



Modelo Compromiso con la Mejora Continua para Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES)

Edición 2017

INTRODUCCION

El **Modelo del “Premio Compromiso con la Mejora Continua para Pequeñas y Medianas Empresas”**, es una adaptación del Modelo “Premio Compromiso con la Gestión PyMES” creado y administrado por el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) del Uruguay.

INACAL es una persona de derecho público no estatal, que fue creado por el artículo 175 de la Ley Nº 17.930 de fecha 19 de diciembre de 2005 del Uruguay y su funcionamiento queda reglamentado en el Decreto 17/008. El artículo 176 de la citada Ley determina que el INACAL tendrá como objetivos: (a) Promover la mejora de la competitividad de las empresas como medio para incrementar sostenidamente las exportaciones; (b) Propender a la formación y capacitación de recursos humanos en la calidad de la gestión empresarial; (c) Proveer la mejora de gestión de las organizaciones públicas (de los Gobiernos Nacional y Departamentales) y privadas; (d) Respalda r técnicamente al consumidor en cuanto a la calidad como base de su elección; y (e) Administrar el Premio Nacional de Calidad.

CONVENIO DE COLABORACIÓN

En Mayo del 2016, el **CONACYT** y el **INACAL** han firmado un Convenio de Colaboración que permite, entre otros beneficios, la adopción por parte del CONACYT de los Modelos de Mejora Continua para Organizaciones Grandes, Pequeñas y Medianas, Compromiso con la Gestión para Organizaciones Privadas, Compromiso con la Gestión Pública y otros modelos creados por INACAL y que están suficientemente utilizados y probados en el proceso anual de evaluación del Premio Nacional a la Calidad del Uruguay.

AGRADECIMIENTO

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), expresa su agradecimiento y gratitud al Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) del Uruguay, y de manera especial al Ing. JUAN GONZALO BLASINA, por su colaboración y generosa apertura al facilitar los Modelos de Mejora Continua para Organizaciones Grandes, Pequeñas y Medianas, Compromiso con la Gestión para Organizaciones Privadas, Compromiso con la Gestión Pública y otros modelos creados por INACAL adoptados y adaptados por el CONACYT para evaluar las organizaciones paraguayas que se postulan para el Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión, y otros Premios.

MODELO DE GESTIÓN “PREMIO COMPROMISO CON LA MEJORA CONTINUA PARA PyMES”

¿Qué es el Modelo de Gestión del PREMIO COMPROMISO CON LA MEJORA CONTINUA PARA PyMES?

El presente Modelo ha sido desarrollado por el CONACYT tomando como base el PREMIO PYME GESTIÓN COMPETITIVA desarrollado por el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad) de Chile, y elementos del PREMIO COMPROMISO CON LA GESTIÓN del Instituto Nacional de Calidad (INACAL) del Uruguay, con el propósito de:

- **Facilitar** mediante un Modelo de fácil comprensión, el progresivo camino hacia una gestión más competitiva.
- **Apoyar**, a las Pequeñas (hasta 30 trabajadores) y Medianas empresas (hasta 50 trabajadores), considerando que por sus propias dimensiones, se les dificulta la capacitación y acceso a guías efectivas de perfeccionamiento, ya sea por razones de tiempo y/o económicas, posibilitando:
 - **sus propias evaluaciones** mediante un Modelo que les permite trabajar avanzando las sucesivas etapas con el ritmo que cada una estime adecuadas;
 - **aprendizaje durante la aplicación**, ya que el Modelo ha sido concebido con el criterio de que, además de herramienta de evaluación, sea un texto didáctico. Para ello se explica cada Criterio en lenguaje sencillo así como el objetivo y pautas para aplicarlo;
 - **obtener reconocimientos formales** por parte del CONACYT el que contempla tres grados de avance, y que sirve de estímulo y **reconocimiento externo** a la gestión de las organizaciones nacionales, en especial a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.
- En cada oportunidad que se presente al CONACYT la autoevaluación, las organizaciones recibirán un **informe de retroalimentación gratuito**, elaborado por expertos, que en forma objetiva le servirá de orientación para continuar progresando. En caso que hayan alcanzado un grado de avance, que amerite uno de los tres grados de reconocimientos formales, recibirán una visita previa de evaluadores técnicos que avalarán la autoevaluación y conocerán en el sitio, mediante entrevistas, a cada organización posibilitando un mejor apoyo para su progreso.
- Además de obtener los **beneficios directos, económicos y resultados de competitividad, por la mejora de su gestión**, la organización que alcanza los grados de avance que se explican más adelante, recibe un **reconocimiento formal y público** que le apoya para su presentación en los mercados y ante sus actuales y futuros clientes. Asimismo, al haber demostrado su **compromiso con la Mejora Continua**, el CONACYT, mediante jornadas de capacitación, en algunos casos con importantes bonificaciones en los costos, les apoyará en la formación de todo el personal y en la capacidad de interactuar con otras organizaciones que estén transitando similar camino.
- El Premio Micro Empresa será administrado y otorgado por el CONACYT, y entregado anualmente por el Presidente de la República o por quien éste delegue, en acto público, conjuntamente con el Premio Nacional de Calidad y Excelencia en la Gestión.

