



Guía y Formulario de Auto Evaluación

# PREMIO PYME Gestión Competitiva

2010

## Introducción

Este documento denominado Guía y Formulario de Autoevaluación del Premio Pyme Gestión Competitiva muestra las prácticas que contiene el Modelo, y por las cuales las empresas de menor tamaño, postulantes al PREMIO PYME Gestión Competitiva, se autoevalúan.

El Formulario de Autoevaluación que se detalla a continuación, constituye en sí un instrumento que le permite a una empresa conocer sus principales fortalezas y áreas de mejora de su gestión, utilizando parámetros estandarizados. La aplicación de esta guía proveerá a la empresa de un diagnóstico de la situación actual de su gestión.

Este Formulario de Autoevaluación es una herramienta de diagnóstico, esencialmente analítica, que no propone soluciones o maneras de cubrir las brechas identificadas. A partir de este análisis de gestión, la empresa puede formular planes de mejora priorizando y abordando las áreas más críticas. El sistema no entrega una solución directa, sino que muestra dónde están las oportunidades de mejora, siendo la empresa y sus equipos, quienes deciden la forma y oportunidad para cubrir estas brechas.

## **Modelo del PREMIO PYME Gestión Competitiva**

El modelo del PREMIO PYME Gestión Competitiva está compuesto por 5 criterios, cada uno de los cuales contiene un conjunto de prácticas de gestión normalmente presentes en las empresas, independientemente de su tamaño y sector de actividad económica al cual pertenezcan. Si bien ellas son más o menos relevantes, dependiendo del tipo de organización, en todos los casos son aplicables.

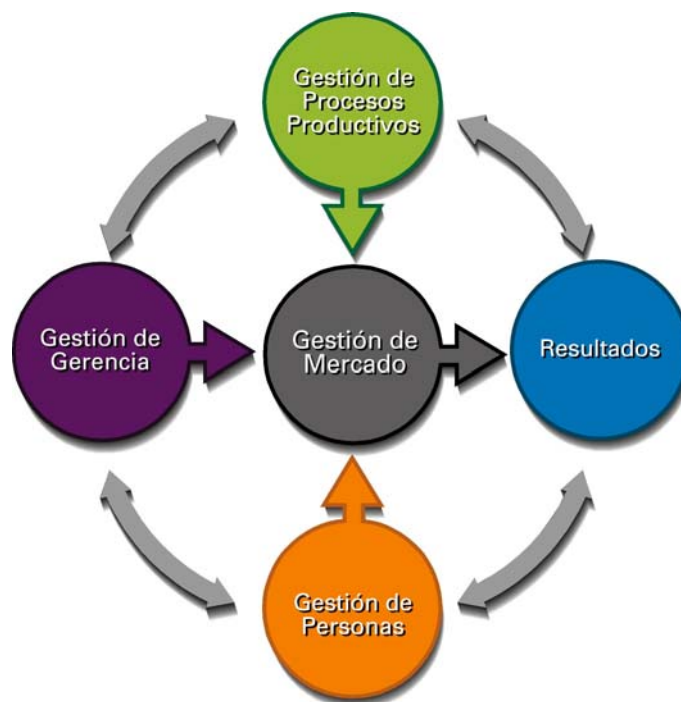
## **Principios del Modelo en el cual está basado el PREMIO PYME Gestión Competitiva**

Los **principios** en los que está basado el Modelo de Gestión del “PREMIO PYME Gestión Competitiva” son:

1. **Enfoque sistémico:** reconoce las interacciones e integración de todos sus procesos.
2. **Liderazgo:** líderes comprometidos e involucrados que conducen su negocio con una visión estratégica y toman decisiones basadas en información relevante.
3. **Enfoque de mercado:** conoce y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, de modo de satisfacer sus requisitos.
4. **Resguardo y participación del personal:** entiende que las personas, en todos los niveles, representan la esencia de la empresa y su compromiso posibilita que sus capacidades y habilidades permitan lograr sus objetivos.
5. **Enfoque basado en procesos:** para alcanzar eficientemente sus objetivos.
6. **Evaluación y mejora continua:** aplica, de manera sistemática, un proceso de evaluación y mejora, para elevar la competitividad de la empresa.
7. **Cuidado por el medio ambiente y contribución social:** considera tanto los aspectos ambientales de sus operaciones, como la contribución social a la comunidad de su entorno más inmediato.
8. **Foco en resultados:** conoce y orienta las competencias, habilidades y trabajo del personal hacia los resultados del negocio.

