tabla 05. Cumplimiento y estado de Sistema de Gestión de Calidad**  
**Cumplimiento del ítem 4 – Sistema de Gestión de Calidad.**

| ¿Se cumple? |     | ESTADO      |          |            |           |
|-------------|-----|-------------|----------|------------|-----------|
|             |     | No Iniciada | Iniciada | En proceso | Terminado |
| SI          | 47% | -           | -        | 50%        | 50%       |
| NO          | 53% | 11.1%       | 22.2%    | 66.7%      | -         |

Esta sección mide los requisitos generales de la documentación, el manual de calidad, control y registro de documentos. Muestra un incumplimiento del 53%, y el 47 % de cumplimiento de los cuales un 50% está en proceso y el resto terminado.

En el análisis específico del numeral en el que los niveles de incumplimiento están en las generalidades con un 50% de incumplimiento de los requisitos del 12.5% que representan del todos las preguntas realizadas sobre el numeral 4, de igual manera otro ítem que presenta un 100% de incumplimiento es el control de registro del 12% de su total, el resto de los ítem presentan un no cumplimiento de un 33.33%.

**Tabla 06. Cumplimiento y su estado de la Responsabilidad de la Gerencia**

**Cumplimiento del ítem 5 – Responsabilidad de la Gerencia.**

| ¿Se cumple? |            | ESTADO       |              |              |             |
|-------------|------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|             |            | No Iniciada  | Iniciada     | En proceso   | Terminado   |
| <b>SI</b>   | <b>40%</b> | -            | -            | -            | <b>100%</b> |
| <b>NO</b>   | <b>60%</b> | <b>13.3%</b> | <b>26.7%</b> | <b>60.0%</b> | -           |

El progreso de la Responsabilidad de la Gerencia también ha sido bajo, reflejando que sólo el 40% de los requerimientos se cumplen en su totalidad, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado muy involucrada o apoyando en su totalidad la implementación de sistema de gestión de calidad. El lado positivo es que el 60% ya se encuentra en proceso.

En el compromiso de la dirección el ítem enfoque al cliente refleja un 50%, política 60%, objetivos de calidad, Planificación SGC 100%, responsabilidad y autoridad 66.67%, información Revisión 100% y Resultados de la Revisión 100% de no conformidades.

**Tabla 07. Cumplimiento y estado de la Gestión de Recursos.**

**Cumplimiento del ítem 6 – Gestión de Recursos.**

| ¿Se cumple? |               | ESTADO       |              |              |             |
|-------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|             |               | No Iniciada  | Iniciada     | En proceso   | Terminado   |
| <b>SI</b>   | <b>45.45%</b> | -            | -            | -            | <b>100%</b> |
| <b>NO</b>   | <b>54.55%</b> | <b>16.7%</b> | <b>16.7%</b> | <b>66.7%</b> | -           |

Los requerimientos respecto a la Gestión de Recursos se encuentra satisfecho hasta en 45.45%, y un 54.55% de las actividades en progreso, siendo su mayor problemas los requisitos de capacitación al personal.

En el caso de la Gestión de Recursos las No Conformidades (NC) se ubicaron en los siguientes ítem: Revisión de los recursos con 100%, competencia, conciencia y formación 100% y ambiente de trabajo con 50%, para total de no conformidades del 54.55%.

**Tabla 08. Cumplimiento y estado de Realización del Producto.**

**Cumplimiento del ítem 7 – Realización del Producto.**

| ¿Se cumple? |      | ESTADO             |                 |                   |                  |
|-------------|------|--------------------|-----------------|-------------------|------------------|
|             |      | <i>No Iniciada</i> | <i>Iniciada</i> | <i>En proceso</i> | <i>Terminado</i> |
| <b>SI</b>   | 76 % | -                  | -               | -                 | 100%             |
| <b>NO</b>   | 24%  | 42.9%              | 28.6%           | 28.6%             | -                |

Respecto al ítem 7, por la naturaleza comercial de Economart se hicieron exclusiones en cuanto a la norma. Un 76 % de los requisitos se encuentran satisfechos de acuerdo al servicio, siendo uno de los fuertes de la empresa. Se observa que los ítems que no se cumplen la mayoría no se encuentran en inicio de realización.

En el numeral 7 los ítem que fueron evaluados y presentaron las no conformidades son los siguientes: identificación de los requisitos del cliente con 50%, la verificación de productos comprados 100%, Identificación y Trazabilidad con 100%, todos estos elementos de un total de 24%.

**Tabla 09. Cumplimiento y estado de Medición, Análisis y Mejora.**

**Cumplimiento del ítem 8 – Medición, Análisis y Mejora.**

| ¿Se cumple? |        | ESTADO             |                 |                   |                  |
|-------------|--------|--------------------|-----------------|-------------------|------------------|
|             |        | <i>No Iniciada</i> | <i>Iniciada</i> | <i>En proceso</i> | <i>Terminado</i> |
| <b>SI</b>   | 29.41% | -                  | -               | -                 | 100%             |
| <b>NO</b>   | 70.59% | 41.7%              | 41.7%           | 16.7%             | -                |

El área con mayor problemática es la Medición, Análisis y Mejora del sistema con una insatisfacción del 75% de los requisitos de la norma y un 41.7% de los incumplimientos sin iniciar.

De acuerdo al análisis el numeral 8 es uno de los ítems con mayor nivel de no conformidades centrándose en los siguientes aspectos: planificación 100%, satisfacción Cliente 100%, Auditoría Interna 100%, Seguimiento y Medición de procesos 50%, Análisis de Datos 100%, y Mejora Continua 100% de un total de 70.59% no conformidades.

## Hallazgos del Diagnóstico: PEST

### Político-Jurídico

- Inestabilidad política en el país ahuyenta a inversionistas extranjeros **Amenaza**.
- **Aplicación de la ley 185 código del trabajo oportunidad** de tener buenas relaciones laborales.
- **Aplicación de la ley de equidad fiscal oportunidad** de tener una buena administración financiera.
- **Respaldo de los consumidores con la ley 182 oportunidad** de cumplir con la satisfacción del cliente de acuerdo a los procesos relevantes para la atención al cliente.
- **Aplicación de la ley 618 Higiene y Seguridad del trabajo oportunidad** de disminuir los accidentes y crear confianza en los trabajadores

## **Económico**

- La tasa de inflación disminuyó de un 6.5% en el 2016 a 5.5% en el 2017 (fuente BCN) es una **oportunidad de** aumentar el poder adquisitivo de comprar más de parte de la población.
- La economía experimentó en el último año una cierta desaceleración lo cual es una amenaza por qué se puede entrar en un período de recesión.
- La moneda nacional se devalúa en 5% cada año con respecto al dólar esto representa una amenaza porque hay menor valor adquisitivo.
- Aumento del valor del combustible es una amenaza ya que incrementar los costos del servicio de transporte.
- Incremento de la tarifa de electricidad es amenaza de mayores gastos para la empresa.

## **Socio Cultural**

- La tasa de crecimiento anual de la población es 1.7% representa una oportunidad para obtener una mayor demanda de producto.
- Las prácticas de la gerencia tradicional generan la disminución de la productividad y competitividad de las empresas lo cual es una debilidad de ser más competitivo en el mercado retomando un nuevo enfoque de dirección.

## **Tecnológico**

- Oportunidad de adquirir sistemas automatizados para realizar trabajos con mayor facilidad y en menor tiempo.
- Oportunidad de mejorar los procesos y brindar mejor servicio o producto al cliente aplicando metodologías de mejora continua.
- La oportunidad de atraer clientes al brindar productos nuevos que cumplan con sus requisitos en el mercado.
- Oportunidad de crecimiento en la comunicación a todos los niveles de la empresa.
- Oportunidad de Innovar el desempeño de la empresa a través de un SGC

**Cliente Externo:**

- Los mecanismos de control de quejas y reclamos de los clientes no gozan de un sistema indicadores que les permita medir el grado de satisfacción de los clientes.

**Resultado de Los 8 Principios de Calidad:****1. Enfoque al cliente:**

- Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes.
- Existe un mecanismo para identificar las necesidades y expectativas de los clientes pero la información que arroja es confusa y no es revisada periódicamente.
- Los mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del servicio no son muy confiables para su análisis.
- No existe evidencia de que las necesidades de los clientes sean utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de los mismos.
- Es evidente que la empresa tiene un mecanismo para registrar las quejas verbales o escritas de los clientes.
- Existen evidencias de datos de las inconformidades de los clientes que le pueden permitir tomar medidas para la mejorar su satisfacción.
- La organización acepta sugerencia sobre las evidencias que tiene sobre los requisitos que debe cumplir su servicio.
- Se tiene un mecanismo que garantice la comunicación con el cliente.
- La organización conoce quiénes son, fueron y podrían ser sus clientes y con los cuales se pueden generar mejoras.
- Se evidencia que existe disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes sobre acuerdos, quejas y reclamos.

- No existe evidencia de la evaluación sobre el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- No existe evidencia de que la empresa haya comparado los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con las otras empresas competidoras.

## **2. Compromiso Gerencial**

- La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.
- Existe información de cuáles podrían ser sus fortalezas con respecto a la competencia pero tendría que validarse.
- No hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.
- La organización no tiene evidenciado los puntos de mejora pero si ha definido las metas del negocio.
- No existe evidencia clara de las oportunidades que tiene la empresa para aspectos de mejora del servicio.
- La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.
- La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.
- La organización realiza planificación de los recursos de manera oportuna.
- Hay evidencia del conocimiento en todos los niveles de la planificación anual.
- Hay una revisión de la planificación anual y las condiciones particulares de cada momento.
- Hay un cumplimiento parcial en la planificación anual.
- La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación pero no orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.

- La empresa no tiene definidos objetivos de calidad, no son coherentes con la política, no se traducen en metas medibles.
- Las necesidades de las partes interesadas no se han tenido en cuenta el establecimiento de los objetivos de calidad.
- El aseguramiento de los objetivos de calidad carece de una planificación de recursos, control y seguimiento de los mismos.
- El aseguramiento de la contribución individual para el logro de los objetivos no ha sido posible en la organización.

### **3. Participación de Personal**

- Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal, además de los canales y medios de comunicación interna.
- Se tiene identificadas las competencias y necesidades del desarrollo del personal.
- No se evidencia con seguridad que el nivel de competencia de los colaboradores sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras de la empresa.
- Se requiere de la implementación de un plan de desarrollo de competencias para el personal.
- No hay evidencia de que la gerencia participe en el apoyo de las personas para la mejora en la organización.
- Existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora pero no evidenciados.
- No existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.
- Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.
- No existe evidencia de que la organización se haya asegurado de que el personal

este consciente del vínculo entre la calidad y costos.

#### **4. Enfoque Basado en Proceso**

- Se aplica el enfoque de proceso pero no evidenciado en todas las áreas.
- La organización no tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud de compra hasta que el producto es entregado.
- Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.
- Carece de la definición de los procesos que están dirigidos al cliente y que consideren sus necesidades.
- La infraestructura es apropiada para conseguir los objetivos de la empresa.
- Se cuenta con métodos de mantenimiento de la infraestructura.
- Se han considerado los aspectos medioambientales asociados con la infraestructura.
- No hay evidencia que los procesos de diseño y desarrollo del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes
- No se ha considerado los aspectos relacionados con la revisión, validación y gestión de documentación de los procesos de venta.
- Los procesos de compra evidencian conformidad con lo requerido por la empresa.
- Las entradas en los procesos de prestación del servicio tiene de forma parcial las necesidades de los clientes y otras partes interesadas.

#### **5. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisión**

- No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de venta.
- No están definidos los indicadores de gestión de clientes.
- Si hay evidencia de los indicadores de los productos.
- No se tienen definidos los indicadores del SGC.

- Se tienen algunos indicadores de comportamiento del negocio.
- No hay evidencia de la revisión del SGC periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y necesidades de cambio.
- No hay aseguramiento en la recopilación de los datos relacionados con el cliente para su análisis y mejora.
- Existe evidencia pero no muy confiable de datos de otras partes interesadas para su análisis y mejora.
- No existe evidencia de que la empresa compare los resultados de sus mediciones con los de otra empresa.
- Hay aseguramiento en los datos seleccionados para la toma de decisión.
- La promoción de la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora no son muy satisfactorias para las partes interesadas.
- Existe evidencia de que la empresa tiene definido un procedimiento para la identificación, control y tratamiento de productos no conformes.
- No hay una evidencia clara en la organización sobre la definición de un procedimiento para la auditoría interna de la calidad.

## **6. Mejora continua**

- La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
- Existen acciones correctivas para eliminar los problemas pero sin una correcta evaluación de los mismos.
- Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten pérdidas.
- La revisión gerencial ha suministrado muy poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.

- Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.
- Los procedimientos están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas y preventivas.
- Se están iniciando los procedimientos para la identificación de las no conformidades.
- Los mecanismos se están validando para ver si las acciones tomadas son apropiadas para darle solución a la insatisfacción del cliente.
- La revisión de las acciones tomadas no han sido la base para el aprendizaje en la organización.

## **7. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor**

- Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar y controlar a sus proveedores, acorde al impacto que tiene el servicio en la satisfacción de los clientes.
- Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos.
- Existen mecanismos definidos para asegurar de que el servicio adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.
- Se han establecidos alianzas con los proveedores pero no de beneficio mutuo solo de manera comercial.
- Existen estrategias de asociación y cooperación con los proveedores claves pero poco aprovechables.