Para una mejor comprensión de los detalles de la aplicación práctica de este Modelo, se debe tener en especial consideración que:

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

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

El Modelo no prescribe:

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

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

El Modelo **no es prescriptivo** porque:

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

¿Quiénes Pueden Aspirar al Premio Compromiso con la Mejora Continua para PyMES?

Podrán participar del Premio Compromiso con la Mejora Continua para PyMES todas las organizaciones Pequeñas (hasta 30 trabajadores) y Medianas (hasta 50 trabajadores) establecidas en el territorio nacional.

Para que una organización pueda participar en el proceso de selección para el Premio Compromiso con la Mejora Continua para PyMES, deberá cumplir en el debido plazo con los requisitos establecidos indicados en el Formulario de Solicitud de Inscripción.

No son elegibles organizaciones:

- a- con actividades fuera de la República del Paraguay que imposibilite evaluar sus principales funciones en el territorio nacional;
- b- con 50 % o más de su fuerza de trabajo situada fuera del país;
- c- si ha recibido premio en este mismo Modelo en los dos años anteriores en cuyo caso se sugiere que participe utilizando el Modelo de Mejora Continua para PyMES del Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión.

Respecto a las partes de organizaciones, no son elegibles cuando:

- a. no se pueden evaluar en todas las áreas del correspondiente Modelo;
- b. no pueden ser identificadas como unidades discretas de producción o prestadoras de servicio, o no es posible distinguirlas con respecto a otras unidades de la misma organización.

Los reconocimientos que podrán otorgarse son:

1. **Premio Compromiso con la Mejora Continua para PyMES Oro**, avance destacable;
2. **Premio Compromiso con la Mejora Continua para PyMES Plata**, avance significativo;
3. **Premio Compromiso con la Mejora Continua para PyMES Bronce**, avance medio.

DIRECTRICES PARA LA AUTOEVALUACIÓN

El sistema se basa en la aplicación de **5 (cinco) Criterios** que a su vez, se subdividen en **Prácticas de Calidad**.

Los cinco Criterios y su interacción son los siguientes:



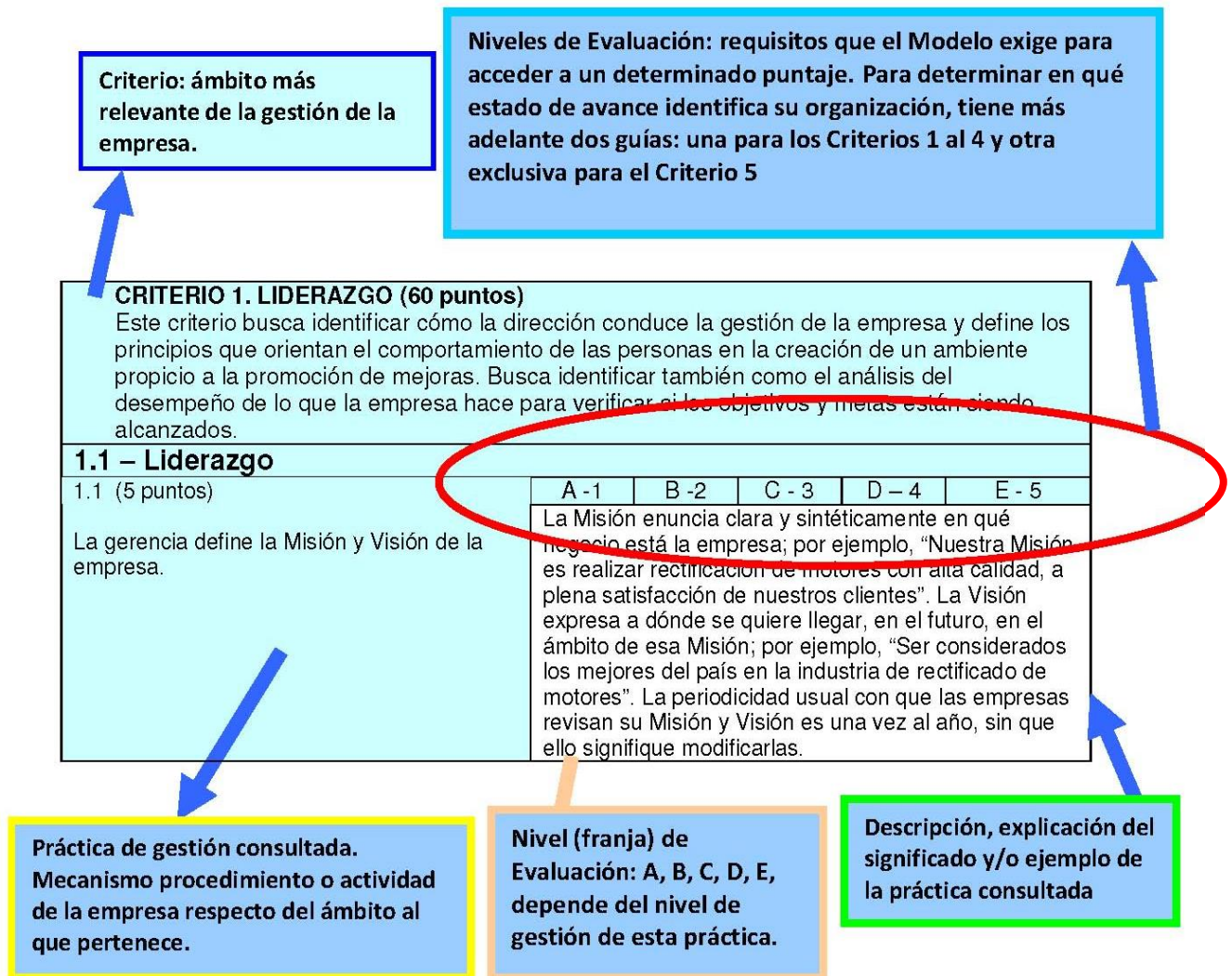
El Liderazgo genera mejora en el Desarrollo de las Personas y en la Administración y Mejora de Procesos, manifestándose en las acciones de Interés por el Cliente. Las Prácticas de Calidad de estos cuatro Criterios son las responsables de los RESULTADOS que son la razón de ser de la organización.

Para cada Criterio se han explicitado un conjunto de Prácticas que se consideran básicas para lograr las máximas posibilidades de éxito, (Resultados y Permanencia). La aplicación de éstas Prácticas Básicas en cada empresa u organización es individual y no está indicada por el Modelo.

Respecto a la medición mediante el puntaje:

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

Para cada Criterio se ha determinado un puntaje (en el ejemplo de la página siguiente, LIDERAZGO = 60 puntos) relacionado con las franjas A, B, C, D y E, con valores del 1 al 5. Cada franja expresa una posible identificación del avance sobre cada Práctica de Calidad. Cada una de las prácticas tiene asignado un puntaje, que multiplicado por el número (1 a 5) de la franja con que se sintió más identificado, dará un puntaje máximo de 500 puntos. La utilización de puntaje tiene el propósito de permitir que de una forma más tangible, usted pueda compararse en dos momentos distintos (igual, mejor o peor), y establecer el grado de reconocimiento que se le puede otorgar.