## Modelo de Gestión del PREMIO PYME Gestión Competitiva

El Modelo de Gestión del PREMIO PYME Gestión competitiva considera cinco criterios, los que constituyen pilares fundamentales en torno a los cuales confluyen los elementos de gestión o prácticas para conducir a la empresa en la consecución de sus objetivos, lo que les permitirá aumentar la calidad de su gestión y alcanzar mayor competitividad.



La gráfica nos muestra los 5 criterios del Modelo que son evaluados:

### Criterio 1: Gestión de Gerencia

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: Gestión de Mercado**

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 3: Gestión de 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.

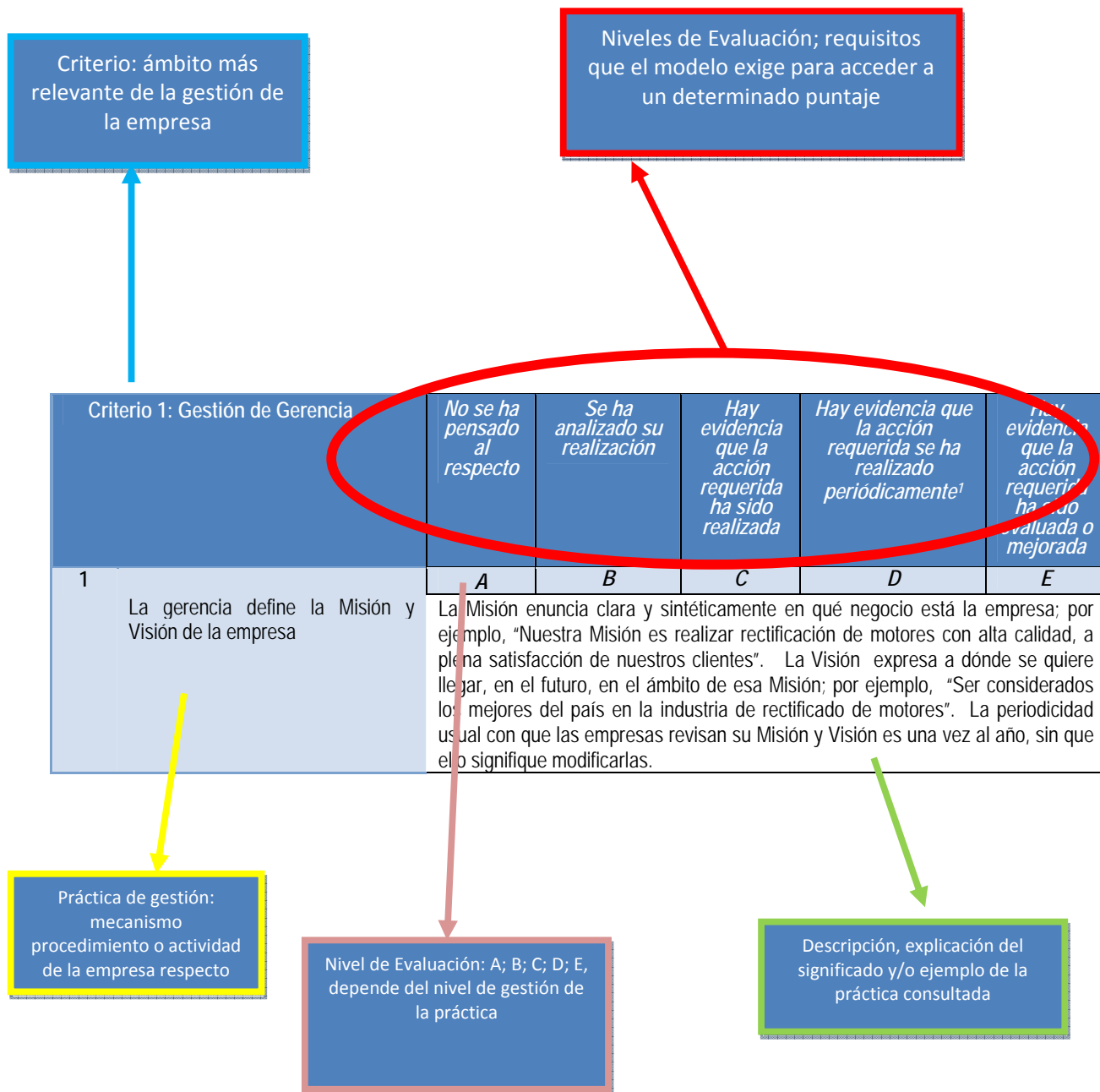
## **Criterio 4: Gestión de Procesos**

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 gerencia, 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.