## **8. Clima Interno (empleado):**

- Respecto a los Propósitos, la organización se encuentra bien. Todos los colaboradores de ECONOMART comprenden y se encuentran comprometidos con los objetivos, misión y visión de la empresa.
- Los empleados no se encuentran muy satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo. Los empleados no sienten que el salario que están recibiendo sea acorde a sus responsabilidades y no reciben incentivos.
- Los empleados están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, y miran una relación entre la finalidad y la estructura disponible para lograr la venta de los productos.
- En relación a los mecanismos útiles, la empresa se encuentra en un estado “bueno”; los procesos de la organización apoyan a los miembros de Economart a desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.
- En el tema de Liderazgo, los colaboradores sienten que sus jefes los llevan por un buen camino para lograr sus metas y se sienten apoyados por los mismos.
- En actitud hacia el cambio, los trabajadores sienten que la empresa es inestable ya que estos respondieron que sienten que la empresa se resiste al cambio.
- Las relaciones en Economart no se encuentran en su mejor estado muestran que en la empresa hay señales de conflicto.

### **Lista de verificación de SGC Norma ISO 9001-2008**

- ECONOMART está cumpliendo en 45% los requerimientos de la Normativa.
- SGC en los requisitos generales, de la documentación, el manual de calidad, control y registro de documentos. Muestra un incumplimiento del 43.75%, y el 56.25 % de cumplimiento de los cuales encuentran un 50% está en proceso y el resto terminado.
- El progreso de la Responsabilidad de la Gerencia también ha sido bajo, reflejando

que sólo el 40% de los requerimientos se cumplen en su totalidad, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado muy involucrada o apoyando en su totalidad a la implementación de sistema de gestión de calidad.

- El lado positivo es que el 60% de los requerimientos del SGC ya se encuentra en proceso.
- Los requerimientos respecto a la Gestión de Recursos se encuentra satisfecho hasta en 45.45%, y un 54.55% de las actividades en progreso, siendo su mayor problemas los requisitos de capacitación al personal.
- Respecto al ítem 7, por la naturaleza comercial de Economart se hicieron exclusiones en cuanto a la norma. Un 76 % de los requisitos se encuentran satisfechos de acuerdo al servicio, siendo esta uno de los fuertes de la empresa. Se observa que los que no se cumplen la mayoría no se encuentran en inicio de realización.
- El área con mayor problemática es la Medición, Análisis y Mejora del sistema con una insatisfacción del 75% de los requisitos de la norma y un 41.7% de los incumplimientos sin iniciar.

## **CAPITULO II. ANALISIS FODA.**

### **Análisis FODA.**

Después de haber analizado cada uno de los factores anteriores, se puede concluir en un listado de factores externos e internos para la evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene Economart como organización.

Factores Internos:

### **FORTALEZAS:**

1. Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes.
2. Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.
3. Mecanismos de control de los productos comprados.
4. Empleados satisfecho con la Infraestructura.
5. Mecanismos para identificar las necesidades de los clientes.
6. Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.
7. Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.
8. Los procesos de compra tienen descritos las especificaciones y características de los productos.
9. Han establecido y comunicado las competencias y responsabilidades del personal.
10. La empresa ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.
11. Cuenta con métodos de mantenimiento de la infraestructura.

12. Se tienen algunos indicadores de comportamiento del negocio.
13. Se aseguran los datos seleccionados para la toma de decisión.
14. Está iniciando los procedimientos para la identificación de las no conformidades.
15. Los mecanismos se están validando para ver si las acciones tomadas son apropiadas para lograr una buena atención al cliente.
16. Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos.
17. Se definen planes de acción para el desarrollo de los proveedores.
18. Los colaboradores están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, miran una relación entre la finalidad de la estructura disponible para lograr una mejor venta de los productos.
19. Los procesos de compra tienen descritos las especificaciones y características de los productos.
20. En relación a los mecanismos útiles la empresa se encuentra en un estado “bueno”; ya los procesos de la organización apoyan a los miembros de Economart a desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.
21. Hay planes de seguimiento para la evaluación de los proveedores.
22. Los colaboradores reconocen la filosofía de la empresa.
23. Los empleados se sienten satisfechos con la infraestructura de trabajo.
24. Los empleados se sienten identificados con los procesos actuales para desempeñar sus funciones.
25. Los colaboradores sienten apoyo por parte del cuerpo directivo.

## DEBILIDADES:

1. La información de las necesidades y expectativa de los clientes es confusa ya que los datos no son evaluados periódicamente.
2. Los mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del servicio no son muy confiables para su análisis.
3. Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora.
4. La organización no acepta sugerencias sobre los requisitos que debe tener establecida para lograr la satisfacción de los clientes.
5. No se evalúa el cumplimiento de los requisitos del cliente.
6. La empresa no compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con las otras empresas competidoras.
7. No se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.
8. La filosofía de la organización no orientada con el enfoque al cliente.
9. La empresa no tiene definido objetivos de calidad.
10. El aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recurso, control y seguimiento de los procesos.
11. Las competencias de los empleados no son las más adecuadas para las necesidades actuales y futuras de los clientes.
12. La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso.
13. Los procesos actuales no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.
14. Los Indicadores de los procesos de ventas, atención al cliente y SGC no están definidos.

15. Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa.
16. Resistencia al cambio y presencia de conflictos en el personal.
17. Existe una brecha en el sistema actual del 55% con respecto a la Norma ISO 9001- 2008.
18. La medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 75% con los requisitos de la Norma ISO 9001-2008.
19. Carece de la definición de los procesos de diseño y desarrollo del servicio que están dirigidos al cliente considerando sus necesidades y expectativas de los mismos.
20. No se ha considerado los aspectos relacionados con la revisión, validación y gestión de documentación de los procesos de ventas.
21. No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de ventas, gestión al cliente y SGC.
22. La evidencia no es muy confiable de los datos de otras partes interesadas para su análisis y mejora.
23. La promoción de la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora no son muy satisfactorias para las partes interesadas.
24. La organización no tiene definido los procedimientos para la auditoría interna de la calidad, y su aplicación con el fin de verificar su conformidad y eficacia.
25. La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
26. Existen acciones correctivas para eliminar los problemas pero sin una correcta evaluación de los mismos.
27. La revisión gerencial ha suministrado muy poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
28. Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.

29. En el análisis de las acciones tomadas y registradas de acuerdo a sus resultados actualmente no son muy confiables.
30. La revisión de las acciones tomadas no han sido la base para el aprendizaje en la organización.
31. No se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas y cooperación con los proveedores.

**Factores Externos:**

**OPORTUNIDADES:**

1. Competencia libre en el mercado.
2. Aumento de los ingresos en un 5.9%.
3. Aumento en el consumo de la población reflejado en los indicadores.
4. Implementación de métodos de gestión de calidad.
5. Ligera disminución en la tasa de inflación 1% en el 2017.
6. Aumento de las inversiones en un 24% y el de las exportaciones en un 21% en el país.
7. Disminución en la tasa de desempleo 0.5% en el 2017.
8. Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo
9. Ley 453: Ley de Equidad Fiscal.
10. Ley 185: Código del Trabajo.
11. Inversión en nuevas tecnologías en el país.
12. Metodologías de orientación al cliente.
13. Incremento en los clientes por ende en la venta de nuevos productos en el mercado.
14. Crecimiento de la población en un 1.7% anual.

## **AMENAZAS:**

1. Aumento deliberado en el precio de combustible.
2. Incremento en el costo de los servicios básicos.
3. Incremento internacional en los precios de la materia prima utilizada.
4. Aumento de los impuestos.
5. Inestabilidad política.
6. Incremento en los precios de la energía eléctrica.
7. Devaluación de un 5% de la moneda nacional.
8. Inseguridad jurídica que presenta Nicaragua.
9. Vandalismo.
10. Falta de cultura de desarrollo empresarial.
15. Bajo nivel de ingresos de la población.

**Tabla 10. FORTALEZAS**

| No. | FORTALEZAS  | Grupo Evaluador |    |    | Puntaje Total |
|-----|---|-----------------|----|----|---------------|
|     |   | No              | No | No |               |
|     |   | 1               | 2  | 3  |               |
| 1   | Tienen Identificados a los Clientes.  | 5               | 5  | 5  | 15            |
| 2   | Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.  | 5               | 5  | 5  | 15            |
| 3   | Mecanismos de control de los productos comprados.   | 4               | 4  | 4  | 12            |
| 4   | Empleados satisfecho con la Infraestructura.  | 5               | 5  | 5  | 15            |
| 5   | Mecanismos para Identificar las necesidades de los clientes   | 5               | 5  | 4  | 14            |
| 6   | Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.  | 5               | 4  | 4  | 13            |
| 7   | Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.  | 5               | 4  | 5  | 14            |
| 8   | Los procesos de compra tienen descritos las especificaciones y características de los productos.                              | 4               | 5  | 5  | 14            |
| 9   | Mecanismos de control de quejas y reclamos.   | 4               | 4  | 5  | 13            |
| 10  | La empresa ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal. | 4               | 4  | 4  | 12            |
| 11  | Cuenta con métodos de mantenimiento de la infraestructura.  | 5               | 5  | 5  | 15            |
| 12  | Se tienen los algunos indicadores del comportamiento del negocio.   | 4               | 3  | 4  | 11            |
| 13  | Se aseguran los datos seleccionados para la toma de decisión.   | 4               | 4  | 4  | 12            |
| 14  | Inicio de los procedimientos de identificación de las no conformidades.   | 4               | 3  | 4  | 11            |
| 15  | Los mecanismos se están validando para ver si las acciones tomadas son apropiadas para lograr una buena atención al cliente.  | 4               | 4  | 4  | 12            |
| 16  | Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos  | 3               | 3  | 3  | 11            |

| No. | FORTALEZAS   | Grupo Evaluador |    |    | Puntaje Total |
|-----|--|-----------------|----|----|---------------|
|     |  | No              | No | No |               |
|     |  | .1              | .2 | .3 |               |
| 17  | Se definen planes de acción para el desarrollo de los proveedores.   | 3               | 4  | 4  | 11            |
| 18  | Los colaboradores están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, miran una relación entre la finalidad de la estructura disponible para lograr una mejor venta de los productos. | 4               | 4  | 4  | 12            |
| 19  | Los procesos de la organización apoyan a los miembros de Economart a desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.   | 5               | 5  | 5  | 15            |
| 20  | Hay planes de seguimiento para la evaluación de los proveedores.   | 3               | 3  | 3  | 9             |
| 21  | Los colaboradores reconocen la filosofía de la empresa.  | 4               | 4  | 4  | 12            |
| 22  | Los empleados se sienten identificados con los procesos actuales para desempeñar sus funciones.  | 3               | 3  | 3  | 9             |
| 23  | Los colaboradores sienten apoyo por parte del cuerpo directivo.  | 4               | 4  | 4  | 12            |

**Tabla 11. DEBILIDADES**

| No. | DEBILIDADES  | Grupo Evaluador |       |       | Puntaje Total |
|-----|--|-----------------|-------|-------|---------------|
|     |  | No .1           | No .2 | No .3 |               |
| 1   | Información confusa en las necesidades y expectativas  | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 2   | Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables.                 | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 3   | Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora   | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 4   | La organización acepta sugerencia sobre los requisitos de los clientes que debe de cumplir.  | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 5   | No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes.  | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 6   | No compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con otras empresas.                                  | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 7   | No se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.   | 4               | 4     | 4     | 12            |
| 8   | La filosofía de la organización no orientada con el enfoque al cliente.  | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 9   | La empresa no tiene definido objetivos de calidad.   | 4               | 4     | 4     | 12            |
| 10  | El aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recurso, control y seguimiento de los procesos.                           | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 11  | Las competencias de los empleados no son las más adecuadas para las necesidades actuales y futuras de los clientes.                        | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 12  | La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso | 4               | 4     | 4     | 12            |
| 13  | Los procesos actuales no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.   | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 14  | Los Indicadores de los procesos de ventas, atención al cliente y SGC no están definidos.   | 3               | 3     | 3     | 9             |
| 15  | Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa.  | 5               | 5     | 5     | 15            |
| 16  | Resistencia al cambio y presencia de conflictos en el personal.  | 4               | 4     | 4     | 12            |

| No. | DEBILIDADES   | Grupo Evaluador |    |    | Punta -je |
|-----|---|-----------------|----|----|-----------|
|     |   | No              | No | No | Total     |
|     |   | 1               | 2  | 3  |           |
| 17  | Existe una brecha en el sistema actual del 55% con respecto a la Norma ISO 9001- 2008   | 5               | 5  | 5  | 15        |
| 18  | La medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 75% con los requisitos de la Norma ISO 9001-2008.  | 3               | 3  | 3  | 9         |
| 19  | Los mecanismos de participación de personal en procesos de mejora no están evidenciados.  | 4               | 4  | 4  | 12        |
| 20  | En el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa tienen un bajo compromiso.   | 5               | 5  | 5  | 15        |
| 21  | La organización no ha asegurado de que el personal este consciente del vínculo entre la calidad y costos  | 3               | 3  | 3  | 9         |
| 22  | Se aplica el enfoque de proceso de manera parcial, la secuencia del mismo no es la indicada y no tiene identificado los puntos críticos.                              | 5               | 5  | 5  | 15        |
| 23  | Carece de la definición de los procesos de diseño y desarrollo del servicio que están dirigidos al cliente considerando sus necesidades y expectativas de los mismos. | 3               | 3  | 3  | 9         |
| 24  | No ha considerado los aspectos relacionados con la revisión, validación y gestión de documentación de los procesos de ventas.   | 4               | 4  | 4  | 12        |
| 25  | No tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de ventas, gestión al cliente y SGC.  | 5               | 5  | 5  | 15        |
| 26  | La evidencia no es muy confiable de los datos de otras partes interesadas para su análisis y mejora.  | 5               | 5  | 5  | 15        |
| 27  | La promoción de la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora no son muy satisfactorias para las partes interesadas.                               | 4               | 4  | 4  | 12        |
| 28  | La organización no tiene definido los procedimientos para la auditoría interna de la calidad, y su aplicación con el fin de verificar su conformidad y eficacia       | 5               | 5  | 5  | 15        |

| No. | DEBILIDADES   | Grupo     |    |    | Punt |
|-----|---|-----------|----|----|------|
|     |   | Evaluador |    |    | aje  |
|     |   | No        | No | No | Tota |
|     |   | .1        | .2 | .3 | I    |
| 29  | La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.       | 5         | 5  | 5  | 15   |
| 30  | La revisión gerencial ha suministrado muy poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos. | 3         | 3  | 5  | 11   |
| 31  | No se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas y cooperación con los proveedores.        | 3         | 4  | 4  | 10   |