No es necesario alcanzar los 500 puntos para obtener reconocimiento, ya que están previstos grados de avance intermedios que, estamos seguros, su organización puede alcanzar iniciando el camino seguro hacia la Calidad y Competitividad.

En caso de dudas respecto a alguno de los Criterios o sus prácticas, puede contactar con el CONACYT a los teléfonos (595 21) 506-369 o 506-331, o enviar su consulta al e-mail premio.nacional.calidad@conacyt.gov.py. También puede encontrar información en el sitio Web www.conacyt.gov.py.

CÓMO DETERMINAR EL GRADO DE AVANCE

Luego de leer la descripción general del Criterio, pase a analizar cuáles son las Prácticas de Calidad que hacen posible un buen desempeño en el mismo. Con la mayor objetividad y sinceridad, identifique cuál de las definiciones de la matriz siguiente es la que mejor define la actual Práctica de Calidad en su organización.

CRITERIOS 1 A 4

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

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

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

CRITERIO 5

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

Flujograma de Proceso del Premio “Compromiso con Mejora Continua”

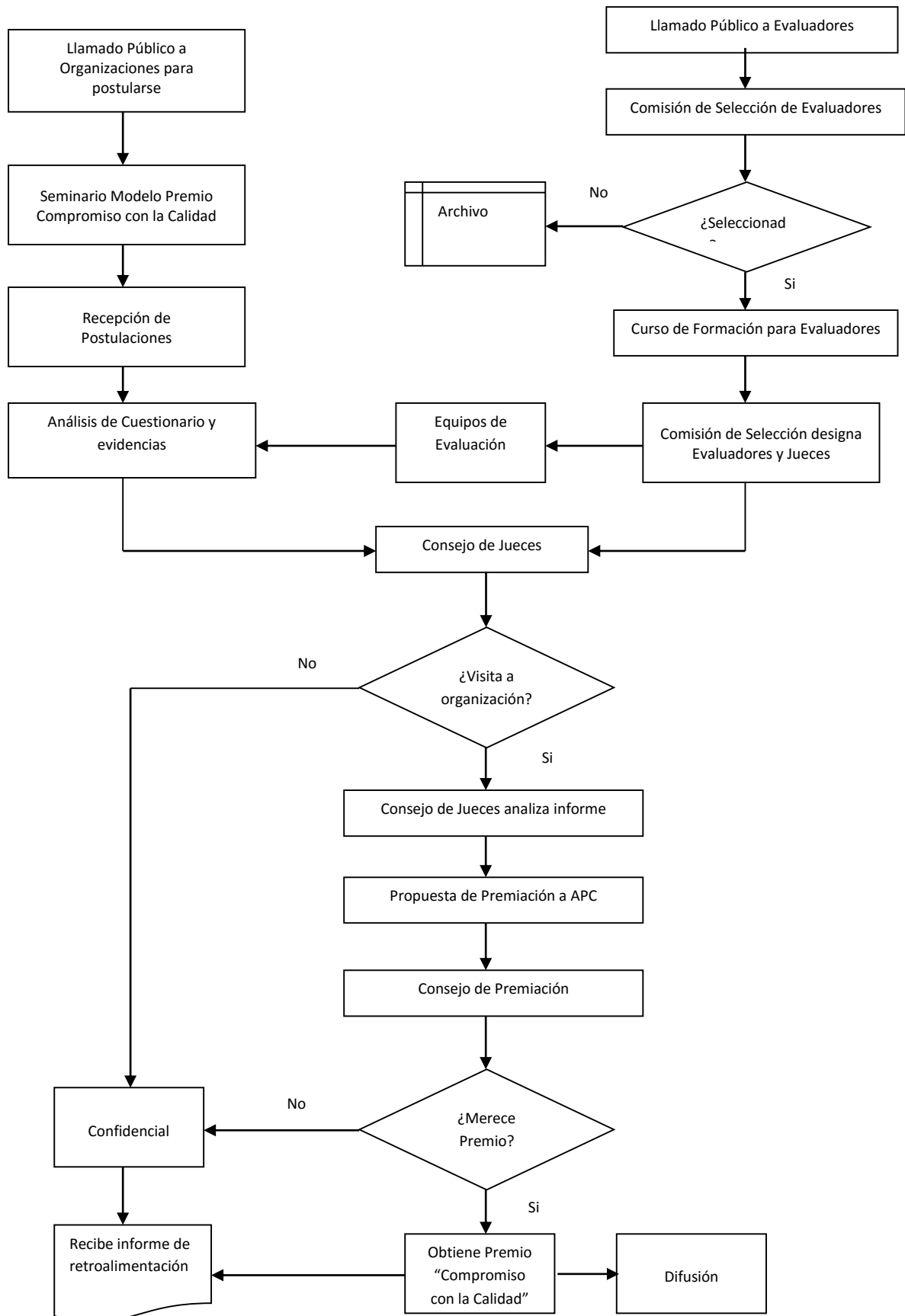


TABLA DE PUNTAJES POR CRITERIO DE EVALUACIÓN

<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>	<i>PUNTAJES ASIGNADOS</i>
1. Liderazgo	60
2. Desarrollo de las Personas	80
3. Interés por el Cliente Externo	85
4. Gestión y Mejora de procesos	125
5. Resultados	150
TOTAL	500

Modelo del PREMIO COMPROMISO CON LA MEJORA CONTINUA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMES)

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

Criterio 1: LIDERAZGO

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

Criterio 2: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

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

Criterio 3: INTERÉS POR EL CLIENTE

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

Criterio 4: GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

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

Criterio 5: RESULTADOS

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

CRITERIO 1. LIDERAZGO (60 puntos)