Formulario y Guía de Autoevaluación: descripción de los principales conceptos involucrados:



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

## NOTAS EXPLICATIVAS A LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### CRITERIOS 1 a 4

<i>No se ha pensado al respecto</i>	<i>Se ha analizado su realización</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada</i>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<p>Por diferentes razones, la Práctica de Gestión correspondiente no ha sido considerada.</p>	<p>Hay evidencia de que se ha discutido la posibilidad de implementar <u>específicamente</u> lo solicitado en la Práctica de Gestión, pero no se ha realizado aún.</p>	<p>Hay evidencia que la Práctica de gestión está implementada. Por ejemplo, existen documentos, planes, programaciones, procesos, que lo pueden demostrar.</p>	<p>Hay evidencia que demuestra que la Práctica de Gestión se realiza regularmente. La periodicidad puede ser diariamente, semanalmente, mensualmente 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.</p>	<p>Se puede demostrar que la Práctica de Gestión ha sido evaluada o mejorada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluada: se ha medido su efectividad o nivel de cumplimiento del objetivo para el que fue implementada</li> <li>▪ Mejorada: la forma en que se realiza actualmente la práctica de gestión es claramente mejor, de cómo se hacía antes (últimos 3 años).</li> </ul>

### CRITERIO 5

<i>No existe información cuantitativa</i>	<i>Se ha decidido la obtención de los datos</i>	<i>Existen algunos datos</i>	<i>Existen series de datos que permiten evaluar tendencias</i>	<i>Existe tendencia positiva o neutra en los últimos tres años</i>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<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>

CRITERIOS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL MODELO

Criterio 1: Gestión de Gerencia	<i>No se ha pensado al respecto</i>	<i>Se ha analizado su realización</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente<sup>2</sup></i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada</i>
<p>1</p> <p>La gerencia define la Misión y Visión de la empresa.</p>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
	<p>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.</p>				
<p>2</p> <p>La gerencia establece los objetivos estratégicos para el logro de la Visión.</p>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
	<p>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 todas las regiones del país en los próximos 5 años. Responsable: Gerencia".</p>				
<p>3</p> <p>La gerencia asegura que su plan estratégico está enfocado en la Misión y Visión de la empresa.</p>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
	<p>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 3 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.</p>				
<p>4</p> <p>La gerencia elabora semestral o anualmente planes operativos de corto plazo para alcanzar los objetivos estratégicos, asignándoles los recursos necesarios para su ejecución.</p>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
	<p>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 Regiones, hasta septiembre de 2009" "Contratar a los empleados para las 3 nuevas Regiones, hasta octubre de 2009"</p>				
<p>5</p> <p>La gerencia realiza al menos mensualmente reuniones de seguimiento de las metas y planes operativos en las que se toman decisiones y se establecen compromisos por escrito con las distintas unidades de la empresa.</p>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
	<p>El propósito de esta Práctica de Gestión 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.</p>				

<sup>2</sup> La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.

Criterio 1: Gestión de Gerencia	<i>No se ha pensado al respecto</i>	<i>Se ha analizado su realización</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente<sup>3</sup></i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada</i>
<b>6</b> La gerencia utiliza información operativa, financiera y comercial para la toma de decisiones de corto y mediano plazo.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Por ejemplo, capacidad de producción, volumen de ventas, tasa de interés de créditos bancarios, etc.				
<b>7</b> La gerencia participa en asociaciones para prospectar nuevos negocios y/o uso de nuevas tecnologías.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Por ejemplo, CONUPIA, asociaciones gremiales u otras agrupaciones de Pymes, con el propósito de explorar nuevos negocios o incorporar tecnologías que les permitan ser más eficientes.				
<b>8</b> La gerencia se capacita en temas de gestión de empresas.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	La capacitación de la gerencia se refiere a su participación en cursos formales sobre Mejora de procesos, Marketing, Gestión de Recursos Humanos, Planificación, entre otras.				
<b>9</b> La gerencia comunica a todas las personas de la empresa que el foco está en los clientes.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	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 de la colación, celebraciones, etc.).				
<b>10</b> La gerencia asegura conocer y aplicar las leyes y normas contables, financieras, laborales y medioambientales correspondientes a su empresa.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) le permiten a la empresa disminuir el riesgo de no sustentabilidad. La RSE 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 3 y 5). d) Los clientes (abordado en los Criterios 2 y 5).				
<b>11</b> La gerencia implementa acciones para ser considerado un "Buen Vecino" en su comunidad.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Por ejemplo: a) Se asegura mantener en buen estado las calzadas de la calle frente a la empresa y no congestionarla con vehículos o materiales. 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), entregándole un aporte regularmente.				