**Tabla 12. OPORTUNIDADES.**

| No. | OPORTUNIDADES  | Grupo Evaluador |                                  |       | Puntaje Total |
|-----|--|-----------------|----------------------------------|-------|---------------|
|     |  | No. 1           | No. 2                            | No. 3 |               |
|     |  | 1               | Competencia libre en el mercado. | 5     | 5             |
| 2   | Aumento de los ingresos en un 5.9%.  | 5               | 5                                | 5     | 15            |
| 3   | Aumento en el consumo de la población reflejado en los indicadores.                  | 5               | 5                                | 5     | 15            |
| 4   | Implementación de métodos de gestión de calidad y seguridad.                         | 5               | 5                                | 5     | 15            |
| 5   | Ligera disminución en la tasa de inflación 1% en el 2017.                            | 5               | 5                                | 5     | 15            |
| 6   | Aumento de las inversiones en un 24% y el de las exportaciones en un 21% en el país. | 5               | 5                                | 5     | 15            |
| 7   | Disminución en la tasa de desempleo 0.5% en el 2017.                                 | 5               | 5                                | 4     | 14            |
| 8   | Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.                             | 5               | 4                                | 4     | 13            |
| 9   | Ley 453: Ley de Equidad Fiscal.  | 4               | 4                                | 4     | 12            |
| 10  | Ley 185: Código del Trabajo.   | 5               | 4                                | 4     | 13            |
| 11  | Inversión en nuevas tecnologías en el país.  | 5               | 5                                | 5     | 15            |
| 12  | Metodologías de orientación al cliente.  | 5               | 5                                | 5     | 15            |
| 13  | Incremento en los clientes por ende en la venta de nuevos productos en el mercado.   | 4               | 4                                | 4     | 12            |
| 14  | Crecimiento de la población en un 1.7% anual.  | 4               | 4                                | 3     | 11            |

**Tabla 13. AMENAZAS.**

| No | AMENAZAS   | Grupo Evaluador |      |      | Puntaje Total |
|----|--|-----------------|------|------|---------------|
|    |  | No.1            | No.2 | No.3 |               |
| 1  | Aumento deliberado en el precio de combustible.                        | 5               | 5    | 5    | 15            |
| 2  | Incremento en el costo de los servicios básicos.                       | 5               | 5    | 5    | 15            |
| 3  | Incremento internacional en los precios de la materia prima utilizada. | 5               | 5    | 5    | 15            |
| 4  | Aumento de los impuestos.  | 4               | 4    | 5    | 13            |
| 6  | Inestabilidad política.  | 3               | 3    | 3    | 9             |
| 7  | Incremento en los precios de combustible y energía eléctrica.          | 4               | 3    | 4    | 11            |
| 8  | Devaluación de un 5% de la moneda nacional.                            | 4               | 4    | 4    | 12            |
| 9  | Inseguridad jurídica que presenta Nicaragua.                           | 3               | 3    | 3    | 9             |
| 10 | Vandalismo.  | 2               | 2    | 2    | 6             |
| 11 | Falta de cultura de desarrollo empresarial.                            | 3               | 2    | 2    | 7             |
| 12 | Bajo nivel de ingresos de la población.                                | 3               | 3    | 2    | 8             |

En resumen, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen un mayor impacto en Economart son los siguientes:

**Tabla 14. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MAYOR INCIDENCIA**

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| F1: Se tiene identificados los clientes.   | D1: Información confusa en las necesidades y expectativas de los clientes.   |
| F2: Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.                                       | D2: Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables. |
| F3: Mecanismos de control de los productos comprados.  | D3: Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora.                                    |
| F4: Empleados satisfecho con la Infraestructura.   | D4: La organización acepta sugerencias sobre los requisitos de los clientes que debe de cumplir.                               |
| F5: Mecanismos para Identificar las necesidades de los clientes.                                     | D5: No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes.  |
| F6: Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.                                     | D6: No compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con otras empresas.                  |
| F7: Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.                                 | D7: No se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.   |
| F8: Los procesos de compra tienen descritos las especificaciones y características de los productos. | D8: La filosofía de la organización no orientada con el enfoque al cliente.  |

| FORTALEZAS                                      | DEBILIDADES  |
|---|--|
| F9: Mecanismos de control de quejas y reclamos. | D9: La empresa no tiene definido objetivos de calidad.   |
|   | D10: El aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recurso, control y seguimiento de los procesos.                            |
|   | D11: Las competencias de los empleados no son las más adecuadas para las necesidades actuales y futuras de los clientes.                         |
|   | D12: La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso. |
|   | D13: Los procesos actuales no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.  |
|   | D14: Los Indicadores de los procesos de ventas, atención al cliente y SGC no están definidos.  |
|   | D15: Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa.   |
|   | D16: Resistencia al cambio y presencia de conflictos en el personal.   |
|   | D17: Existe una brecha en el sistema actual del 55% con respecto a la Norma ISO 9001- 2008.  |
|   | D18: La medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 75% con los requisitos de la Norma ISO 9001-2008.                          |

**Tabla 15. Oportunidades y Amenazas de mayor incidencia.**

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|--|--|
| O1: Competencia libre en el mercado.   | A1: Incremento en el costo de los servicios básicos.                       |
| O2: Aumento de los ingresos en un 5.9%.  | A2: Aumento deliberado en el precio de combustible.                        |
| O3: Aumento en el consumo de la población reflejado en los indicadores.                  | A3: Devaluación de un 5% de la moneda nacional.                            |
| O4: Implementación de métodos de gestión de calidad y seguridad.                         | A4: Incremento internacional en los precios de la materia prima utilizada. |
| O5: Ligera disminución en la tasa de inflación.  | A5: Disponibilidad de Productos sustitutos.                                |
| O6: Aumento de las inversiones en un 24% y el de las exportaciones en un 21% en el país. | A6: Aumento de los impuestos.  |
| O7: Inversiones en nuevas tecnologías en el país.  | A7: Aumento en los precios de la energía eléctrica.                        |
| O8: Implementación de nuevas metodologías de gestión con enfoque al cliente.             |  |

## **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

### **OPORTUNIDADES**

1. Aumento de los ingresos en un 5.9%.
2. Competencia de libre mercado.
3. Implementación de métodos de gestión de calidad y seguridad.
4. Aumento de la población consumista.
5. Ligera disminución en la tasa de inflación.
6. Mayor compromiso de la cultura organizacional.
7. Disminución de la tasa de desempleo.

8. Aumento de Importaciones netas.
9. Inversiones en nuevas tecnologías en el país.
10. Buenas relaciones de política con el sector privado.

## **AMENAZAS**

1. Incremento en el costo de los servicios básicos.
2. Devaluación de un 5% de la moneda nacional.
3. Aumento en el costo del Combustible.
4. Aumento de los impuestos.
5. Existen varias empresas altamente competitivas.
6. Alta disponibilidad de productos sustitutos.

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

\*Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación =3) o una oportunidad mayor (calificación = 4).

**Tabla 16. EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS**

| <b>Factores</b>   | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Valor</b> |
|---|-------------|---------------------|--------------|
| <b>Oportunidades</b>                                    |             |                     |              |
| 1. Aumento de la población consumista.                  | 0.05        | 4                   | 0.20         |
| 2. Competencia libre mercado.                           | 0.04        | 3                   | 0.12         |
| 3. Implementación de Métodos de gestión de calidad.     | 0.16        | 4                   | 0.64         |
| 4. Disminución de la tasa de desempleo.                 | 0.05        | 4                   | 0.20         |
| 5. Aumento de Importaciones netas                       | 0.04        | 3                   | 0.12         |
| 6. Buenas relaciones de política con el sector privado. | 0.03        | 3                   | 0.09         |
| 7. Trabajar con sindicatos.                             | 0.03        | 4                   | 0.12         |
| 8. Inversión en nuevas tecnologías.                     | 0.07        | 4                   | 0.28         |
| 9. Aumento en los Ingresos.                             | 0.03        | 4                   | 0.12         |
|   | 0.5         | -                   | 1.89         |
| <b>Amenaza</b>  |             |                     |              |
| 1. Incremento en el costo de los servicios básicos.     | 0.1         | 1                   | 0.1          |
| 2. Devaluación de la moneda nacional.                   | 0.05        | 2                   | 0.1          |
| 3. Aumento en el costo del combustible.                 | 0.08        | 1                   | 0.08         |
| 4. Aumento de los impuestos.                            | 0.12        | 1                   | 0.12         |
| 5. Existen varias empresas altamente competitivas.      | 0.08        | 1                   | 0.08         |
| 6. Alta disponibilidad de productos sustitutos.         | 0.02        | 2                   | 0.04         |
|   | 0.5         | -                   | 0.52         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b>    | <b>-</b>            | <b>2.41</b>  |

La calificación obtenida de los factores externos de Economart fue de 2.41 por debajo de 2.5 lo cual ubica a la empresa en una posición promedio baja en lo externo.

## **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.**

### **FORTALEZAS**

1. Se tiene identificados los clientes.
2. Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.
3. Mecanismos de control de los productos comprados.
4. Empleados satisfecho con la Infraestructura.
5. Mecanismos para Identificar las necesidades de los clientes.
6. Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.
7. Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.
8. Mecanismos de control de quejas y reclamos.

### **DEBILIDADES**

1. Información confusa en las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables, no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora.
3. La organización acepta sugerencias sobre los requisitos de los clientes que debe de cumplir.
4. No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes, no compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con otras empresas.
5. No se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos, estos no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.
6. La filosofía de la organización no está orientada con el enfoque al cliente, ni tiene definido objetivos de calidad.
7. Las competencias de los empleados no son las más adecuadas para las necesidades actuales y futuras de los clientes.
8. La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso.

9. Los Indicadores de los procesos de ventas, atención al cliente y SGC no están definidos, por lo tanto el aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recurso, control y seguimiento de los procesos.
10. Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa, existe resistencia al cambio y presencia de conflictos en el personal.
11. Existe una brecha en el sistema actual del 55% con respecto a la Norma ISO 9001-2008, en el literal 8 de la medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 75% con sus requisitos.

**Tabla 17. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.**

| <b>Factores</b>   | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Valor</b> |
|---|-------------|---------------------|--------------|
| <b>Fortalezas</b>   |             |                     |              |
| <b>1. Buena relación con los proveedores.</b>                 | 0.09        | 4                   | 0.36         |
| <b>2. Procesos de compra conforme a requisitos.</b>           | 0.06        | 4                   | 0.24         |
| <b>3. Identificación de clientes.</b>                         | 0.11        | 4                   | 0.44         |
| <b>4. Experiencia en el mercado.</b>                          | 0.05        | 4                   | 0.20         |
| <b>5. Existen mecanismos de control Q y R</b>                 | 0.09        | 4                   | 0.36         |
| <b>6. Empleados satisfecho con infraestructura.</b>           | 0.03        | 4                   | 0.12         |
| <b>7. Establecimiento de sistema comunicación interna.</b>    | 0.03        | 4                   | 0.12         |
| <b>8. Identificación requisitos legales y reglamentarios.</b> | 0.04        | 4                   | 0.16         |
|   | 0.5         | -                   | 1.88         |

| <b>Factores</b>   | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Valor</b> |
|---|-------------|---------------------|--------------|
| <b>Debilidades</b>  |             |                     |              |
| 1. Información de los clientes no se analiza para acciones de mejora.                     | 0.08        | 1                   | 0.08         |
| 2. Los trabajadores no están satisfecho con el sistema de recompensa.                     | 0.04        | 2                   | 0.08         |
| 3. Bajo compromiso de la dirección de la empresa para mejorar.                            | 0.04        | 1                   | 0.04         |
| 4. Muchos errores relacionados a realización y entrega de pedidos.                        | 0.05        | 1                   | 0.05         |
| 5. Carencia de la aplicación de enfoque de proceso.                                       | 0.06        | 1                   | 0.06         |
| 6. Los empleados requieren capacitación y adiestramiento en temas de atención al cliente. | 0.08        | 1                   | 0.08         |
| 7. Sistema gestión sin orientación al cliente.  | 0.05        | 1                   | 0.05         |
| 8. Carencia de servicio de ventas propio.   | 0.02        | 2                   | 0.04         |
| 9. Resistencia al cambio y presencia de conflictos.                                       | 0.02        | 2                   | 0.04         |
| 10. Carecen de los procesos de análisis, medición y mejora.                               | 0.06        | 1                   | 0.06         |
|   | 0.5         |                     | 0.59         |
| <b>Total</b>  | <b>1</b>    |                     | <b>2.46</b>  |

La calificación obtenida de los factores externos de Economart fue de 2.46 por debajo de 2.5 lo cual ubica a la empresa en una posición promedio bajo en lo interno.