Este criterio busca identificar cómo la dirección conduce la gestión de la empresa y define los principios que orientan el comportamiento de las personas en la creación de un ambiente propicio a la promoción de mejoras. Busca identificar también como el análisis del desempeño de lo que la empresa hace para verificar si los objetivos y metas están siendo alcanzados.

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

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

Por ejemplo, Unión Industrial Paraguaya (UIP), Cámaras de Comercio, asociaciones gremiales u otras agrupaciones de PYMES, con el propósito de explorar nuevos negocios o incorporar tecnologías que les permitan ser más eficientes.

La capacitación de la gerencia se refiere a su participación en cursos y actividades formativas sobre Mejora Continua de Procesos, Gestión de Recursos Humanos, Planificación, Tecnología, entre otras.

El propósito de esta Práctica es lograr que los empleados internalicen la importancia de tener clientes satisfechos. La comunicación al personal del foco de la empresa en el cliente puede hacerse en instancias formales e informales. Se entiende por instancia formal una actividad planificada que se realiza con regularidad, por ejemplo, reunión de ventas todos los lunes de 09.00 a 10.00 horas. Se entiende por instancia informal una situación no planificada, que se realiza casualmente o aprovechando una circunstancia especial, por ejemplo, en espacios de conversación informal (hora del café, celebraciones, etc.). Los aspectos de Cultura hacen a la internalización de los criterios y valores que la distinguen de las demás y da a los colaboradores sentido de identidad.

Las acciones de Responsabilidad Social (RS) le permiten a la empresa disminuir el riesgo de no sustentabilidad. La RS enfoca los siguientes ámbitos: a) La sociedad y la comunidad (abordados en este Criterio). b) El medio ambiente (abordado en este Criterio). c) Los empleados (abordado en los Criterios 2 y 5). d) Los clientes (abordado en los Criterios 3 y 5).

Por ejemplo: a) Se asegura de no congestionar con vehículos o materiales la calle frente a la empresa y mantiene su fachada limpia y pintada. b) Hay un representante de la empresa en organizaciones comunitarias locales (por ej. Junta de Vecinos). c) La empresa apadrina y/o apoya proyectos de desarrollo local (por ejemplo escuela de la Comunidad). d) La empresa impulsa la aplicación de Modelos de Calidad en su Comunidad.

Actúa no solo respetando el marco legal o regulatorio, sino que realiza acciones que apoyan la formación de la conciencia colectiva y la aplica a sus propios procesos. Ej.: realiza charlas de información y buenas prácticas y participa de los proyectos de la comunidad y organizaciones. Procura incorporar nuevas tecnologías que ayuden a disminuir la carga de sus productos, deshecho o residuos sobre el medio.

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

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

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

La definición de la forma de atender a los clientes debería apoyarse en los motivos de su satisfacción (Práctica de Calidad 6), en el conocimiento que se tenga de ellos (Práctica de Calidad 2) y en alguna iniciativa o programa exitoso que aplique la competencia u otra empresa de otro sector. En esta práctica se pueden considerar: tiempo de espera en el teléfono o mostrador, tiempo para resolución de quejas, etc.

La efectividad de la resolución de las quejas o reclamos de los clientes, es un paso importante para evitar la pérdida de clientes insatisfechos. El registro de las quejas y reclamos facilita el seguimiento de su resolución. Utiliza esta información para la mejora de los productos, servicios y procesos.

Conocer a la competencia es disponer de información acerca de la gestión o desempeño de las empresas que compiten por el mismo mercado objetivo. El propósito principal de esta Práctica es conocer el nivel de la calidad o desempeño de la empresa, en relación a sus principales competidores, en diferentes aspectos de la gestión, por ejemplo, manejo de personal, sistema de producción, volúmenes y canales de ventas, etc.

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

CRITERIO 5 – RESULTADOS (150 puntos)					
Este criterio procura información que demuestre las mejoras obtenidas por la empresa.					
5.1 – Conducción de la empresa					
5.1.1 (15 puntos) Utilidad de la empresa	A	B	C	D	E
Utilidad se refiere al resultado final, después de impuestos, de la gestión de la empresa expresado en guaraníes.					
5.1.2 (15 puntos) Rentabilidad de la empresa	A	B	C	D	E
Rentabilidad se refiere al porcentaje resultante de dividir la utilidad en guaraníes de la empresa por los ingresos totales (ventas).					
5.1.3 (15 puntos) Ventas por empleado	A	B	C	D	E
Las ventas por empleado es un indicador de productividad global que permite hacer comparaciones y mejorar.					
5.2 – Interés por el cliente externo					
5.2.1 (15 puntos) Volumen de ventas	A	B	C	D	E
Son las ventas totales relacionadas directamente con el giro del negocio.					
5.2.2 (15 puntos) Satisfacción de los clientes	A	B	C	D	E
El resultado de la satisfacción de los clientes se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Calidad 5 del Criterio 3.					
5.3 – Desarrollo de las Personas					
5.3.1 (15 puntos) Satisfacción de empleados	A	B	C	D	E
El resultado de la satisfacción de los empleados se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Calidad 7 del Criterio 2.					
5.3.2 (15 puntos) Horas hombre de capacitación	A	B	C	D	E
El indicador de horas hombre de capacitación es una medición de la inversión de la empresa para mejorar su efectividad, eficiencia y productividad.					
5.3.3 (15 puntos) Seguridad en el trabajo	A	B	C	D	E
<p>Los Indicadores de seguridad en el trabajo podrían incluir, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de Frecuencia (Nº accidentes por horas trabajadas). • Índice de Gravedad (Nº de días perdidos por horas trabajadas). • Índice de Accidentes (Nº de accidentes por el total de empleados). • Índice de Siniestralidad (Nº de días perdidos por el total de empleados). • Comparación con sus similares mediante fuentes confiables 					
5.4 – Gestión y Mejora de los Procesos					
5.4.1 (15 puntos) Desempeño de los principales procesos	A	B	C	D	E
El resultado de los procesos principales se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Calidad 4 del Criterio 3.					
5.4.2 (15 puntos) Calidad de los productos y servicios	A	B	C	D	E
El resultado de la calidad de los productos o servicios se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Calidad 4 del Criterio 2.					