<sup>3</sup> La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.

Criterio 1: Gestión de Gerencia	<i>No se ha pensado al respecto</i>	<i>Se ha analizado su realización</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente<sup>4</sup></i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<p>12 La gerencia se asegura que los productos y operaciones de su empresa no impactan el medio ambiente.</p>	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa identifica y aborda los efectos negativos de sus procesos, productos o servicios o instalaciones, que pudiesen causar daños al medio ambiente, con el fin de promover una actuación ambiental correcta.</li> <li>• La empresa utiliza, en sus procesos productivos, insumos, materias primas y materiales que comprobadamente y/o certificadamente no afectan negativamente el medio ambiente.</li> <li>• La empresa se preocupa de que los componentes de sus productos y/o servicios son aquellos que cumplen con la normativa y disposiciones ambientales que son aplicables, así como también que en sus procesos se cumpla con dicha normativa y disposiciones.</li> </ul>				

<sup>4</sup> La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.

<b>Criterio 2: Gestión de Mercado</b>	<i>No se ha pensado al respecto</i>	<i>Se ha analizado su realización</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente<sup>5</sup></i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada</i>
<b>1</b> La empresa identifica los segmentos de su mercado objetivo.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El segmento de mercado objetivo es aquél al que la empresa ha decidido orientar sus acciones de venta. Esta Práctica tiene por objeto realizar la necesidad de tener un buen conocimiento del mercado, para poder lograr una gestión de ventas efectiva.				
<b>2</b> La empresa identifica a sus clientes más importantes.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	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.				
<b>3</b> La empresa utiliza una base de datos de clientes para apoyar sus actividades de venta y postventa.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	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.				
<b>4</b> La empresa da a conocer al mercado potencial sus productos y servicios.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	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.				
<b>5</b> La empresa mide la satisfacción de sus clientes.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	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.				
<b>6</b> La empresa identifica los motivos de satisfacción de sus clientes.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	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.				
<b>7</b> La empresa define la forma como se debe atender a los clientes para incrementar su satisfacción.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	La definición de la forma de atender a los clientes debería apoyarse en los motivos de su satisfacción (Práctica de Gestión 6), en el conocimiento que se tenga de ellos (Práctica de Gestión 2) y en alguna iniciativa o programa exitoso que aplique la competencia u otra empresa de otro sector.				

<sup>5</sup> La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.

Criterio 2: Gestión de Mercado	<i>No se ha pensado al respecto</i>	<i>Se ha analizado su realización</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente<sup>6</sup></i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada</i>
<p>8</p> <p>La empresa registra y resuelve oportunamente todas las quejas y reclamos de sus clientes.</p>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<p>9</p> <p>La empresa desarrolla acciones para conocer a su competencia.</p>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>

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. Constituye, además, una fuente de información útil 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.

<sup>6</sup> La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.

Criterio 3: Gestión de Personas	<i>No se ha pensado al respecto</i>	<i>Se ha analizado su realización</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente<sup>7</sup></i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada</i>
1 Se da a conocer a todas las personas de la organización la Misión, Visión, y objetivos estratégicos de la empresa.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
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 Las metas de todas las personas se originan en los objetivos estratégicos y planes operativos de la empresa.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
El propósito de esta Práctica de Gestión 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					
3 Se capacita al personal en lo necesario para hacer bien su trabajo, y ejecutar los planes operativos de la empresa.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
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.					
4 Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes operativos de la empresa.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
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. Por ejemplo, para manejar una máquina nueva o para hacerse cargo de un nuevo territorio de ventas.					
5 Se retroalimenta, al menos anualmente, a las personas en función de la evaluación de su desempeño en el trabajo.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
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 las áreas de mejora y comunicarles los aspectos en que deben mejorar su desempeño.					
6 Se entrega reconocimiento y estímulo al personal de buen desempeño.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
El propósito de esta Práctica de Gestión 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 de ellos el máximo desempeño.					
7 Se mide la satisfacción de las personas que trabajan en la empresa.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
El desempeño de los empleados, y por tanto el de la empresa, depende fuertemente del nivel de motivación de sus empleados. Esta Práctica de Gestión tiene por objeto conocer los factores que explican la motivación a los empleados, permitiendo orientar la gestión del personal.					
8 Se asegura la participación y colaboración de las personas en la mejora de los procesos.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
El propósito de esta Práctica de Gestión es que los empleados, quienes son los que mejor conocen su trabajo, puedan hacer sugerencias o aportar ideas de mejoramiento.					