**Tabla 18. Matriz FODA**

|                          | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>   |
|--------------------------|---|--|
| <b>Factores Internos</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena relación con los proveedores.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información de los clientes no se analiza para acciones de mejora.</li> </ol>  |
| <b>Factores Externos</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Procesos de compra conforme a requisitos.</li> <li>3. Identificación de clientes.</li> <li>4. Experiencia en el mercado.</li> <li>5. Existen mecanismos de control Q y R.</li> <li>6. Empleados satisfecho con infraestructura.</li> <li>7. Establecimiento de sistema comunicación interna.</li> <li>8. Identificación requisitos legales y reglamentarios.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Los trabajadores no están satisfecho con el sistema de recompensa.</li> <li>3. Bajo compromiso de la dirección de la empresa para mejorar.</li> <li>4. Muchos errores relacionados a realización y entrega de pedidos.</li> <li>5. Carencia de la aplicación de enfoque de proceso.</li> <li>6. Los empleados requieren capacitación y adiestramiento en temas de atención al cliente.</li> <li>7. Sistema gestión sin orientación al cliente.</li> <li>8. Carencia de servicio de ventas propio.</li> <li>9. Resistencia al cambio y presencia de conflictos.</li> <li>10. Carecen de los procesos de análisis, medición y mejora.</li> </ol> |

| Oportunidades  | ESTRATEGIAS FO (Maxi-Maxi)  | ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi)  |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la Población consumista.</li> <li>2. Competencia libre mercado.</li> <li>3. Implementación de Métodos de gestión de calidad.</li> <li>4. Disminución de la tasa de desempleo.</li> <li>5. Aumento de Importaciones netas.</li> <li>6. Buenas relaciones de política con el sector privado.</li> <li>7. Inversión en nuevas tecnologías.</li> <li>8. Aumento en los Ingresos.</li> </ol> | <p>F1O1O2, F2F3F5F7O3O7O8,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar publicidad de los productos y sus promociones.</li> <li>2. Escoger y trabajar con los mejores proveedores y desde el comienzo obtener calidad.</li> <li>3. Innovar en la manera de que se ofrecen y venden los productos para ser más reconocidos.</li> <li>4. Desarrollar al Máximo el Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>5. Crear un sistema de registro de proveedores.</li> <li>6. Desarrollar un sistema de comunicación interna.</li> <li>7. Establecer alianza con los proveedores para el logro de los objetivos.</li> <li>8. Aprovechar las certificaciones de los proveedores para mejorar la imagen de la empresa.</li> <li>9. Aprovechar las estrategias de los proveedores en cuanto su sistema de ventas para explotarla con los propios productos.</li> </ol> | <p>D1D4D5D7D10O3,<br/>D2D6D9DO3O7</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar estudios de cultura organizacional por período de tiempo y así mejorar comunicación en el personal.</li> <li>2. Implementar nuevo sistema de gestión para que la empresa brinde un servicio con mayor eficiencia.</li> <li>3. Establecer un sistema de requerimientos de inversión en nuevas tecnologías para el área de ventas.</li> <li>4. Establecer el proceso de análisis, medición y mejora.</li> <li>5. Aplicar gestión de procesos en el área de atención al cliente.</li> <li>6. Definir los procesos del sistema de gestión de calidad.</li> <li>7. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.</li> </ol> |

| Amenazas  | ESTRATEGIAS FA (Maxi-Mini)   | DA (Mini-Mini)   |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento en el costo de los servicios básicos</li> <li>2. Devaluación de un 5% en la moneda nacional</li> <li>3. Aumento en el costo del combustible</li> <li>4. Aumento de los impuestos.</li> <li>5. Existen varias empresas altamente competitivas.</li> <li>6. Disponibilidad de productos sustitutos.</li> </ol> | <p>F1 F3 F4A7, F6F7F8A2A6</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorear los procesos de entregas del pedido de los clientes.</li> <li>2. Innovar y lanzar más promociones para los clientes.</li> <li>3. Realizar estudios de mercado.</li> <li>4. Analizar las formas de retención de clientes.</li> <li>5. Establecer un sistema de recompensa de los clientes a la fidelidad.</li> <li>6. Establecer un sistema de monitoreo del entorno.</li> </ol> | <p>D2A6, D3D9A6</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar políticas de incentivo sobre la evolución del desempeño.</li> <li>2. Capacitar a los empleados sobre la importancia de la calidad.</li> <li>3. Convenir con los sindicatos para motivar a los trabajadores brindándoles mejores beneficios.</li> <li>4. Contratación de una empresa consultora sobre ISO 9001-2008.</li> </ol> |

## **DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.**

1. Contratar a una empresa consultora sobre ISO 9001-2008 para debido diseño e implementación del SGC en la empresa.
2. Definir los procesos del sistema de gestión de calidad y desarrollar un sistema de requerimientos que permita la inversión en nuevas tecnologías.
3. Monitorear los procesos de entregas de pedidos a los clientes.
4. Aplicar gestión de procesos en el área de atención al cliente a través del establecimiento del análisis, medición y la mejora de los mismos
5. Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de retención de clientes y definir un sistema de recompensa a su fidelidad.
6. Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación el personal.
7. Desarrollar un sistema de comunicación interna.
8. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.
9. Desarrollar políticas de incentivo sobre la evaluación del desempeño.
10. Establecer un sistema de registro y selección de proveedores de acuerdo a los requisitos de los clientes y los productos.
11. Establecer alianza para lograr la satisfacción en los clientes, aprovechando las certificaciones de los proveedores para mejorar la imagen de la empresa.
12. Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes en los puntos de venta.
13. Implementar un nuevo sistema de ventas para explotar las marcas de los productos adquiridos por los proveedores.

## **ESTRATEGIAS RELEVANTES.**

- E4. Aplicar gestión de procesos en el área de atención al cliente a través del establecimiento del análisis, medición y la mejora de los mismos
- E5. Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de retención de clientes y definir un sistema de recompensa a su fidelidad.
- E6. Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal.
- E7. Desarrollar un sistema de comunicación interna.
- E8. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.
- E9. Desarrollar políticas de incentivo sobre la evaluación del desempeño.
- E11. Establecer alianza para lograr la satisfacción en los clientes, aprovechando las certificaciones de los proveedores para mejorar la imagen de la empresa.
- E12. Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes en los puntos de venta.

## PLAN DE ACCIÓN

| No | Estrategia   | Táctica   | Responsable   | Recursos                         | Tiempo                                      | Meta   | Indicador  |
|----|--|---|---|----------------------------------|---|--|--|
| 1  | E4. Aplicar gestión de procesos en el área de atención al cliente a través del establecimiento del análisis, medición y la mejora de los mismos.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar las tareas y actividades que agregan valor en la atención al cliente, esto permitirá delinear procesos claves, los cuales deberán estar alineados con la estrategia de la empresa.</li> <li>➤ La estrategia organizacional deberá medirse mediante indicadores claves, que al ser evaluados, darán la pauta para identificar aquellos procesos que deben mejorarse.</li> <li>➤ Todos los miembros de la organización deben ser parte del proceso de mejora, ya que son quienes transforman el proceso mediante las experiencias y comprenden los posibles beneficios que las mejoras sugieren, permitan la toma de decisiones y la mejora continua.</li> </ul> | <p>Responsable de Atención al Cliente.</p> <p>Responsable de Ventas</p> <p>Miembros de la organización.</p> | Humanos                          | <p>6 meses.</p> <p>1 año.</p> <p>1 año.</p> | <p>Lograr aplicar la Gestión de Procesos en el área de Atención al Cliente (Ventas).</p> | <p>Numero de tareas (procesos) que agregan valor a la atención al cliente.</p> <p>Nº de procesos a mejorar / Nº de procesos totales.</p> <p>Nº de trabajadores involucrados y comprometidos.</p>   |
| 2  | E5. Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de retención de clientes y definir un sistema de recompensa a su fidelidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Segmentar los clientes leales o fieles, clientes de bajo rendimiento y clientes no activos, entre otros.</li> <li>➤ Medir el desempeño del servicio.</li> </ul>  | <p>Responsable de ventas</p> <p>Responsable de Servicio al cliente.</p>                                     | <p>Económico.</p> <p>Humano.</p> | <p>Mensual.</p> <p>Mensual.</p>             | <p>Disminuir la deserción de clientes.</p> <p>Disminución de Quejas.</p>                 | <p><math>CP = (CD/CT) * 100</math><br/>           Cliente perdido = (Cliente desaprovechado / clientes Totales) * 100.</p> <p><math>Q = (QR / CA) * 100</math><br/>           Queja = (Quejas recibidas / Clientes Atendidos) * 100.</p> |

| No  | Estrategia  | Táctica  | Responsable               | Recursos | Tiempo   | Meta   | Indicador.                              |                       |
|---|---|--|---------------------------|----------|----------|--|---|-----------------------|
| 3   | E6. Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Otorgar confianza y autonomía para aumentar el rendimiento.</li> <li>➤ Entregar retroalimentación (feedback) a tiempo.</li> <li>➤ Hablar de lo negativo.</li> <li>➤ Definir la Jerarquía de responsabilidad.</li> </ul> | Líder de la organización. | Humano.  | Siempre. | Mejorar el ambiente de trabajo de la organización. | <b>Cohesión Grupal.</b>                 |                       |
|   |   |  |                           |          |          |  | <b>Sub indicador.</b>                   | <b>Peso Relativo.</b> |
|   |   |  |                           |          |          |  | Condición de líder del directivo.       | 0.32                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | Estilo de dirección.                    | 0.18                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | Desempeño del rol.                      | 0.22                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | Juicios de valor.                       | 0.28                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | <b>Influencia grupal.</b>               |                       |
|   |   |  |                           |          |          |  | Interacción entre las personas.         | 0.34                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | Motivos grupales.                       | 0.29                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | Fines grupales.                         | 0.24                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | Estructura de la tarea.                 | 0.13                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | <b>Dirección.</b>                       |                       |
|   |   |  |                           |          |          |  | Condición de líder del directivo.       | 0.26                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | Estilo de dirección.                    | 0.38                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | Desempeño del rol.                      | 0.22                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | Habilidades para solucionar conflictos. | 0.14                  |
|   |   |  |                           |          |          |  | <b>Satisfacción laboral</b>             |                       |
| Satisfacción con el trabajo.  | 0.30  |  |                           |          |          |  |   |                       |
| Satisfacción con el grupo.  | 0.28  |  |                           |          |          |  |   |                       |
| Satisfacción con las posibilidades de desarrollo y aprendizaje.   | 0.24  |  |                           |          |          |  |   |                       |
| Satisfacción con las condiciones de trabajo.  | 0.18  |  |                           |          |          |  |   |                       |
| Valores de indicadores para la E6 tomados de Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXV/No. 1/enero-abril/2014/p. 2-12. |   |  |                           |          |          |  |   |                       |

| No | Estrategia  | Táctica   | Responsable              | Recursos            | Tiempo       | Meta  | Indicador  |
|----|---|---|--------------------------|---------------------|--------------|---|--|
| 4  | E7. Desarrollar un sistema de comunicación interna                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construir equipos de trabajo.</li> <li>➤ Comunicación directa.</li> <li>➤ Dejar claros los objetivos y hacer seguimientos de forma recurrente.</li> <li>➤ Otorgar feedback constante.</li> <li>➤ Entender las dinámicas de trabajo.</li> </ul> | Dirección de la empresa. | Humano.             | Siempre.     | Generar canales de comunicación organizacional que haga posible la unión entre todos los individuos de la organización y la sinergia. | <b>Nivel de cumplimiento</b> =<br>Número de actividades ejecutadas antes de la fecha límite / Número de actividades totales.   |
| 5  | E8. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ implementar actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que incrementen las competencias, habilidades, actitudes e intereses de los colaboradores</li> </ul>  | Gerencia de la empresa   | Humano<br>Económico | Cada 6 meses | Capacitar al 100% de los colaboradores en temas de Gestión de la Calidad  | <b>Cobertura = %Cob = (NPO/TPUO)*100</b><br>NPO: Número de personas objetivo quienes presentan la brecha de competencia.<br>TPUO: total de personas en la unidad organizacional. |
| 6  | E9. Desarrollar políticas de incentivo sobre la evaluación del desempeño.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medir el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de la empresa.</li> <li>➤ Fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.</li> </ul>   | Alta Gerencia            | Humano<br>Económico | Cada 6 meses | Cumplimiento al 100 % de las tareas asignadas y reconocimiento a las mismas.  | Índice de ausentismo =<br>Horas de Ausencia /<br>Horas Hombre realmente trabajadas.<br><br>Tareas Realizadas =<br>Trabajo cumplido /<br>Trabajo Asignado.                        |