<sup>7</sup> La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.

Criterio 3: Gestión de Personas		<i>No se ha pensado al respecto</i>	<i>Se ha analizado su realización</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente<sup>8</sup></i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada</i>
9	Se aseguran condiciones físicas y ambientales adecuadas para el lugar de trabajo.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		El propósito de esta Práctica de Gestión es que se cuente con condiciones en el trabajo que le permiten desarrollarlo de manera adecuada.				
10	Se aseguran condiciones adecuadas de salud y seguridad del personal en su trabajo.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		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.				

<sup>8</sup> La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.

Criterio 4: Gestión de Procesos Productivos	<i>No se ha pensado al respecto</i>	<i>Se ha analizado su realización</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado periódicamente<sup>9</sup></i>	<i>Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada</i>
1	A	B	C	D	E
<p>La empresa se asegura que las características de sus productos y servicios se ajustan a la información de satisfacción y reclamos de sus clientes.</p>	<p>Esta Práctica de Gestión 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 Gestión 5, 6 y 8 del Criterio 2.</p>				
2	A	B	C	D	E
<p>La empresa mide la calidad de sus principales productos y/o servicios.</p>	<p>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 gestión 6 del criterio 2.</p>				
3	A	B	C	D	E
<p>La empresa mide el desempeño de sus procesos principales.</p>	<p>La medición del desempeño de los procesos principales, tiene por objeto verificar el cumplimiento de los estándares establecidos y permitir su mejoramiento. Los <b>procesos principales</b> 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.</p>				
4	A	B	C	D	E
<p>La empresa utiliza información del flujo de caja para proyectar la disponibilidad o requerimientos de recursos financieros.</p>	<p>El propósito de esta Práctica de gestión es que la empresa conozca los recursos de caja que está generando y gastando en el tiempo, así como sus proyecciones. De esta manera podrá determinar su capacidad de financiar la operación o las inversiones proyectadas.</p>				
5	A	B	C	D	E
<p>La empresa mide el desempeño de sus proveedores principales.</p>	<p>El objetivo de esta Práctica de Gestión 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.</p>				

<sup>9</sup> La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.

Criterio 5: Resultados		<i>No hay datos</i>	<i>Se ha decidido medirlo</i>	<i>Existen algunos datos</i>	<i>Existen series de datos</i>	<i>Existe tendencia favorable o neutra</i>
<b>Conducción de la Empresa</b>						
1	Utilidad de la empresa.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		Utilidad se refiere al resultado final, después de impuestos, de la gestión de la empresa expresado en pesos.				
2	Rentabilidad de la empresa.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		Rentabilidad se refiere al porcentaje resultante de dividir la utilidad en pesos de la empresa por los ingresos totales (ventas).				
3	Ventas por empleado.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		Las ventas por empleado es un indicador de productividad global que permite hacer comparaciones y mejorar.				
<b>Mercado</b>						
4	Volumen de ventas.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		Son las ventas totales relacionadas directamente con el giro del negocio.				
5	Satisfacción de los clientes.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		El resultado de la satisfacción de los clientes se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Gestión 5 del Criterio 2.				
<b>Personas</b>						
6	Satisfacción de empleados.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		El resultado de la satisfacción de los empleados se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Gestión 7 del Criterio 3.				
7	Horas hombre de capacitación.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		El indicador de horas hombre de capacitación es una medición de la inversión de la empresa para mejorar su efectividad, eficiencia y productividad.				
8	Seguridad en el trabajo.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		<p>Los Indicadores de seguridad en el trabajo podrían incluir, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índice de Frecuencia (N° accidentes por horas trabajadas).</li> <li>▪ Índice de Gravedad (N° de días perdidos por horas trabajadas).</li> <li>▪ Índice de Accidentes (N° de accidentes por el total de empleados).</li> <li>▪ Índice de Siniestralidad (número de días perdidos por el total de empleados).</li> </ul>				
<b>Procesos Productivos</b>						
9	Desempeño de los principales procesos.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		El resultado de los procesos principales se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Gestión 3 del Criterio 4.				
10	Calidad de los productos y servicios	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		El resultado de la calidad de los productos o servicios se obtiene de las mediciones solicitadas en la Práctica de Gestión 2 del Criterio 4.				
11	Evolución del Flujo de Caja	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
		Estos resultados permiten evaluar el potencial de la empresa.				



PREMIO PYME  
GESTION COMPETITIVA  
ChileCalidad  
Centro Nacional de Productividad y Calidad