| No | Estrategia   | Táctica   | Responsable   | Recursos            | Tiempo       | Meta  | Indicador  |
|----|--|---|---------------|---------------------|--------------|---|--|
| 7  | E11. Establecer alianza para lograr la satisfacción en los clientes, aprovechando las certificaciones de los proveedores para mejorar la imagen de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer convenios con los proveedores para que capaciten a los clientes y colaboradores en el uso y manejo de los equipos que ofertan.</li> </ul> | Alta Gerencia | Humano<br>Económico | Cada 6 meses | <p>Lograr el mayor número de clientes capacitados.</p> <p>Capacitar 100% al personal de la empresa en los equipos que ofertan los proveedores.</p>                            | <p><b>% de clientes capacitados</b> = <math>(N^0 \text{ de clientes capacitados} / N^0 \text{ de clientes.}) * 100.</math></p> <p><b>% de colaboradores Capacitados</b> = <math>(N^0 \text{ de colaboradores capacitados} / N^0 \text{ de colaboradores.}) * 100.</math></p> |
| 8  | E12. Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes en los puntos de venta.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivar a los proveedores que garanticen ofertas y promociones a los clientes.</li> <li>➤ Crear políticas de promoción de productos.</li> </ul>   | Alta Gerencia | Humano<br>Económico | Cada 3 meses | <p>Lograr que el mayor número de clientes aprovechen las ofertas y promociones que los proveedores desarrollen.</p> <p>Tener en los stands de ventas ofertas permanentes.</p> | <p><b>Nº de clientes que aprovecharon ofertas</b> = <math>N^0 \text{ de clientes convocados} / N^0 \text{ total de clientes.}</math></p> <p><b>Aceptación de la Oferta</b> = <math>N^0 \text{ de artículos vendidos} / N^0 \text{ de artículos ofertados}</math></p>         |

## Capítulo III. Plan de mejora ECONOMART.

### Declaración de la Visión.

**Actual:** Liderar empresas responsables y comprometidas que aporten al desarrollo económico del país, basados en nuestra experiencia y motivados por ideales de integridad, disciplina y solidaridad, pilares fundamentales que garantizan nuestro crecimiento, dinamismo, cohesión y solidez.

**Visión Propuesta:** “Ser una Empresa de Categoría Mundial, líder en la ventas de equipos, utensilios, accesorios y mobiliarios para la Industria de Foodservice. Hotelería y Lavandería, a través de la búsqueda continua de la excelencia en el servicio brindado, basado en la capacitación y desarrollo del talento humano, la provisión de recursos y la satisfacción de los requisitos de los clientes.”

**Misión Actual:** La empresa no tiene declarada la misión.

**Misión Propuesta:** *Ser una extensión de negocio para nuestros clientes, asegurando un suministro integral con servicio excepcional y productos de la más alta calidad.*

### Valores Corporativos

#### Propuestos

Los Valores Corporativos son los pilares del éxito de una compañía, ya que guían para conocer el comportamiento necesario para realizar las gestiones dentro de la misma.

En Economart los valores corporativos seleccionados por la empresa como propios fueron los siguientes:

❖ **Enfoque al cliente:**

Enfoque al cliente mediante la organización de trabajo es un proceso que convierte las necesidades de los clientes en clientes satisfechos, lo que significa que todos los procesos, personal, la dirección tienen una orientación al cliente.

❖ **Honestidad:**

Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho.

❖ **Responsabilidad y compromiso:**

Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, empresa o institución, grupo o sociedad, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuesto a rendir cuenta de estos.

❖ **Liderazgo:**

Es la capacidad para ejercer influencia sobre el individuo o un grupo a través de la comunicación, guía y motivación para el logro de una meta específica, estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para auto controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos."

❖ **Trabajo en Equipo:**

Es la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

❖ **Capacitación:**

El conjunto de procesos organizados, relativos al servicio de ventas de acuerdo con lo establecido por las ley del comercio y las normativas internas de la empresa, dirigidos al aprendizaje inteligente como organización, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión y visión, a la mejor prestación de servicios, al eficaz desempeño y al desarrollo personal.

❖ **Pro actividad:**

Es una actitud a seguir por el personal de Economart en el cual asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras en sus actividades laborales, asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

❖ **Servicio:**

Es la vocación de servicio al cliente en el momento que nos damos cuenta de la trascendencia de nuestro trabajo, siendo capaces de mejorar pequeños aspectos de la vida de nuestros clientes en su relación con la Organización.

❖ **Mejora Continua**

Es una actitud base para asegurar la estabilización y eficiencia de los procesos de ventas, así como la posibilidad de mejora a través de la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada actividad en los mismos.

**Objetivo General:**

Mejorar la calidad del servicio en el proceso de ventas de los productos foodservices, hotelería y lavandería a nivel nacional.

### **Objetivos Específicos:**

- Definir los procesos del sistema de gestión de calidad de la unidad de servicio al cliente.
- Gestionar los procesos en el área de atención al cliente (Ventas) a través del establecimiento del ciclo PHVA.
- Garantizar la provisión de recursos en la unidad de servicio ventas.
- Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de captación de clientes.
- Realizar la evaluación al desempeño de forma periódica para el establecimiento de un sistema de recompensa.
- Establecer un sistema de indicadores para valorar el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Desarrollar un sistema de comunicación interna que permita sistematizar el estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal.

### **Política:**

- Brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, que logre ganar la lealtad, confianza y preferencia de los mismos.
- Garantizar la seguridad, higiene y salud ocupacional de nuestros colaboradores.
- Fomentar la mejora continua de nuestros procesos para garantizar las mejores condiciones de trabajo.
- Mantener un sistema de información y comunicación con los clientes, que permita conocer sus hábitos, costumbres y expectativas con respecto al servicio ofrecido.
- Establecer alianzas con los proveedores, que permitan garantizar servicios conforme los requerimientos de calidad.

- Nuestro compromiso y entrenamiento con la mejora continua, para proveer servicios y logística de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.
- Un sistema de comunicación interna, que permita la participación y cooperación informada de los trabajadores para lograr una mayor eficiencia operativa.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL:**

- Identificación del colectivo con su Misión y Visión, Valores y Principios.
- Comunicación fluida entre todas las áreas.
- Confianza entre el personal.
- Espíritu de cooperación.
- Armonía entre las diferentes áreas.
- Coordinación entre las diferentes áreas.
- Trabajo en equipo.
- Discrecionalidad en el manejo de la información, cuando sea necesario.
- Respeto mutuo.
- Estabilidad laboral.
- Medición y Evaluación del desempeño del personal.
- Política de estímulos al desempeño.
- Transparencia en el manejo de los bienes y fondos.

## ADN DE LA VISION

“Ser una empresa de Categoría Mundial:

- Líder en la venta de equipos, utensilios, accesorios y mobiliarios para la Industria de Foodservice. Hotelería y Lavandería.
- Búsqueda continua de la excelencia del servicio brindado.
- Basado en la capacitación, desarrollo del talento humano, provisión de recursos
- Satisfacción de los requisitos de los clientes.”

| FINANCIERA   | CLIENTES  | P. INTERNOS  | APRENDIZAJE  | COMUNIDAD  |
|--|---|--|--|--|
| Crecimiento clientes<br>Rentabilidad<br>Mayores Ingresos<br>Reducción de costos y gastos | Liderazgo<br>Participación<br>Satisfacción<br>Cumplimiento de:<br>Requisitos<br>Fidelidad<br>Prestigio<br>Posicionamiento en el mercado<br>Desarrollo de Políticas de MKT | Investigación y desarrollo<br>Integrar cadena de valores<br>Mejorar procesos de ventas<br>Planificación de actividades<br>Establecer estándar<br>Relaciones Proveedores<br>Sistematizar Gestión Calidad<br>Sistema de comunicación | Equipo comprometido y Competente<br>Mejor desempeño<br>Sistema de recompensa<br>Sistema de selección de personal<br>Capacitación | Protección y conservación del medio ambiente.<br>Vinculación Socio-Económica<br>Desarrollo Comunitario |

## PERSPECTIVAS

### Perspectiva Financiera:

Con esta perspectiva se quiere analizar la forma como se realiza la ejecución presupuestaria, el crecimiento de los ingresos propios, la rentabilidad en las utilidades, la forma de auto sostenibilidad y la optimización de sus recursos que pueda tener Economart de acuerdo a lo planificado anualmente, realizando un detalle en base a los ingresos generados a través de la generación de la venta de los productos que ofrece a los clientes.

### **Perspectiva de Clientes:**

Esta perspectiva de clientes externos, contempla a las personas naturales o jurídicas, empresas y todo tipo de actividad comercial que requiera el servicio ventas de Economart.

En otra perspectiva de clientes, se ve hacia adentro de la organización considerando a los colaboradores, supervisores, jefes de áreas y Gerentes que representan una gran oportunidad para obtener información, los diferentes puntos de vista y sus propios intereses de ellos sobre una amplia gama de opiniones en relación de lo que pueden ser los resultados aceptables de Economart.

### **Perspectiva de los Procesos Internos:**

Para la perspectiva de procesos internos, se han de identificar y seleccionar los procesos críticos y estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financieras, y la de los clientes, a través de la gestión de la mejora continua, el análisis y la medición de los procesos relacionados con la unidad de servicio de ventas.

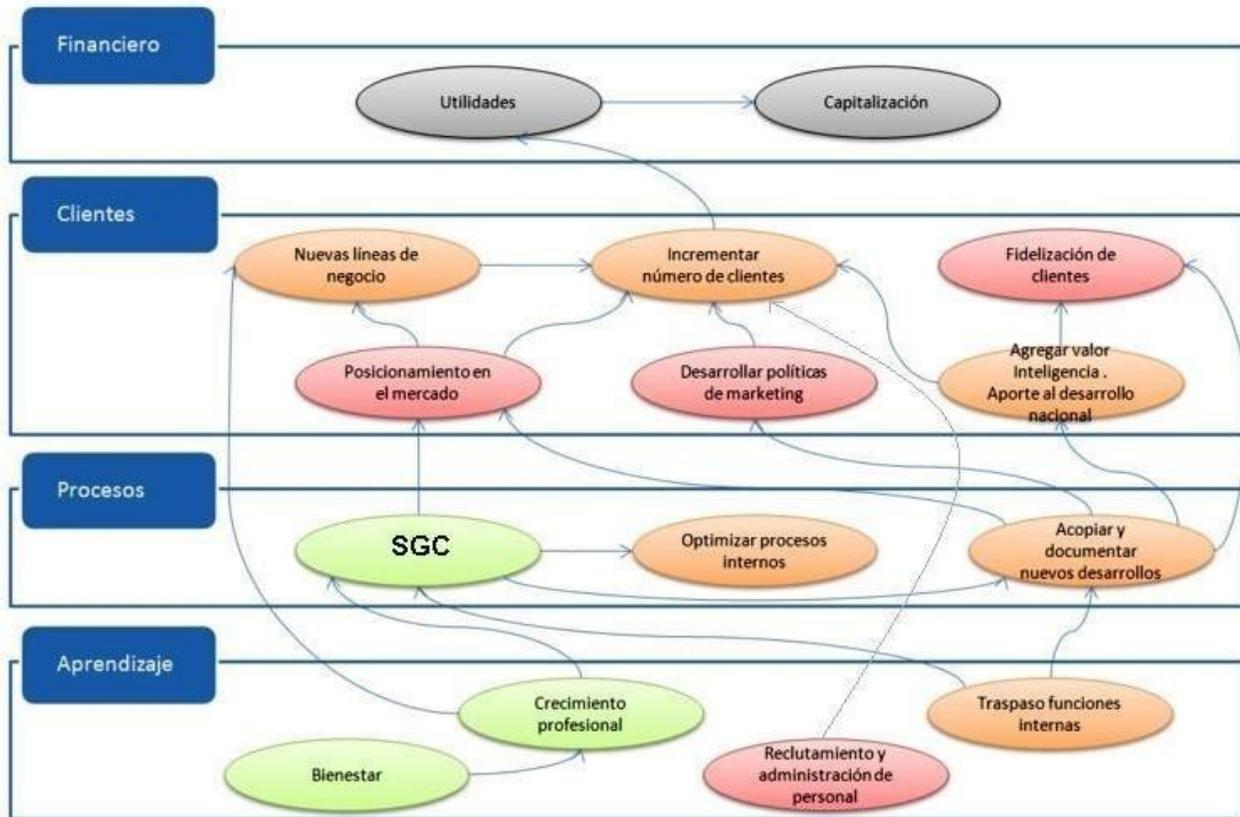
### **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:**

Se hace referencia al desarrollo de los empleados y capacidad organizacional para el aprendizaje. En esta perspectiva se busca reflejar la importancia de la parte humana y la capacidad creativa de empleados capacitados y con conocimiento, así como también a través de un eficiente sistema de tecnologías de la información.

Se requiere que el personal que participa de los diferentes procesos críticos de Economart adquiera el conocimiento y las habilidades requeridas para cumplir con el nivel de desempeño requerido a través del compromiso de los empleados y la satisfacción de realizar todas aquellas actividades que están en función del logro de la visión, misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

| PERSPECTIVAS  | OBJETIVOS ESTRATEGICOS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva Financiera:</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elevar sostenidamente la calidad y transparencia en los procesos de gestión administrativa-financiera, para asegurar la ejecución de las funciones de la empresa: Formación, Investigación-Desarrollo y vinculación con la colectividad.</li> <li>Trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos, en los retornos y manejo de activos.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva Clientes:</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al cliente, para tener una creciente participación en el mercado.</li> <li>Identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor agregado con cada uno de los actores del proceso.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva Interna:</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar sostenidamente la formación de recursos humanos en todos sus niveles, articulando la oferta del servicio a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional.</li> <li>Orientar estrategias para mejorar la <b>cadena de valor</b> organizacional, optimizando continuamente los diferentes procesos, que permitan innovaciones en la comercialización y ventas de los productos y mejoras en los servicios prestados a los clientes.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva de Aprendizaje:</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la calificación de las personas que laboran en la organización (administradores, vendedores, supervisores, gerencia, etc.), para optimizar y mejorar las relaciones entre las personas, perfeccionando el sistema de información organizacional y diseñando estructuras organizacionales efectivas.</li> </ul>   |



**Grafica 13. Mapa Estratégico**

## CONCLUSIONES

- Con la aplicación de los requisitos legales y reglamentarios ley 185 código del trabajo se podría lograr la oportunidad de tener buenas relaciones laborales, así la ley de equidad fiscal la oportunidad para obtener una buena administración financiera, debe tener presente de forma periódica los indicadores económicos tales como: PIB, inflación, tasa de desempleo, tarifas de servicios básicos y comportamiento de los precios del petróleo, ya que la empresas podrá determinar las proyecciones de crecimiento en cuanto a su demanda de productos.
- Desde el punto de vista tecnológico la empresa debe adquirir sistemas automatizados como herramientas que permitan realizar el trabajo con mayor facilidad y en menor tiempo, así como mejorar los procesos y brindar un mejor servicio de ventas, aplicando metodologías de mejora continua y la Norma ISO para lograr la satisfacción y cumplimiento de las necesidades de los clientes.
- Hay que implementar en los mecanismos de control de quejas y reclamos de los clientes y un sistema indicadores que les permita medir el grado de satisfacción de los mismos.
- En cuanto a la evaluación de los 8 Principios de la calidad se concluye que: con respecto al enfoque al cliente el porcentaje de cumplimiento es de 60.0%, la brecha que existente es del 40.0%. La organización se enfoca en el cliente, posee información sobre sus necesidades, expectativas y preferencias, sin embargo esta información no está siendo utilizada para el análisis y la oportunidad de mejora ni mucho menos para desarrollar oportunidades de negocio.
- El liderazgo de la gerencia se cumple en un 53.0%. mostrando evidencias del compromiso gerencial, sin embargo su direccionamiento estratégico presente algunas debilidades, que impiden el logro de los objetivos de la organización a raíz de la brecha de un 47.0%.

- La participación del personal se cumple en un 54.0%, Es importante profundizar en el conocimiento y fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema para reducir una brecha del 46.0%
- El enfoque basado en procesos es el más predominante en Economart, con 70% de cumplimiento. El enfoque de procesos debe estar estructurado hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente, esto permitirá asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, lo cual deberá permitir una disminución de quejas y reclamos, así como un aumento del nivel de satisfacción del cliente.
- El enfoque basado en hecho es el más bajo, con un 47.9%, la organización se encuentra en una etapa inicial de mejora a partir de los datos obtenidos pero no son analizados con el fin de definir las acciones de mejora necesarias.
- En la mejora continua tiene una puntuación de 69.0% Es importante establecer mecanismos que aseguren el continuo seguimiento y supervisión de las acciones tomadas, con el fin de asegurar su adecuada implantación que permita la retroalimentación y aprendizaje de la organización.
- La relaciones con los proveedores es el fuerte de la empresa, con un 80% de cumplimiento, dicho principio es muy importante ya que es la base para la actividad comercial de la empresa, por la naturaleza que tiene Economart como organización, es conveniente tomar acciones a partir de esta relación que mejoren el desempeño de la organización.

#### **Clima Interno (empleado):**

- Los empleados no se encuentran muy satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo. Los empleados no sienten que el salario que están recibiendo sea acorde a sus responsabilidades y no reciben incentivos.
- Los empleados están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía.

- En relación a los mecanismos útiles, la empresa se encuentra en un buen estado; los procesos de la organización apoyan a los miembros de Economart a desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.
- En el tema de Liderazgo, los colaboradores sienten que sus jefes los llevan por un buen camino para lograr sus metas y se sienten apoyados por los mismos.
- En actitud hacia el cambio, los trabajadores sienten que la empresa es inestable ya que estos respondieron que sienten que la empresa se resiste al cambio.
- Las relaciones en Economart no se encuentran en su mejor estado muestran que en la empresa hay señales de conflicto. Esto puede complicar el funcionamiento de la misma, puesto que los recursos humanos es uno de los factores más importantes para la misma.

#### **Lista de verificación de SGC Norma ISO 9001-2008**

- Economart está cumpliendo en 45% los requerimientos de la Normativa.
- SGC en los requisitos generales, de la documentación, el manual de calidad, control y registro de documentos. Muestra un incumplimiento del 43.75%, y el 56.25 % de cumplimiento de los cuales encuentran un 50% está en proceso y el resto terminado.
- El progreso de la responsabilidad de la Gerencia también ha sido bajo, reflejando que sólo el 40% de los requerimientos se cumplen en su totalidad, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado muy involucrada o apoyando en su totalidad a la implementación de sistema de gestión de calidad.
- El lado positivo es que el 60% de los requerimientos del SGC ya se encuentra en proceso.
- Los requerimientos respecto a la Gestión de Recursos se encuentra satisfecho hasta en 45.45%, y un 54.55% de las actividades en progreso, siendo su mayor problemas los requisitos de capacitación al personal.
- Respecto al ítem 7, por la naturaleza comercial de Economart se hicieron exclusiones en cuanto a la norma. Un 76 % de los requisitos se encuentran satisfechos de acuerdo al servicio, siendo esta uno de los fuertes de la empresa.

Se observa que los que no se cumplen la mayoría no se encuentran en inicio de realización.

- El área con mayor problemática es la Medición, Análisis y Mejora del sistema con una insatisfacción del 75% de los requisitos de la norma y un 41.7% de los incumplimientos sin iniciar.

## RECOMENDACIONES

Para que el plan de mejoramiento del servicio de Economart pueda dar buenos resultados se requiere que sea adoptado por toda la organización comenzando por los cargos directivos.

Realizar actividades que permitan a los colaboradores conocer y comprender la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, con el fin de crear un mayor sentido de pertenencia y trabajar por el cumplimiento de las metas.

Dar a conocer a toda la empresa las funciones de cada puesto de trabajo, el cual dará mayor claridad sobre las funciones que debe realizar cada uno de los empleados, permitiendo un mayor dinamismo y agilidad en todas las actividades de la empresa; además, los nuevos empleados tendrán una base firme para empezar su trabajo y constituirá una herramienta fundamental en la solución de conflictos y como medida de desempeño.

Implementar programas de capacitación donde se toquen temas de actualización ya sea en la parte de los procedimientos ventas y funcionamiento de los equipos que le permitan al empleado enriquecer sus conocimientos profesionales y estar más preparados para realizar mejor su trabajo y seguir adquiriendo mucha más experiencia.

Instaurar un sistema de reporte de no conformidades, errores o sugerencias que permita identificar las fallas más frecuentes y poder tener datos estadísticos de frecuencia de desaciertos y aciertos que conlleve a una visión más exacta de los procedimientos y actividades de la empresa.

Implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a sus expectativas e inconformidades, para esto se sugiere la realización de encuestas que permitan tener la percepción de los clientes acerca del servicio prestado y un procedimiento que permita atender las quejas y reclamos en forma presencial, telefónica y por vía e-mail.

## BIBLIOGRAFIA

Serrano Somoza Alexander José, Puerto Ordaz Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2008 para el departamento de seguridad electrónica de replac, c.a, febrero de 20011.

García Morales, E. Gestión de calidad y sistemas de Gestión Integrada de la Documentación. V Jornadas de INFORMACIÓN Y Documentación.

ISO 900 for Libraries and Information Centres: a guide. Report of a Project supported by NORDINFO. The hague: FID, 1995.

Sánchez Paus Hernández, L. Concepto de formación de usuarios: claves para un servicio de calidad. Educación y biblioteca, 1997, v.9, no. 84, p.44-47.

Talaya Águeda E., Garcia J., Narros Ma. J. (2008). Principios de marketing. Madrid, España: ESIC Editorial, 3ª edición.

Carrion J. (Julio 2007) Estrategia, de la visión a la acción. Madrid. Editorial: ESIC, 2ª edición.

Kaplan R. y Norton D. (Septiembre/Octubre 1993). BSC: Putting the Balanced Scorecard to work. US.

Aristeu D. M., (Agosto 2009). Análisis y Corrección de Problemas de Desempeño. Managua, Nicaragua.

Sánchez H., (Junio/Julio 2009). Ingeniería de la Creatividad. Managua, Nicaragua.

Aristeu D. M., (2008) Metodología para la implantación de los sistemas de gestión de la calidad. Managua, Nicaragua.

<http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>.

<http://www.sgc.ugto.mx/iso/doctos/ppt/INDUCCION%20ISO%209001-2008.pdf>).

<http://www.icergua.org/latam/pdf/09-primersemestre/09-05-8-ea3/doc03.pdf>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

<http://www.leylaboral.com/nicaragua/NormasNicaragua.aspx?item=15100&bd=26>

# ***ANEXOS***

## ANEXO 1. LISTA DE VERIFICACION

### *Lista de Verificación del SGC*

| Norma ISO 9001-2008<br>----- | Concepto   | S<br>I | N<br>O | ESTATUS            |              |                   |               |
|------------------------------|--|--------|--------|--------------------|--------------|-------------------|---------------|
|                              |  |        |        | No<br>Inicia<br>da | Inicia<br>da | En<br>proce<br>so | Termina<br>do |
| <b>4</b>                     | <b>Sistema de Gestión de Calidad</b>   |        |        |                    |              |                   |               |
| 4.1                          | <b>Requisitos generales</b>  |        |        |                    |              |                   |               |
| 4.1                          | ¿Se encuentran identificados los procesos?   |        | X      |                    |              | X                 |               |
| 4.1                          | ¿Se hay determinado la secuencia e interacción de los procesos?  |        | X      |                    |              | X                 |               |
| 4.1                          | ¿Están determinados los criterios y los métodos necesarios para asegurarse que la operación de los procesos del SGC son efectivos? |        | X      |                    |              | X                 |               |
| 4.1                          | ¿Existe información disponible para apoyar la operación y vigilancia de los procesos?  | X      |        |                    |              |                   | X             |
| 4.1                          | ¿Los procesos se miden, vigilan y analizan tomando acciones apropiadas para alcanzar los resultados y la mejora continua?          | X      |        |                    | X            |                   |               |
| 4.1                          | ¿Se realiza la medición, el seguimiento y el análisis de los procesos del SGC?   |        | X      |                    | X            |                   |               |
| 4.2                          | <b>Requisitos de la documentación</b>  |        |        |                    |              |                   |               |
| 4.2.1                        | <b>Generalidades</b>   |        |        |                    |              |                   |               |
| 4.2.1                        | ¿La política y los objetivos de la calidad están debidamente documentados y controlados?   |        | X      |                    |              | X                 |               |
| 4.2.1                        | ¿Se tienen documentados los procedimientos incluidos en un Manual de calidad   | X      |        |                    |              | X                 |               |
| 4.2.2                        | <b>Manual de calidad</b>   |        |        |                    |              |                   |               |
| 4.2.2                        | ¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?  | X      |        |                    |              | X                 |               |
| 4.2.2                        | ¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?   | X      |        |                    |              | X                 |               |
| 4.2.2                        | ¿El manual de Calidad describe la interacción de los procesos del SGC?   |        | X      |                    | X            |                   |               |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>4.2.3 Control de documentos</b>         |  |   |   |
| <b>4.2.3</b>                               | ¿Se ha establecido un procedimiento documentado para el control de los documentos?   | X | X |
| <b>4.2.3</b>                               | ¿Se aprobaron los documentos para su manejo antes de su uso?   | X |   |
| <b>4.2.4</b>                               | ¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?   | X |   |
| <b>4.2.3</b>                               | ¿Los documentos son legibles e identificables?   | X |   |
| <b>4.2.4 Control de registros</b>          |  |   |   |
|  | ¿Se han establecido los registros de calidad de la organización?   | X | X |
| <b>4.2.4</b>                               | ¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?   | X | X |
| <b>5.0 Responsabilidad de la dirección</b> |  |   |   |
| <b>5.1 Compromiso de la dirección</b>      |  |   |   |
| <b>5.1</b>                                 | ¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requerimientos legales, reglamentarios y de los clientes? | X |   |
| <b>5.1</b>                                 | ¿La alta dirección ha establecido una política de calidad?   | X | X |
| <b>5.1</b>                                 | ¿La alta dirección ha desarrollado objetivos de calidad?   | X | X |
| <b>5.1</b>                                 | ¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?  | X |   |
| <b>5.1</b>                                 | ¿Asegura la disponibilidad de recursos?  | X |   |
| <b>5.2 Enfoque al cliente</b>              |  |   |   |
| <b>5.2</b>                                 | ¿La alta dirección participa en el proceso de determinar los requerimientos de los clientes para garantizar que se cumplan?              | X |   |
| <b>5.2</b>                                 | ¿La alta dirección participa en el proceso de medición de la satisfacción de los clientes?   | X | X |
| <b>5.3 Política de calidad</b>             |  |   |   |
| <b>5.3</b>                                 | ¿Se ha desarrollado la política de calidad?  | X | X |
| <b>5.3</b>                                 | ¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?  | X |   |
| <b>5.3</b>                                 | ¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?   | X |   |
| <b>5.3</b>                                 | ¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?  | X | X |
| <b>5.3</b>                                 | ¿La dirección general se asegura de la difusión o comunicación de la política de calidad?  | X |   |
| <b>5.4 Planificación</b>                   |  |   |   |
| <b>5.4.1 Objetivos de la calidad</b>       |  |   |   |

|       |  |   |   |
|-------|--|---|---|
|       |  | X | X |
| 5.4.1 |  |   |   |
| 5.4.1 | ¿Se ha establecido objetivos de calidad en cada función y nivel relevantes de la organización?   | X | X |
|       | ¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?   | X |   |
| 5.4.1 | ¿Se asegura la dirección que los objetivos de calidad son medibles?  |   |   |
| 5.4.1 | ¿Se asegura la dirección que los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad?   | X |   |
| 5.4.2 | <b>Planificación del sistema de Gestión de la calidad</b>  |   |   |
| 5.4.2 | ¿Cuenta la dirección general con la planificación de un SGC acorde al cumplimiento de los objetivos y los requisitos generales de SGC?                   |   |   |
| 5.5.1 |  | X | X |
| 5.5   | <b>Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>   |   |   |
| 5.5.1 | <b>Responsabilidad y autoridad</b>   | X | X |
| 5.5.1 | ¿Se asegura la alta dirección que las responsabilidades y líneas de autoridad estén definidas?   | X | X |
| 5.5.1 | ¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas el sistema de gestión de la calidad?                               |   |   |
| 5.5.2 |  | X |   |
| 5.5.2 | ¿Se asegura la alta dirección que las responsabilidades y líneas de autoridad son comunicadas dentro de la empresa?                                      | X |   |
| 5.5.2 | <b>Comunicación Interna</b>  |   |   |
|       | ¿Los otros procesos de comunicación son adecuados?   |   |   |
|       | ¿La alta dirección se asegura de que los procesos de comunicación se establezcan de una manera adecuada?   | X |   |
| 5.6   | <b>Revisión por la dirección</b>   |   |   |
| 5.6.1 | ¿Existen revisiones por parte de la dirección a intervalos planificados que permitan asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continua de un SGC? | X |   |
| 5.6.2 | <b>Información para la revisión</b>  |   |   |
| 5.6.2 | ¿Estas revisiones incluyen las salidas como parte de un proceso de retroalimentación?  | X |   |
| 5.6.3 | <b>Resultados de la revisión</b>   |   |   |
| 5.6.3 | ¿Existe evidencia de que los resultados de las revisiones incluyan acciones destinadas a mejorar la efectividad del SGC y de los procesos?               |   |   |
| 6.0   | <b>Gestión de los recursos</b>   |   |   |
| 6.1   | <b>Provisión de recursos</b>   |   |   |

|       |  |   |   |
|-------|--|---|---|
| 6.1   | ¿Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para implementar, mantener, mejorar y aumentar el sistema de administración de la calidad?   | X |   |
| 6.1   | ¿Están determinados y se proveen los recursos necesarios para aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los requisitos?                                       | X |   |
| 6.2   | <b>Recursos humanos</b>  |   |   |
| 6.2.1 | <b>¿Generalidades</b>  |   |   |
| 6.2.1 | ¿El personal que realiza el trabajo que afecta la calidad del servicio es competente con base en la educación, capacitación, habilidades y experiencia?                                  | X |   |
| 6.2.2 | <b>Competencia, toma de conciencia y formación</b>   |   |   |
| 6.2.2 | ¿La organización ha determinado las competencias requeridas para cada tipo de trabajo?   | X | X |
| 6.2.2 | ¿Se programa capacitación u otras acciones para satisfacer las necesidades del servicio?   | X |   |
| 6.2.2 | ¿La organización asegura que los empleados están conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de la forma en que contribuyen al logro de los objetivos de la calidad? | X | X |
| 6.3   | <b>Infraestructura</b>   |   |   |
| 6.3   | ¿Se determinan y proporciona la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto?   | X |   |
| 6.3   | ¿Se cuenta con infraestructura necesaria en el edificio, espacio de trabajo u equipos?   | X |   |
| 6.3   | ¿Se proporciona y se mantienen los servicios de apoyo tales como: transporte y comunicación necesarios para alcanzar la conformidad del producto?  | X |   |
| 6.4   | <b>Ambiente de trabajo</b>   |   |   |
| 6.4   | ¿Se mantiene el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los productos?   | X |   |
| 6.4   | ¿Existen establecidos procesos para administrar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los productos?  | X | X |
| 7.2   | <b>Procesos relacionados con el cliente</b>  |   |   |
| 7.2.1 | <b>Identificación de los requisitos del cliente</b>  |   |   |
| 7.2.1 | ¿La organización determina los requerimientos del cliente?   | X |   |
| 7.2.1 | ¿Se determinan los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto (servicio)?  | X |   |
| 7.2.2 | <b>Revisión de los requisitos relacionados con el producto</b>   |   |   |

|       |   |    |   |   |
|-------|---|----|---|---|
| 7.2.2 | ¿Se revisan las órdenes antes de comprometerse al surtimiento de un servicio al cliente?  | X  |   |   |
| 7.2.2 | ¿La empresa se asegura de confirmar los requisitos al cliente antes de la aceptación, cuando este no proporcione documentación de los requisitos del producto?  | X  |   |   |
| 7.2.2 | ¿Se asegura la empresa de que la documentación pertinente sea modificada cuando se cambian los requisitos del producto (servicio)?  |    | X |   |
| 7.2.2 | ¿Se asegura que la empresa de que el personal correspondiente este consciente de las modificaciones a la documentación respecto a los requisitos del cliente?   | X  |   |   |
| 7.2.3 | <b>Comunicación con el cliente</b>  |    |   |   |
| 7.2.3 | ¿Existen instalados procesos eficaces para facilitar la comunicación con los clientes acerca de la información del producto, preguntas, contratos, manejo de pedidos, incluyendo modificaciones o cambios?                                      | X  |   |   |
| 7.2.3 | ¿Está implantada adecuadamente la comunicación con el cliente, relativo a información sobre el producto? ¿Existe establecido algún proceso de comunicación con el cliente para medir su satisfacción y retroalimentación incluyendo sus quejas? | X  | X | X |
| 7.4   | <b>Compras</b>  |    |   |   |
| 7.4.1 | <b>Control de compras</b>   |    |   |   |
| 7.4.1 | ¿Existe un proceso para evaluar a los proveedores?  | X  |   |   |
| 7.4.1 | ¿Se establecen criterios para evaluar y re-evaluar a los proveedores y se mantienen registros como evidencia de los resultados y de las acciones necesarias que se deriven de las mismas?   | X  |   |   |
| 7.4.1 | ¿Se asegura que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados?   | X  |   |   |
| 7.4.2 | <b>Información de las comprar</b>   |    |   |   |
| 7.4.2 | ¿Existen documentos que especifiquen la descripción de los productos a comprar?   | X  |   | X |
| 7.4.2 | ¿Los documentos de compra incluyen los requisitos de aprobación o calificación de los productos o servicios, procedimientos, procesos, equipo o personal?   | X  | X |   |
| 7.4.2 | ¿La organización evalúa y selecciona a sus proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la organización?  | XX |   |   |
| 7.4.3 | <b>Verificación de los productos comprados</b>  |    |   |   |

|       |   |   |   |
|-------|---|---|---|
| 7.4.3 | ¿Se ha definido un proceso para verificar que los productos o servicios adquiridos se ajustan a los requerimientos definidos?   | X | X |
| 7.4.3 | ¿Cuándo la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de verificación pretendida y el método para la liberación de comprar las disposiciones para el producto? | X |   |
| 7.5   | <b>Operaciones de Producción y de Servicio</b>  |   |   |
| 7.5.3 | <b>Identificación y Trazabilidad</b>  |   |   |
| 7.5.3 | ¿Cuándo es apropiado, la organización identifica el producto por medios adecuado, a través de toda la realización del producto?   | X |   |
| 7.5.4 | <b>Propiedad del cliente</b>  |   |   |
| 7.5.4 | ¿La organización cuida los bienes que son propiedades del cliente mientras están siendo utilizados por la misma?  | X |   |
| 7.5.4 | ¿Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso es registrado y comunicarlo al cliente?   | X |   |
| 7.5.5 | <b>Preservación del producto</b>  |   |   |
| 7.5.5 | ¿La organización preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto?  | X |   |
| 7.5.5 | ¿La preservación del producto incluye identificación, manipulación, almacenamiento y protección?  | X |   |
| 7.6   | <b>Control de los dispositivos de seguimiento y medición</b>  |   |   |
| 7.6   | ¿La organización ha identificado los instrumentos de medición y vigilancia que se requieren para asegurar la conformidad de los productos a los requerimientos que se especificaron?  | X | X |
| 7.6   | ¿La vigilancia y la medición se realizan de una manera constante?   | X |   |
| 7.6   | ¿Se confirman frecuentemente antes de iniciar su utilización la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación?  | X |   |
| 8.0   | <b>Medición, Análisis y Mejora</b>  |   |   |
| 8.1   | <b>Planificación</b>  |   |   |
| 8.1   | ¿La organización ha planificado e implementado los procesos de seguimiento, medición y análisis de mejora para demostrar la conformidad del producto?   | X | X |

|              |  |          |          |
|--------------|--|----------|----------|
| <b>8.1</b>   | ¿Existe evidencia objetiva disponible para demostrar que la organización ha determinado la necesidad y el uso de tecnologías aplicables, incluyendo les de tipo estadístico?   | <b>X</b> |          |
| <b>8.2</b>   | <b>Seguimiento y Medición</b>  |          |          |
| <b>8.2.1</b> | <b>Satisfacción del cliente</b>  |          |          |
| <b>8.2.1</b> | ¿La organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?  | <b>X</b> |          |
| <b>8.2.1</b> | ¿Se determina y despliegan en toda organización los procedimientos para recolectar y utilizar la información del cliente?  | <b>X</b> |          |
| <b>8.2.2</b> | <b>Auditoría interna</b>   |          |          |
| <b>8.2.2</b> | ¿La organización realiza auditorías periódicas del sistema de calidad?   | <b>X</b> | <b>X</b> |
| <b>8.2.2</b> | ¿Se define, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros?   | <b>X</b> |          |
| <b>8.2.3</b> | <b>Seguimiento y Medición de los procesos</b>  |          |          |
| <b>8.2.3</b> | ¿La organización ha determinado procedimientos para el seguimiento y medición de los procesos con el fin de demostrar la capacidad que tiene para alcanzar los resultados planificados?  | <b>X</b> | <b>X</b> |
| <b>8.2.3</b> | Cuando no se realizan los resultados planificados, ¿Se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto?   | <b>X</b> |          |
| <b>8.3</b>   | <b>Control del producto no conforme</b>  |          |          |
| <b>8.3</b>   | ¿La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional?   | <b>X</b> |          |
| <b>8.3</b>   | ¿Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en un procedimiento documentado?  | <b>X</b> |          |
| <b>8.4</b>   | <b>Análisis de datos</b>   |          |          |
| <b>8.4</b>   | ¿La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad? | <b>X</b> |          |

|              |  |          |          |
|--------------|--|----------|----------|
| <b>8.4</b>   | ¿Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre la satisfacción del cliente?  | <b>X</b> |          |
| <b>8.4</b>   | ¿Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas?  | <b>X</b> |          |
| <b>8.4</b>   | ¿Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre los proveedores?  | <b>X</b> |          |
| <b>8.5</b>   | <b>Mejora</b>  |          |          |
| <b>8.5.1</b> | <b>Mejora continua</b>   |          |          |
| <b>8.5.1</b> | ¿La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de calidad mediante el uso de las políticas de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección? | <b>X</b> | <b>X</b> |
| <b>8.5.2</b> | <b>Acciones correctivas</b>  |          |          |
| <b>8.5.2</b> | ¿La organización mantiene un procedimiento documentado para realizar acciones correctivas con el fin de eliminar las causas de no conformidades y corregirlas?   | <b>X</b> |          |
| <b>8.5.3</b> | <b>Acción preventiva</b>   |          |          |
| <b>8.5.3</b> | ¿La organización identifica las acciones preventivas necesarias para eliminar las causas potenciales de no conformidades?  | <b>X</b> | <b>X</b> |

**ANEXO 2. NUMERAL 4 DE LA NORMA ISO 9001-2008.**

| <b>Numeral 4. Norma</b>     | <b>SC</b> | <b>NC</b> | <b>T</b>  | <b>%</b>       | <b>%NC</b>    |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|---------------|
| 4.1 Requisito general       | 2         | 4         | 6         | 35.29%         | 66.67%        |
| 4.2 Requisito documentación |           |           |           | 0.00%          |               |
| 4.2.1 Generalidades         | 1         | 1         | 2         | 11.76%         | 50.00%        |
| 4.2.2 Manual de calidad     | 2         | 1         | 3         | 17.65%         | 33.33%        |
| 4.2.3 Control de documento  | 0         | 0         | 0         | 0.00%          |               |
| 4.2.4 Control de egistros   | 3         | 3         | 6         | 35.29%         | 50.00%        |
| <b>Total</b>                | <b>8</b>  | <b>9</b>  | <b>17</b> | <b>100.00%</b> | <b>52.94%</b> |
| <b>%</b>                    | <b>47</b> | <b>53</b> |           |                |               |

**ANEXO 3. NUMERAL 5 DE LA NORMA ISO 9001-2008.**

| <b>Numeral 5. Norma</b>           | <b>SC</b> | <b>NC</b> | <b>T</b>  | <b>%</b>       | <b>%NC</b>    |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|---------------|
| 5.1 Compromiso dirección          | 3         | 2         | 5         | 20.00%         | 40.00%        |
| 5.2 Enfoque cliente               | 1         | 1         | 2         | 8.00%          | 50.00%        |
| 5.3 Política de calidad           | 2         | 3         | 5         | 20.00%         | 60.00%        |
| 5.4.1 Objetivos calidad           | 0         | 4         | 4         | 16.00%         | 100.00%       |
| 5.4.2 Planificación SGC           | 0         | 1         | 1         | 4.00%          | 100.00%       |
| 5.5.1 Responsabilidad y autoridad | 1         | 2         | 3         | 12.00%         | 66.67%        |
| 5.5.2 Comunicación                | 2         | 0         | 2         | 8.00%          | 0.00%         |
| 5.6.1 Revisión dirección          | 1         | 0         | 1         | 4.00%          | 0.00%         |
| 5.6.2 Información revisión        | 0         | 1         | 1         | 4.00%          | 100.00%       |
| 5.6.3 Resultados de revisión      | 0         | 1         | 1         | 4.00%          | 100.00%       |
| <b>Total</b>                      | <b>10</b> | <b>15</b> | <b>25</b> | <b>100.00%</b> | <b>60.00%</b> |
| <b>%</b>                          | <b>40</b> | <b>60</b> |           |                |               |

**ANEXO 4. NUMERAL 6 DE LA NORMA ISO 9001-2008.**

| <b>Numeral 6. Norma</b>                   | <b>SC</b>    | <b>NC</b>    | <b>T</b>  | <b>%</b>       | <b>% NC</b>   |
|---|--------------|--------------|-----------|----------------|---------------|
| 6.1 Revisión de Recursos                  | 0            | 2            | 2         | 18.18%         | 100.00%       |
| 6.2.1 Generalidades                       | 1            | 0            | 1         | 9.09%          | 0.00%         |
| 6.2.2 Competencia, conciencia y formación | 0            | 3            | 3         | 27.27%         | 100.00%       |
| 6.3 Infraestructura                       | 3            | 0            | 3         | 27.27%         | 0.00%         |
| 6.4 Ambiente de Trabajo                   | 1            | 1            | 2         | 18.18%         | 50.00%        |
| <b>Total</b>                              | <b>5</b>     | <b>6</b>     | <b>11</b> | <b>100.00%</b> | <b>54.55%</b> |
| <b>%</b>                                  | <b>45.45</b> | <b>54.55</b> |           |                |               |

**ANEXO 5. NUMERAL 7 DE LA NORMA ISO 9001-2008.**

| <b>Numeral 7. Norma</b>                            | <b>SC</b> | <b>NC</b> | <b>T</b>  | <b>%</b>       | <b>%NC</b>    |
|--|-----------|-----------|-----------|----------------|---------------|
| 7.2.1 Identificación Requisitos Clientes           | 1         | 1         | 2         | 8.00%          | 50.00%        |
| 7.2.2 Revisión Requisitos Producción               | 3         | 1         | 4         | 16.00%         | 25.00%        |
| 7.2.3 Comunicación Cliente                         | 2         | 1         | 3         | 12.00%         | 33.33%        |
| 7.4.1 Control de Compras                           | 3         | 0         | 3         | 12.00%         | 0.00%         |
| 7.4.2 Información de Compras                       | 3         | 0         | 3         | 12.00%         | 0.00%         |
| 7.4.3 Verificación Productos Comprados             | 0         | 2         | 2         | 8.00%          | 100.00%       |
| 7.5.3 Identificación y Trazabilidad                | 0         | 1         | 1         | 4.00%          | 100.00%       |
| 7.5.4 Propiedades del Cliente                      | 2         | 0         | 2         | 8.00%          | 0.00%         |
| 7.5.5 Prevención Productos                         | 2         | 0         | 2         | 8.00%          | 0.00%         |
| 7.6 Control Dispositivos de Seguimiento y medición | 3         | 0         | 3         | 12.00%         | 0.00%         |
| <b>Total</b>                                       | <b>19</b> | <b>6</b>  | <b>25</b> | <b>100.00%</b> | <b>24.00%</b> |
| <b>%</b>   | <b>76</b> | <b>24</b> |           |                |               |

**ANEXO 6. NUMERAL 8 DE LA NORMA ISO 9001-2008.**

| <b>Numeral 8. Norma</b>                 | <b>SC</b>    | <b>NC</b>    | <b>T</b>  | <b>%</b>       | <b>%NC</b>    |
|---|--------------|--------------|-----------|----------------|---------------|
| 8.1 Planificación                       | 0            | 2            | 2         | 11.76%         | 100.00%       |
| 8.2.1 Satisfacción Cliente              | 0            | 2            | 2         | 11.76%         | 100.00%       |
| 8.2.2 Auditoría Interna                 | 0            | 2            | 2         | 11.76%         | 100.00%       |
| 8.2.3 Seguimiento y medición<br>Proceso | 1            | 1            | 2         | 11.76%         | 50.00%        |
| 8.3 Control de Productos no<br>Conforme | 2            | 0            | 2         | 11.76%         | 0.00%         |
| 8.4 Análisis de Datos                   | 0            | 4            | 4         | 23.53%         | 100.00%       |
| 8.5.1 Mejora Continua                   | 0            | 1            | 1         | 5.88%          | 100.00%       |
| 8.5.2 Acciones Correctivas              | 1            | 0            | 1         | 5.88%          | 0.00%         |
| 8.5.3 Acción Preventiva                 | 1            | 0            | 1         | 5.88%          | 0.00%         |
| <b>Total</b>                            | <b>5</b>     | <b>12</b>    | <b>17</b> | <b>100.00%</b> | <b>70.59%</b> |
| <b>%</b>                                | <b>29.41</b> | <b>70.59</b> |           |                |               |

### Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Instrucciones: No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Por favor conteste las 35 preguntas. Sea abierto y honesto. Para cada una de las 35 oraciones seleccione solamente un número para indicar su opinión. Las opciones son:

| Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.   |                                   |   |           |
|---|-----------------------------------|---|-----------|
| 1. Muy de acuerdo<br>desacuerdo   | 2. De acuerdo<br>6. En desacuerdo | 3. Ligeramente de acuerdo<br>7. Muy en desacuerdo | 4. Neutro |
| 1. Las metas de esta organización están claramente establecidas                                       |                                   |   | 1         |
| 2. La división de trabajo de esta organización es flexible  |                                   |   | 2         |
| 3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos  |                                   |   | 3         |
| 4. Mi relación con mi superior es armoniosa   |                                   |   | 2         |
| 5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona   |                                   |   | 3         |
| 6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo                                  |                                   |   | 2         |
| 7. Esta organización no se resiste al cambio  |                                   |   | 5         |
| 8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo                |                                   |   | 1         |
| 9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas                          |                                   |   | 2         |
| 10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso                              |                                   |   | 3         |
| 11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas                                 |                                   |   | 2         |
| 12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente     |                                   |   | 4         |
| 13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo                                      |                                   |   | 1         |
| 14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos                            |                                   |   | 2         |
| 15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización                                |                                   |   | 3         |
| 16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica  |                                   |   | 1         |
| 17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma |                                   |   | 3         |
| 18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales                   |                                   |   | 4         |
| 19. Existe oportunidad de promoción en esta organización  |                                   |   | 4         |
| 20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida                                |                                   |   | 3         |
| 21. Esta organización favorece al cambio  |                                   |   | 4         |
| 22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados                           |                                   |   | 4         |
| 23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada  |                                   |   | 5         |
| 24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo                            |                                   |   | 2         |
| 25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente                   |                                   |   | 3         |
| 26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo                               |                                   |   | 6         |
| 27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia            |                                   |   | 5         |
| 28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo                                      |                                   |   | 4         |
| 29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo                   |                                   |   | 4         |
| 30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas     |                                   |   | 3         |
| 31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad        |                                   |   | 2         |
| 32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización                                   |                                   |   | 7         |
| 33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos                                  |                                   |   | 5         |
| 34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo  |                                   |   | 4         |
| 35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar   |                                   |   | 3         |

**La siguiente combinación de instrumentos se utilizó para el autodiagnóstico.**



**AYUDA**

## ENFOQUE AL CLIENTE

**INICIO**

| ASPECTO   | ESTADO  |
|---|---|
| La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.  | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes  | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| Periódicamente la empresa obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes   | No existe evidencia referente a este punto.   |
| La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| La empresa cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios,   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas,   | No existe evidencia referente a este punto.   |
| La empresa cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| La empresa obtiene periódicamente datos (tales como; tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes,                      | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio  | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,   | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| La organización tiene implantada disposiciones efices para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el productos, consultas, contratos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.   | No existe evidencia referente a este punto.   |
| Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras empresas competidoras  | No existe evidencia referente a este punto.   |



AYUDA

## COMPROMISO GERENCIAL

INICIO

| ASPECTO   | ESTADO  |  |
|---|---|--|
| La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |  |
| La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| La organización ha identificado las debilidades de su organización  | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)  | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)        | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| La organización ha definido las metas del negocio   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |  |
| La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.   | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |  |
| La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |  |
| Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |  |
| Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la empresa   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |  |
| Se revisa la planificación anual de la empresa de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento  | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |  |
| Se cumple la planificación anual de la empresa  | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |  |
| Tiene la empresa un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico, | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |  |
| La empresa cuenta con política de calidad   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| La política de calidad considera el futuro de la organización   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| La organización tiene definidos los objetivos de calidad  | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |  |
| Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad  | No existe evidencia referente a este punto.   |  |
| Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.   | No existe evidencia referente a este punto.   |  |
| Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,  | No existe evidencia referente a este punto.   |  |
| Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad  | No existe evidencia referente a este punto.   |  |
| Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.  | No existe evidencia referente a este punto.   |  |



AYUDA

# PARTICIPACION DEL PERSONAL

INICIO

| ASPECTO  | ESTADO  |
|--|---|
| Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal   | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras  | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal   | No existe evidencia referente a este punto.   |
| El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización   | No existe evidencia referente a este punto.   |
| La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.   | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,  | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| Se ha asegurado la dirección de que el personal es consiente del vínculo entre calidad y costos  | No existe evidencia referente a este punto.   |



AYUDA

## ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

INICIO

| ASPECTO  | ESTADO  |
|--|---|
| Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este    | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas  | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.                                   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.               | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.  | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura.   | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,                             | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.                                | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.                                 | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| La organización tiene establecido un método de control para los documentos,  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |



AYUDA

## ENFOQUE BASADO EN LOS HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

INICIO

| ASPECTO   | ESTADO  |
|---|---|
| Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos  | No existe evidencia referente a este punto.   |
| Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes  | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos   | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad   | No existe evidencia referente a este punto.   |
| Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio  | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| La dirección de la organización revisa el sistema de gestión de calidad periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.                | No existe evidencia referente a este punto.   |
| Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras  | No existe evidencia referente a este punto.   |
| Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras  | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| La empresa compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores, | No existe evidencia referente a este punto.   |
| Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas        | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme  | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar                        |
| La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia   | No existe evidencia referente a este punto.   |

## MEJORA

AYUDA

INICIO

| ASPECTO   | ESTADO  |
|---|---|
| La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño                                | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar    |
| Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio                   | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto             |
| Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas                               | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras |
| La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización      | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar    |
| Se cuenta con un mecanismo para la definición de acciones de mejora   | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar    |
| Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.                                       | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras |
| Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras |
| Se tiene algún mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al efecto del problema potencial o real. | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras |
| Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.  | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar    |
| Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.                                      | Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar    |

## RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

AYUDA

INICIO

| ASPECTO   | ESTADO  |
|---|---|
| Se tienen métodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final. | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.    | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.  | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.   | Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras                     |
| Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.                               | La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto                                 |
| Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.   | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores  | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores   | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |
| Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.   | Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes |