

Universidad de Costa Rica
Sede de Occidente
Departamento de Ciencias Naturales
Carrera de Ingeniería Industrial

Proyecto de Graduación

Rediseño del modelo de gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A.

Angie Arias Fernández

Michael Blanco Valverde

Juan Manuel Robles Garro

Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial

Diciembre, 2019

Arias, A, Blanco, M, & Robles, J. (2020). *Rediseño del modelo de gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A.* (Tesis de grado). Universidad de Costa Rica, San Ramón, Costa Rica.

Directora de tesis: Silvia Solano Mora.

Resumen TFG: Rediseño de modelo de gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A.

Palabras clave: *Modelo de gestión empresarial, Malcolm Baldrige, ISO 9004, Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, lineamientos estratégicos, ejes de acción.*

El presente documento resume el proyecto denominado «Rediseño del modelo de gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A.».

Se determinó que el modelo de gestión empresarial de la organización presentaba escasa comunicación entre áreas y poca estandarización de procesos, traduciéndose en ventas perdidas, alteraciones en el inventario y reprocesos administrativos, impactando de manera directa la rentabilidad de la empresa.

Se cuantificaron estos problemas obteniendo un porcentaje de conformidad en comunicación de un 4,14 %, una estandarización del 27%, reprocesos semestrales en una cantidad de 2816, problemas en inventarios por un monto de ₡26.912.539 y ventas perdidas por ₡70.442.865; valores al primer semestre del 2018.

Se evaluó el modelo de gestión mediante tres herramientas: la metodología Malcolm Baldrige como base; el Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica y la Norma ISO 9004:2009 de manera complementarias; para la primera herramienta se obtuvo una conformidad del 7 %, la segunda un 10 % y la tercera un 6 %. En adición, se evaluaron los indicadores de éxito obteniendo un 7 % de conformidad para el indicador de desempeño y 89% para el de ventas conformes.

A partir de los problemas detectados y por medio de los resultados obtenidos de las herramientas, se diseñó el nuevo modelo de gestión, donde se trabaja sobre los ejes de acción: control y gestión administrativa, orientación hacia las personas y planificación estratégica. A partir de estos ejes se definieron los lineamientos estratégicos, con miras a impactar de forma directa sobre la problemática, siendo estos: mejora y control de procesos, gestión de personal y clientes, y gestión y sostenibilidad financiera.






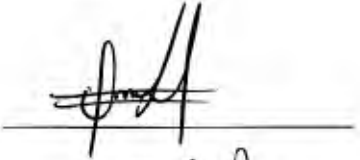
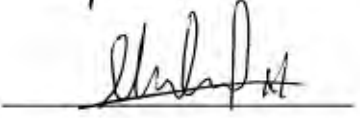
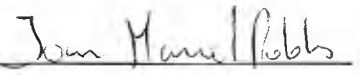
Se diseñaron herramientas para cada lineamiento y se asignaron responsabilidades e indicadores de seguimiento. Para asegurar el correcto despliegue se realizaron reuniones con la gerencia referentes al despliegue de la política, valores, misión y visión; igualmente, se capacitó al personal mediante diferentes talleres.

Al reevaluar las herramientas, los resultados del Premio a la Excelencia de la Cámara Costarricense de Comercio mejoraron en 8 %; la ISO 9004 en 46 % y Malcolm Baldrige un 7 %. A la fecha de julio del 2019, los indicadores mostraron un 9,42 % en conformidad con respecto al desempeño, así como un 90,70 % en conformidad de ventas obteniendo un aumento de 1,7 % con respecto a la etapa inicial del proyecto.

Mediante estas evaluaciones se obtuvieron datos significativos de mejora; una reducción en 36 %; ventas perdidas, reducidas en 25 %; problemas de comunicación, mejorado en 14,4 %; estandarización de procesos, mejorado en 36 %; y problemas de inventario, los cuales cayeron 18 %. Con esto es claro que, implementando el modelo de gestión empresarial propuesto, se obtuvo una mejoría en cuanto a la problemática identificada, y se logra el objetivo general del proyecto.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
INGENIERÍA INDUSTRIAL

Rediseño de un sistema de gestión empresarial para Glovali de Occidente S.A.

Tribunal examinador		
Miembro	Firma	Fecha
María José Chassoul Acosta Presidente del tribunal		<u>29-07-2020</u>
María del Mar Pacheco Rojas Miembro del Tribunal		<u>29/07/20</u>
Ing. Silvia Solano Mora Directora		<u>08-07-20</u>
Ing. Rodolfo Romero Redondo Lector		<u>08-07-20</u>
Lic. Audrey Vásquez Morera Lectora		<u>07/07/2020</u>
Sustentantes		
Angie Arias Fernández		<u>29/07/2020</u>
Michael Blanco Valverde		<u>01/07/2020</u>
Juan Manuel Robles Garro		<u>03/07/2020</u>

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios, quien me ha permitido tener muchas bendiciones y prosperidad en mi vida y me permite concluir con éxito esta etapa tan importante. A mi madre, gracias por ser mi apoyo, mi fuerza y por demostrarnos siempre que se puede salir adelante ante cualquier adversidad, por siempre inculcarnos el buen hábito del estudio, pero ante todo por el amor que me da. A mi familia, mis hermanos que me brindaron siempre su apoyo durante este tiempo, en especial a Cris por ser siempre como el motor para todos nosotros y mi guía imprescindible para el crecimiento profesional, los amo por siempre. A mi ángel que sin duda alguna dejó una gran semillita en nosotros y aunque fue poco tiempo nos enseñó el amor por los demás, nos inculcó el trabajo honesto, y estoy segura que me acompañó en este trayecto.

A Luis quien me dio todo su apoyo desde el primer momento, por su comprensión, su amor, dedicación y tiempo, gracias infinitas por ser la persona que es conmigo, lo amo.

Gracias a los que formaron parte de este proyecto y que hicieron posible la culminación del mismo, a mis compañeros de tesis, a mis compañeros de trabajo y contraparte, Glovali, por su tiempo brindado y la colaboración que nos dieron, finalmente a los profesores que sacaron de su tiempo para guiarnos y brindarnos de su experiencia y conocimiento necesario para finalizar.

Angie Arias Fernández

Agradezco a mi mamá, por todo el apoyo y arduo trabajo para que mi persona logre ser ingeniero, sin ella no hubiese sido posible. A mi papá por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera profesional.

Un agradecimiento a los profesores y a los compañeros que tuve a lo largo de la carrera, que de una manera u otra pusieron su grano de arena en la formación personal y profesional que hoy poseo.

Un agradecimiento especial al profe Romero, a la profe Silvia y a la profesora María del Mar por la guía que nos dieron en todo el proceso.

Finalmente, a nuestra contraparte, por abrirnos las puertas de la empresa y por el ambiente que nos brindaron a lo largo del proceso. A mis compañeros de tesis, por la paciencia y por todo el apoyo para la culminación exitosa del proyecto.

¡Muchas gracias!

Michael Blanco Valverde

A Dios gracias tengo la oportunidad de cerrar una de las etapas más importantes de mi vida, una meta más que se cumple, llena de esfuerzo y sacrificio, acompañado de buenos compañeros y sustentada en el apoyo de mi familia.

Debo agradecer a mis profesores por funcionar como guía en mi formación, a mis cuñados y cuñada, que de una u otra manera me ayudaron durante mi camino universitario, a Roly y Jesús por haberme dado la mano siempre que los necesité, también a mis sobrinos y amigos que me distrajerón en momentos de estrés y cansancio, a mis hermanos porque siempre me pusieron el hombro y me apoyaron durante estos años, a Melany por su comprensión, cariño, apoyo y ayuda, de igual manera a su familia; y en especial, por su gran esfuerzo en hacerme feliz y verme profesional, a mi mamá y mi tata, quienes para mí siempre van a ser los mejores ingenieros.

Por último y no menos importante, a quienes nos ayudaron por parte de nuestra contraparte; y a Angie y White, que se echaron el equipo al hombro.

¡Gracias!

Juan Manuel Robles Garro

Resumen gerencial

Glovali de Occidente S.A. es una empresa familiar ubicada en el distrito de Alfaro de San Ramón, se dedica a la importación y distribución de productos de marcas reconocidas e innovadoras a lo largo de todo el territorio costarricense.

La organización comercializa tanto marcas nacionales e internacionales de consumo masivo como también marcas con exclusividad de mercado. La empresa cuenta con 17 colaboradores directos, quienes conforman una estructura organizacional que se basa en tres grandes áreas: supervisión de ventas, administración contable y operaciones.

El presente estudio expone el proyecto realizado en Glovali de Occidente, denominado «Rediseño del modelo de gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A.», nombre que nace a raíz del hallazgo de que el mayor aporte sobre el inconveniente se debe a errores humanos y esto se traduce en problemas de inventario, ventas perdidas y reprocesos, impactando negativamente las ventas en un 12 %. Es a partir de estas consideraciones que se planteó lo siguiente:

El modelo de gestión empresarial actual de Glovali de Occidente S.A. presenta escasa comunicación entre áreas y poca estandarización de procesos, traduciéndose en ventas perdidas, alteraciones en el inventario y reprocesos administrativos, impactando de manera directa en la rentabilidad de la empresa.

Se encontró que la toma de decisiones está centralizada en la gerencia y auditoría, sin permitir que los demás colaboradores aporten ideas para la mejora. Aunado a lo anterior, existe evidencia de procedimientos documentados en solamente el 32 % de los casos, debido a lo cual los colaboradores llevan a cabo sus tareas respondiendo a las necesidades diarias y sin ayuda de un procedimiento correctamente definido, por tanto, no tienen un marco de referencia para mejorar o verificar si cumplen o no con la finalidad de su puesto de trabajo y de las funciones que realizan. Se determinó además inconformidad, por parte de los colaboradores, respecto a la comunicación, en donde los funcionarios operativos indicaron sentir división respecto a su área y la administrativa.

Se evaluó el modelo de gestión, se utilizaron tres herramientas: la metodología de Malcolm Baldrige como base y principal, el Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica y la Norma ISO 9004:2009 — Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad, de manera complementaria; en donde para la primera se obtuvo una conformidad del 7 %, en la del Premio a la Excelencia un 10 % y en la ISO un 6 %, valores que son similares al que se obtuvo en la evaluación principal y que demuestran que el modelo de gestión empresarial actual de Glovali de Occidente es inmaduro.

Una vez evaluadas las diferentes herramientas se logra ratificar los principales aspectos mencionados en la problemática, ya que se evidencia que la falta de estandarización de los procesos y la escasa comunicación entre las diferentes áreas provoca mayores errores en la ejecución de los procesos, lo cual impacta de forma directa en reprocesos, estos se presentan en un promedio de 469 por mes y cerca de 70 millones de colones en ventas pérdidas para el primer semestre del año 2018, ya que al generarse errores en los procesos relacionados al inventario, generan diferencias significativas en la exactitud del mismo afectando directamente las ventas efectuadas por los agentes de ventas; además se logra determinar un 7% para el indicador de desempeño y un 89% de ventas conformes, estos como indicadores de éxito.

A partir de toda la problemática encontrada y recién descrita, se da pie a la creación de la misión, visión, y valores organizacionales, así como una política de calidad para el servicio brindado; ya que los mismos son la base fundamental del modelo de gestión empresarial (MGE).

El diseño del MGE tiene como entrada las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, y como salida la satisfacción de estos, gestionados por tres ejes estratégicos que son los pilares fundamentales que resumen las áreas de trabajo con base en los resultados de las herramientas que se utilizaron en el diagnóstico. Los resultados obtenidos por estas herramientas arrojaron que los ejes de acción en los que se debe basar el MGE son la orientación hacia las personas, una adecuada planificación estratégica y el control y gestión administrativa, con fundamento en estos pilares y los requerimientos por parte de la gerencia. En adición, se definen los lineamientos estratégicos que son mejora y control de procesos, gestión de personal y clientes, y gestión y sostenibilidad financiera, con miras a lograr la satisfacción de las partes interesadas, e impactar de forma directa en los principales aspectos de la problemática definida.

Las principales acciones del primer lineamiento tienen que ver con la mejora y seguimiento del proceso de facturación y entrega, por tanto, se plantea la medición de errores y los casos pendientes de facturación, además de las entregas efectivas de pedidos; es mediante estas herramientas que se puede medir y analizar, para que, posteriormente, la empresa logre controlar y mejorar su propio desempeño. Lo siguiente dentro de este lineamiento es lo referente a devolución y reenvío de pedidos, el motivo de no conformidad (NC) con mayor incidencia es el de faltante de inventario, aspecto estudiado con profundidad y para el cual se concluyó que se da por problemas de comunicación entre el área operativa y administrativa de la empresa, provocando diferencias entre el inventario físico y el virtual.

Al no existir un mecanismo de comunicación que enlace ambas áreas y permita dar trazabilidad a los casos anteriores, se diseña una herramienta en línea separada para casos de devoluciones y reenvíos, de esta manera se facilita el correcto seguimiento de los procesos. Como se mencionó anteriormente solo existe un 32 % de los procesos estandarizados, por tanto, el grupo de trabajo junto con el personal de la organización procedió a revisar los procedimientos y procesos actuales, se trabajó sobre los vigentes y se estandarizan 19 más, logrando pasar de 31 % a un 69 %.

El segundo lineamiento estratégico es el referente a gestión y sostenibilidad financiera, para el cual se generaron herramientas de gestión y el control de ventas, con el fin de iniciar con mediciones y documentaciones, de modo que se pueda controlar mejor el comportamiento de las ventas mensuales de la organización y lograr así una mayor facilidad para medir el desempeño de los agentes de ventas. Se considera también en las herramientas, la gestión y el control del cobro; es claro que una empresa necesita generar liquidez, es por esto que se brindan los mecanismos necesarios para medir y documentar el crédito vencido y su recuperación, de modo general e individualizado por agente, esta herramienta permite a su vez involucrar de manera más efectiva el personal de ventas, ya que cuentan con información a la mano sobre su desempeño y del nivel de cumplimiento que realizan.

El tercer lineamiento, con nombre gestión de clientes y personal, hace referencia a cómo es la relación de la empresa con los clientes externos y los internos. Al analizar la misión de la organización, se plantea la satisfacción del cliente como una de sus bases, aun cuando esta no tiene implementado ningún mecanismo para evaluarla y el pilar enfocado a clientes obtuvo un 6 % de conformidad en la evaluación realizada mediante Malcolm Baldrige. Para lo recién citado, se generó un instrumento de evaluación de satisfacción del cliente junto con las instrucciones por seguir para su correcta aplicación, además, se diseñaron

herramientas para evaluar el desempeño y la percepción del clima organizacional de los colaboradores, logrando con ello impactar de manera positiva en los problemas relacionados a la gestión del personal.

El impacto que provoca el rediseño del MGE se midió mediante tres actividades claves, que fueron talleres, la reevaluación interna del modelo de gestión empresarial y la validación de los indicadores de éxito y problemática definida.

Se efectuaron cinco talleres en los que se validó el modelo con la gerencia y se realizaron correcciones necesarias en aspectos de forma, se desplegó el marco estratégico para con los colaboradores de la empresa y se capacitaron en el uso de las herramientas generadas en cada lineamiento estratégico.

Con el fin de validar el modelo propuesto se utilizaron las mismas herramientas de diagnóstico obteniendo con ello un antes y un después de la situación analizada; en el Premio a la Excelencia de la Cámara Costarricense de Comercio se obtuvo un valor general de 19 %, mejorando en 8 % respecto al inicio del trabajo; en la ISO 9004 se pasó de 6 % al 52 % de cumplimiento, mientras que en Malcolm Baldrige se mejoró en 72,1 puntos de la evaluación, logrando un total de 144,6 puntos, lo equivalente a un 14 % en la herramienta, doblando el valor obtenido en diagnóstico, es decir, se mejoró en un 7 %.

Así mismo, se evaluaron los indicadores de éxito del proyecto, calculando inicialmente el impacto según el avance de la implementación. A la fecha de julio del 2019, los indicadores mostraron un 9,42 % en conformidad con respecto al desempeño, principalmente de mejoras en temas de comunicación y capacitaciones, así como un 90,70 % en conformidad de ventas obteniendo un aumento en 1,7 puntos porcentuales con respecto a la etapa inicial del proyecto, mejorando considerablemente en el primer semestre del 2019 el comportamiento de los principales errores que impactan sobre los costos de la empresa. También, se estimó el impacto que tendría implementar las demás actividades propuestas en el modelo, para ello se volvió a recalificar el Premio a la Excelencia Malcolm Baldrige, suponiendo más actividades en ejecución a las ya implementadas, en el indicador de desempeño se obtuvo en este caso un 14,42 %, mientras que para el indicador de ventas, al pronosticar su cantidad y notas de crédito asociadas se estimó un valor de conformidad del 92 % para diciembre del 2019, obteniendo un aumento adicional de 1,3 puntos porcentuales.

Mediante estas evaluaciones se obtienen datos significativos de mejora gracias al rediseño planteado por el grupo de trabajo, el problema descrito en el trabajo señala cinco aspectos que impactan directamente a la empresa, los cuales son reprocesos, obteniendo una reducción en 36 %; ventas perdidas, reducidas en 25 %; problemas de comunicación, mejorando en un 14,4 %; estandarización de procesos, mejorado en 36 %; y los problemas de inventario, visualizado por medio de NC, las cuales cayeron 18 puntos porcentuales. Con esto es claro que, implementando el modelo de gestión empresarial propuesto en este trabajo, se obtiene una mejoría en la situación de la problemática identificada, y se logra el objetivo general del proyecto.

Índice

Introducción	15
Capítulo 1. Propuesta de proyecto.....	16
1.1. Alcance del proyecto.....	16
1.2. Justificación del proyecto.....	16
1.2.1. Descripción de la organización	16
1.2.2. Justificación de la problemática	16
1.2.3. Definición del problema.....	19
1.2.4. Beneficios.....	19
1.2.4.1. A la sociedad	19
1.2.4.2. A la organización.....	19
1.3. Objetivo general e indicadores de éxito	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Indicadores	19
1.4. Limitaciones.....	20
1.5. Marco de referencia teórico.....	20
1.6. Metodología general.....	28
1.7. Cronograma de trabajo	30
Capítulo 2. Diagnóstico.....	31
2.1. Objetivo general	31
2.2. Metodología del diagnóstico	31
2.3. Análisis de la situación actual de la empresa	32
2.3.1. Análisis de la estructura organizacional y puestos de trabajo	32
2.3.1.1. Análisis de la estructura organizacional	32
2.3.1.2. Análisis de los puestos de trabajo existentes	33
2.3.2. Análisis de los macroprocesos y procesos de la empresa.....	34
2.3.3. Análisis situacional de hallazgos encontrados.....	35

2.3.4.	Evaluación interna del modelo de gestión.....	38
2.3.4.1.	Evaluación de la metodología Malcolm Baldrige	38
2.3.4.2.	Análisis de la percepción del personal de la organización	44
2.3.4.3.	Evaluación del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica.....	49
2.3.4.4.	Auditoría de la norma ISO 9004: 2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización –Enfoque de gestión de la calidad	52
2.3.4.5.	Análisis cruzado de la aplicación de las herramientas	53
2.4.	Evaluación del estado actual de los indicadores.....	56
2.5.	Determinación de oportunidades de mejora	57
2.6.	Conclusiones de la etapa de diagnóstico	58
Capítulo 3.	Diseño.....	59
3.1.	Objetivo general	59
3.2.	Metodología del diseño	59
3.3.	Establecimiento de acciones por desarrollar	60
3.3.1.	Matriz multicriterio de priorización	60
3.3.2.	Solución de problemática y puntos detectados en diagnóstico.....	62
3.4.	Esquematización de las acciones por desarrollar	69
3.5.	Marco estratégico de la organización	71
3.5.1.	Definición de valores y política de servicio de la organización	71
3.5.1.1.	Despliegue efectivo de la misión, visión, valores organizacionales y política de servicio 73	
3.5.2.	Lineamientos estratégicos	74
3.5.2.1.	Lineamiento estratégico: Control y mejora de procesos.....	74
3.5.2.2.	Lineamiento estratégico: Gestión y sostenibilidad financiera.....	81
3.5.2.3.	Lineamiento estratégico: Gestión de clientes y personal.....	83
3.6.	Plan de implementación y seguimiento del Modelo de Gestión Empresarial (MGE).....	88
3.7.	Conclusiones de la etapa de diseño	91
4.1.	Objetivo general	92

4.2.	Metodología de validación	92
4.3.	Realización de talleres de validación del MGE.....	92
4.3.1.	Taller 1: Despliegue y validación con gerencia.....	92
4.3.2.	Taller 2: Despliegue de las bases del modelo.....	93
4.3.3.	Taller 3: Capacitación uso de herramientas, área de cobros.....	94
4.3.4.	Taller 4: Capacitación uso de herramientas, área de facturación	95
4.3.5.	Taller 5: Capacitación e implementación de herramienta de comunicación entre áreas, procesos de devolución y reenvío de pedidos.....	96
4.4.	Reevaluación interna del modelo de gestión empresarial	97
4.5.	Validación de problemática e indicadores de éxito del proyecto	104
4.5.1.	Mejora en los indicadores de éxito del proyecto	104
4.5.2.	Mejora en los resultados del problema.....	113
4.6.	Conclusiones de validación	116
	Conclusiones generales	117
	Recomendaciones.....	118
	Bibliografía.....	119
	Abreviaturas	122
	Apéndices y anexos.....	123
3.8.	Anexos.....	123
3.9.	Apéndices	124

Índice de Tablas

Tabla 1. Metodología del proyecto.....	28
Tabla 2. Metodología del diagnóstico	31
Tabla 3. Definición de las áreas de la empresa	33
Tabla 4. Documentación por puestos de trabajo	34
Tabla 5. Metodología del diseño	59
Tabla 6. Matriz multicriterio de priorización	60
Tabla 7. Momentos de verdad y personal involucrado.....	84
Tabla 8. Dimensiones de calidad.....	85
Tabla 9. Escala de medición.....	85
Tabla 10. Metodología de validación	92
Tabla 11. Mejoras en comunicación según Malcolm Baldrige	114
Tabla 12. Mejoras en cuanto a reprocesos y ventas perdidas	114

Índice de Figuras

Figura 1. Cronograma del proyecto.....	30
Figura 2. Comportamiento del total de notas de crédito: Año 2018.....	36
Figura 3. Comportamiento de notas de crédito significantes: Año 2018	37
Figura 4. Resultados de evaluación del modelo Malcolm Baldrige	39
Figura 5. Resultados de encuesta de la percepción de los colaboradores, totalidad de empleados.....	45
Figura 6. Resultados de encuesta de la percepción de los colaboradores, área administrativa	47
Figura 7. Resultados de encuesta de la percepción de los colaboradores, área operativa	48
Figura 8. Resultados de encuesta de la percepción de los colaboradores, área operativa y administrativa	49
Figura 9. Resultados de evaluación del Premio a la Excelencia	51
Figura 10. Resultados generales de la evaluación de las partes de interés de la ISO 9004:2009	52
Figura 11. Resultados de la evaluación de las partes de interés de la ISO 9004:2009	53
Figura 12. Diagrama de Ishikawa para la problemática	57
Figura 13. Principales puntos del problema	62
Figura 14. Ejes del modelo propuesto	64
Figura 15. Lineamiento estratégico: Mejora y control de procesos	65
Figura 16. Lineamiento estratégico: Gestión y sostenibilidad financiera	66
Figura 17. Lineamiento estratégico: Gestión de personal y clientes	67
Figura 18. Lineamientos como respuesta a problemática	68
Figura 19. Modelo de Gestión Empresarial de Glovali de Occidente	69
Figura 20. Lineamientos del Modelo de Gestión Empresarial de Glovali de Occidente	70
Figura 21. Valores institucionales	72
Figura 22. Despliegue de la misión, visión y valores organizacionales	74
Figura 23. Escenarios negativos actuales sobre el proceso de devoluciones	77
Figura 24. Seguimiento idóneo sobre una devolución	78
Figura 25. Escenarios negativos actuales sobre el proceso de reenvío de pedidos	79
Figura 26. Seguimiento idóneo sobre un reenvío de pedido	80
Figura 27. Proporción de procesos estandarizados.....	81
Figura 28. Clasificaciones de la evaluación del desempeño	87
Figura 29. Clasificaciones de percepción del personal	88
Figura 30. Etapas del plan de implementación del MGE.....	89
Figura 31. Despliegue y validación con gerencia.....	93
Figura 32. Despliegue de las bases del modelo.....	94
Figura 33. Capacitación, divulgación e implementación de actividades, encargada de cobros	95

Figura 34. Capacitación, divulgación e implementación de actividades, encargada de facturación	96
Figura 35. Capacitación, divulgación e implementación de actividades, herramienta de mejora de comunicación	97
Figura 36. Reevaluación de la metodología Malcolm Baldrige	98
Figura 37. Aumento promedio del enfoque en ítems de herramienta Malcolm Baldrige	100
Figura 38. Reevaluación del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias	101
Figura 39. Reevaluación de puntos de interés de la ISO 9004	103
Figura 40. Comportamiento de faltantes de inventario, cantidad: Etapa de validación	106
Figura 41. Comportamiento de errores del facturador, cantidad: Etapa de validación	107
Figura 42. Comportamiento de malas facturaciones por agentes, cantidad: Etapa de validación	108
Figura 43. Comportamiento de faltantes en inventario, costos: Etapa de validación	109
Figura 44. Comportamiento de errores del facturador, costos: Etapa de validación	110
Figura 45. Comportamiento de malas facturaciones por agentes, costos: Etapa de validación	111
Figura 46. Comportamiento de notas de crédito respecto a ventas: Etapa de validación	112

Introducción

Un modelo de gestión se caracteriza por ser un marco de referencia para una administración adecuada de los recursos, con la finalidad de orientar sus acciones a obtener resultados más exitosos. Toda organización indistintamente de su tamaño, debe contar con estrategias o medidas establecidas que permitan alcanzar objetivos, estas estrategias usualmente contemplan aspectos financieros, recursos humanos, administrativos y logísticos los cuales interactúan entre sí para lograr un modelo de gestión empresarial.

Glovali de Occidente se encuentra en un mercado competitivo en el cual debe basar su estrategia en las necesidades de los clientes tanto internos como externos, mejorar el desempeño de sus actividades, controlar sus procesos y resultados con el fin de fortalecer su competitividad.

En el primer capítulo del proyecto se evidencian las principales dolencias de la organización, esto con el propósito de detectar la problemática existente, permitiendo establecer la propuesta de proyecto, el objetivo, alcance, indicadores y la metodología general a emplear.

Con el fin de integrar los aspectos claves mencionados anteriormente de un modelo de gestión empresarial en la segunda etapa se realiza un análisis de los procesos de la empresa, así como la evaluación de diferentes herramientas, como el modelo de excelencia de Malcolm Baldrige como base principal, el Premio a la Excelencia de la Cámara Costarricense de Comercio, entre otras las cuales permiten obtener la información necesaria para el desarrollo de mejores prácticas de gestión.

Basado en las necesidades de la organización y los resultados del segundo capítulo, y fundamentándose en los pilares de las herramientas de evaluación como la orientación a los resultados, el enfoque a los clientes, el fortalecimiento del liderazgo y el compromiso de la alta dirección, se concretan las acciones a desarrollar en la tercera etapa las cuales permitirán dar una respuesta pronta a la problemática definida. Por lo cual, los ejes del modelo de gestión se asientan en la planificación estratégica, el control y gestión administrativa, y en la orientación hacia las personas.

Una vez definidos los ejes de acción como la guía de trabajo para la mejora de los puntos más débiles detectados, se establecen los lineamientos estratégicos los cuales representan los niveles más altos de la estrategia organizacional y un enfoque y dirección del conjunto necesario para poder fijar metas, indicadores y mecanismo de control, estos se basan en la mejora y control de procesos, gestión y sostenibilidad financiera y la gestión de personal y clientes.

El modelo de gestión propuesto considera los principales aspectos mencionados en la problemática tales como los errores en los procesos por la falta de estandarización, la deficiente comunicación de las diferentes áreas, lo cual se refleja directamente en las diferencias en el inventario; como resultado de estas diferencias se generan ventas no efectivas y reprocesos, lo anterior viene a generar descontento tanto de los clientes internos como externos; además, el modelo propuesto responde al objetivo de la mejora del desempeño global de la organización ya que contempla herramientas de control en cada lineamiento, permitiendo un análisis periódico del rendimiento de cada área y un mayor acercamiento del personal en el control y seguimiento de sus propias funciones.

Capítulo 1. Propuesta de proyecto

1.1. Alcance del proyecto

El enfoque del proyecto se basa en el rediseño del modelo de gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A., con lo que se pretende mejorar el desempeño global de la empresa, entendiendo este como una relación entre las metas y objetivos, uso racional de los recursos y el cumplimiento de lineamientos estratégicos, tomando en consideración procesos administrativos y operativos, a excepción de distribución y ubicaciones de productos en bodega.

1.2. Justificación del proyecto

1.2.1. Descripción de la organización

Glovali de Occidente es una empresa familiar ubicada en el distrito de Alfaro de San Ramón, se dedica a la importación y distribución de productos de marcas reconocidas e innovadoras a lo largo de todo el territorio costarricense.

La organización comercializa tanto marcas nacionales e internaciones de consumo masivo como también marcas de importación directa o con exclusividad de mercado. Algunos productos con que trabajan van desde la canasta básica hasta confituras, bolsas termo, medicamentos, *snacks* y cuidado personal; cubriendo muchos sectores del territorio nacional, excepto la provincia de Limón. Contempla desde pequeños hasta grandes supermercados, restaurantes, instituciones, almacenes y cadenas.

La empresa cuenta con 17 colaboradores directos, quienes conforman una estructura organizacional que se basa en tres grandes áreas: supervisión de ventas, administración contable y operaciones. Todas estas áreas están subordinadas a la gerencia. El organigrama típico de una empresa de naturaleza familiar se presenta en el Anexo 1, Figura 47.

1.2.2. Justificación de la problemática

Entre los años 2017 y 2018, la empresa Glovali de Occidente S.A. ha mantenido un nivel de ventas constantes; sin embargo, por medio de una revisión mayor a los datos se evidencia que existe un 12 % de estas que no se han podido concretar de manera satisfactoria como resultado de devoluciones, errores de despacho, deficiencias en entrega y demás, esto problemas se asocian en gran medida a las operaciones efectuadas por el recurso humano, a la falta de buenas prácticas en la organización tanto en manejo de información o procedimientos, estandarización de procesos y sus controles.

La estructura organizacional se compone de tres áreas: ventas, contabilidad y operaciones, que están bajo la cadena de mando de una subgerencia y una gerencia, las cuales cuentan con el apoyo de un área de auditoría que controla todas las operaciones de la empresa (Apéndice 1, Figura 47). A pesar de esto, se presentan deficiencias en áreas que cumplen funciones específicas referentes a análisis de procesos, estandarización, seguimiento de indicadores y demás actividades que ayudan a las organizaciones a potenciar sus operaciones diarias.

Aunado a lo anterior, se han detectado problemas en entregas de productos, provocados por el no despacho de los mismos, devoluciones en entregas o en forma de notas de crédito, entregas finales no efectivas y producto mal despachado. Para este último, se ha identificado que las principales causas son errores del

facturador y una asignación incorrecta de ruta; en el caso de las devoluciones en entregas, debido a productos no solicitados por el cliente, equivocados, códigos no registrados y diferencias en precios; las causas de otros problemas se pueden observar en el Apéndice 1, Figura 48. Se han identificado una cantidad significativa de causas de las situaciones mencionadas que se asocian a errores humanos, de las cuales existen registros de ocurrencia (en 17 de 18 analizadas); sin embargo, para el 89 % de estas no se toman acciones correctivas, solamente se registran los incidentes (Apéndice 1, Tabla 13).

Por otra parte, se logró determinar inconsistencias en el inventario donde sus principales fuentes de error son las notas de crédito (NC), las cuales generan alteraciones debido a que algunas de ellas no son aplicadas antes que el producto se relocalice en la bodega respectiva, generando un desconocimiento sobre la ubicación de los productos contenidos en notas de crédito, o bien, las NC son aplicadas sin informar posteriormente al personal de bodega, lo que provoca poco conocimiento sobre cuáles fueron aplicadas al sistema de inventarios y qué productos deben volver a la bodega o ser reenviados a los respectivos clientes; además, el inventario se ve alterado por constantes ajustes de mercadería, despachos equivocados, problemas en ingreso de mercaderías y mermas (Apéndice 1, Figura 49).

Los problemas en inventarios poseen nulos registros de ocurrencia y apenas se realizan controles de mejora en un 25 % de los casos, es decir, un 75 % de las causas siguen sin atenderse, estando este último porcentaje asociado por completo a errores humanos en este aspecto (Apéndice 1, Tabla 14).

De acuerdo con lo anterior y sumado a las evidencias encontradas sobre el sistema de gestión actual en la organización, en el cual no se realizan acciones de control y seguimiento, no se toman decisiones con base en datos, no existen planes de acción definidos para prevenir y evitar los errores frecuentes, se comprueba que estas variables impactan de forma directa las ventas de la empresa.

Las principales causas de los problemas se generan en los procesos de ventas, facturación, despacho, entregas y demás factores y procesos asociados (Apéndice 1, Figura 50), siendo la más frecuente el error humano reflejado en elevadas notas de crédito, que llegaron a ser, incluyendo a las notas referentes a errores humanos, un total de 5 661 de septiembre del 2017 a abril del 2018, las cuales se deben realizar para cancelar una venta ya efectuada o la aplicación del proceso respectivo de devolución de la mercadería.

Estas notas de crédito se presentan por diversos factores, sin embargo, son las encargadas de originar problemas en un 11,77 % de las ventas. En el Apéndice 2, Tabla 15, se presenta específicamente a qué se deben, siendo el motivo primordial el de faltante de inventario con un total de 1 862 sobre el total de 5 661 de notas, provocando con ello que la empresa deba destinar recursos para realizar los reprocesos respectivos o eliminar las ventas que ya habían sido captadas. En el Apéndice 2, Figura 51, se visualiza cuáles son el 20 % de las causas asociadas que genera un 80 % de estas notas, siendo las más relevantes los faltantes de inventario, productos próximos por vencer u otras, que se derivan del no control del personal con respecto al inventario existente y al que se encuentra en procesamiento por estas notas. Es decir, se utiliza inventario que aún no ha sido registrado en sistema para cubrir órdenes, no existe un procedimiento que le permita a los encargados determinar la acción que se debe realizar en este tipo de circunstancias; además, la exigencia de calidad en algunos clientes supone que muchas devoluciones provoquen en casos contrarios presencia de mayor cantidad de productos, logrando con ello que se alcancen periodos de vencimiento.

Aunque lo mencionado anteriormente son causas importantes de generación de estas notas de crédito, dichas causas siguen un comportamiento diferente cuando se refiere a costos. En el Apéndice 2, Figura 52, se muestra un diagrama de Pareto en el que se determina cuáles de estas generan los mayores problemas en términos monetarios, obteniendo con ello que los impactos provenientes de errores humanos son los de

mayor criticidad. Es decir, aunque estos errores estuvieron en la posición 6 y 7 en orden de importancia en el diagrama, lo cierto es que ocupan las primeras dos posiciones con respecto a impactos en costos.

El 11,77 % de impacto en ventas se analiza en un periodo de siete meses, de este porcentaje las causas más importantes analizadas representan un 9,47 % de las ventas, asociadas a tan solo 6 de las 19 causas que generan una nota de crédito (Apéndice 2, Figura 52).

Son evidentes los impactos a nivel económico que estos problemas representan; en primer lugar, los errores del facturador, los cuales se derivan de la falta de procedimientos y de comunicación dentro de la empresa, representando sobre las 6 causas un 25,50 %; en segundo lugar y aunado a lo anterior otra dificultad es debido a las malas facturaciones que alcanzan un 16,50 %, junto con faltantes de inventario, que como se mencionó anteriormente ocupa el primer lugar en cantidad de notas efectuadas y, tercero, en impacto monetario (un 11,03 %), recordando que los problemas en inventarios poseen controles de mejora en apenas un 25 % de los casos y nulos registros de ocurrencia, de tal forma que no existe evidencia de buenas prácticas en las operaciones diarias de la empresa.

Se puede inferir, además, que en los meses en que los movimientos de productos son mayores, los errores humanos pasan a ser más comunes, visualizado esto en la cantidad de notas de crédito. En diciembre del 2017, estos errores fueron la primera y la segunda posición tanto en cantidad como en impacto monetario (ver Apéndice 2, Figura 53).

Las situaciones mencionadas se intensifican aún más cuando se analiza quienes son los clientes afectados, cuya distribución en la empresa se muestra en el Apéndice 2, Figura 54. Un 26,92 % de los clientes catalogados como clientes tipo A (270 de 1 006 existentes) acaparan un porcentaje de ventas de 80,96 %, un 29,9 1% (clientes tipo B) generan un 15,04 % de ventas, un 17,65 % (clientes tipo C) un 3 % de las ventas y el restante 25,52 % (256 clientes tipo D) generan un 1 % de las ventas (Apéndice 2, Tabla 16).

El impacto que presentan las causas que originan notas de crédito tanto en las ventas de la empresa como en el servicio que esperan obtener los clientes está afectando principalmente a los clientes tipo A, un 78,62 % de los costos para la empresa asociados a notas de crédito provienen de clientes catalogados como muy importantes (aquellos que les están generando un 80,96 % de ventas y representan apenas el 26,92 % de la totalidad de estos). Se observa, entonces, como la mayoría de los costos afectan a los clientes tipo A, sin ser estos los más representativos en cuanto a cantidad sobre la cartera de clientes que maneja la empresa (ver Apéndice 2, Figura 55 y Figura 56).

De acuerdo con lo anterior, se ha logrado evidenciar que una de las causas principales que está afectando el desempeño global de la empresa es la referente a constantes errores del recurso humano, esta frecuencia genera también una percepción negativa sobre la calidad del servicio, disminuyendo con ella la fidelización de los clientes potenciales de la empresa.

Es importante aclarar que las notas de crédito son un medio por el cual se permite evaluar la cantidad de errores que se producen en casi la totalidad de la organización y al ejecutar erróneamente pueden generar alteraciones en el inventario.

Con lo anterior se evidencia una deficiente gestión, escaso control de procesos, duplicidad de funciones y ausencia de acciones correctivas establecidas para los errores que se presentan.

1.2.3. Definición del problema

El modelo de gestión empresarial actual de Glovali de Occidente S.A. provoca escasa comunicación entre áreas y poca estandarización de procesos, traduciéndose en ventas perdidas, problemas de inventario y reprocesos administrativos, lo que impacta de manera directa en la rentabilidad de la empresa.

1.2.4. Beneficios

1.2.4.1. A la sociedad

Con el proyecto propuesto se pretende mejorar el desempeño de la empresa, con lo que se espera que su rentabilidad mejore, logre consolidarse aún más en el mercado y aumente la posibilidad de mantenerse activa. Esto se traduce en el aseguramiento de las contribuciones mediante impuestos y aranceles que correspondan, además de las probabilidades de crear empleos debido a un potencial crecimiento de la organización.

1.2.4.2. A la organización

El rediseño del modelo de gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A. permitiría a la organización controlar sus procesos, medirlos y darles trazabilidad, mejorando con ello los procedimientos y logrando mayor facilidad para competir en el mercado frente a organizaciones similares, lo que incrementaría la rentabilidad de la empresa.

1.3. Objetivo general e indicadores de éxito

1.3.1. Objetivo general

Rediseñar el modelo de gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A. para mejorar el desempeño global de la organización.

1.3.2. Indicadores

Con el propósito de evaluar los resultados del proyecto, se definen los siguientes indicadores de éxito:

Indicador financiero

- Porcentaje de ventas conformes

Este indicador cuantifica el porcentaje de ventas que no están ligadas a una nota de crédito, se calcula al realizar la resta del costo de notas de crédito a las ventas totales y dividido entre las ventas totales.

$$\% \text{ ventas conformes} = \frac{\text{Ventas totales} - \text{Costo de notas de crédito}}{\text{Ventas totales}} * 100$$

Indicador de desempeño

- Desempeño

Este indicador cuantifica el desempeño de la organización, se brinda mediante la evaluación del modelo Malcolm Baldrige, se calcula al dividir el puntaje total obtenido en la evaluación entre los puntos totales posibles.

$$\text{Desempeño} = \frac{\text{Puntaje obtenido en la evaluación}}{\text{Puntos totales posibles en la evaluación}} * 100$$

Para ambos indicadores existe una ficha de procedimiento para el cálculo respectivo (Apéndice 18).

1.4. Limitaciones

Con la implementación de la facturación electrónica y de los ajustes en el registro de datos que conlleva este proceso de cambio pueden generarse modificaciones en el registro de información y en las variables por evaluar.

1.5. Marco de referencia teórico

En este apartado se ofrecen las referencias teóricas conceptuales en relación con la gestión empresarial, sus elementos claves, objetivos estratégicos, requisitos de cumplimiento para un adecuado desempeño y la definición sobre una estructura organizacional clave para el crecimiento ante un mercado cada día más exigente y competitivo.

Es importante determinar conceptos claves referentes al proyecto, uno de ellos es el de gobierno de empresa, que se define como «el conjunto de elementos de gestión que van a hacer posible que la empresa permanezca en el tiempo y, por tanto, permite la identificación clara de objetivos estratégicos» (Ogalla, 2005, p. 5).

Se trata, entonces, de rediseñar el modelo existente de la organización, el cual posee importantes deficiencias. En este tema existen muchos modelos de gestión de calidad que se pueden utilizar, inicialmente se sabe que:

Los modelos de gestión de calidad señalan una serie de pautas para llevar a cabo una gestión eficaz. Estos modelos tienen como fin promover la mejora continua de la organización. Para ello, los modelos de gestión se estructuran en una serie de criterios, cuyo propósito es guiar la práctica y asegurar que se cumplen los principios básicos de excelencia. Además, sirven como herramienta de autoevaluación (ISOTools, 2015, párr. 5).

Aunado a lo anterior, un proceso «es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados» (Teruel et al., 2006, p. 28). Por lo tanto, estos serán sobre los que trabajarán las organizaciones con la finalidad de que su modelo de gestión alcance los resultados deseados, de tal forma que el funcionamiento e implementación de un modelo de gestión está ligado directamente con la manera en que se ejecutan los procesos en las empresas, los cuales interactúan de tal modo que mediante un modelo de gestión se tiene la capacidad de identificar esta interacción y mejorar su desempeño final. En este sentido, «los procesos están compuestos o toman en consideración: entradas, objetivos, responsables, recursos, temporización, seguimientos y mediciones, registros, referencias documentales y salidas o resultados» (Teruel et al., 2006, p.6).

En las organizaciones surge la necesidad de actuar con base en los resultados, controlar los procesos para potenciarlos y es aquí donde se presentan las primeras barreras. Numerosas empresas se han acostumbrado a operar según una estructura funcional, en la que se da un mayor énfasis sobre las funciones individuales de las diferentes áreas. Un enfoque basado en procesos centra la atención en la interacción de estos y en las entradas y salidas que alimentarán a otros, fortaleciendo con ello la comunicación entre áreas para obtener un resultado en específico. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con su

identificación e interacciones, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como «enfoque basado en procesos» (ISO, 2014, párr. 27).

Según ISO (2014), «una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción» (párr. 28).

Cuando se utiliza un enfoque de este tipo, enfatiza la importancia de

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Los puntos anteriores serán trascendentales para la creación de un modelo apto para la empresa, un modelo de gestión ya sea de calidad o de otro tipo comúnmente considera la interacción de los procesos y su gestión para obtener los resultados deseados.

Precisamente, con respecto a lo anterior, uno de los modelos claves de referencia por utilizar en el proyecto es el modelo Malcolm Baldrige, «este modelo es utilizado en manufactura, servicios, pequeños negocios, educación, cuidado a la salud e incluso en organizaciones sin ánimo de lucro» (ASQ, 2018, párr. 5).

El Modelo Malcolm Baldrige es una guía hacia la excelencia que proporciona a las organizaciones un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que mejore la eficacia y las capacidades de toda la organización, proporcione valor añadido a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad y gestión del conocimiento de la organización (ISOTools, 2013, párr. 1).

Al igual que como ocurre cuando se implementa un sistema de gestión de calidad, involucrar los mandos de la organización es esencial si se quiere utilizar un modelo de gestión. Al respecto se menciona que

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las que se deben construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés (Soto, 2011, párr. 2).

Se empiezan a notar, entonces, palabras importantes que se han tratado hasta el momento en la justificación del proyecto, entre ellas *desempeño*. «Una de las características principales es que este modelo cuenta con una marcada orientación a resultados, determinando la necesidad de desarrollar alineamiento empresarial, sin perder el enfoque a clientes, focalizando en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio» (ISOTools, 2017, párr. 5).

Para poder implementarlo, se debe partir de una serie de variables que deben estar presentes en las organizaciones, en caso de no contar con ellas, se deben poseer las herramientas y el apoyo necesario para poder implementarlas, el mismo modelo refiere lo que se necesita en las organizaciones para que su ejecución sea la adecuada.

El modelo se basa en un conjunto interrelacionado de valores, los cuales son: liderazgo visionario, excelencia impulsada por el cliente, aprendizaje organizacional y personal, valoración de las personas y de los asociados, orientación hacia el futuro, gestión para la innovación, gestión basada en hechos, responsabilidad social, orientación hacia la obtención de resultados, creación de valor añadido y perspectiva de sistema (ISOTools, 2013, párr. 2).

Es claro que estos valores son pilares fundamentales, dictan por sí solos requerimientos para las organizaciones y formas de operar. «La gestión del liderazgo implica que la alta gerencia fije la dirección, se oriente hacia el cliente, determine valores claros y visibles y establezca altas expectativas de desempeño» (ISOTools, 2013, párr. 4). En este caso se ha observado como existen notables deficiencias en Glovali de Occidente S.A., donde las actividades diarias se pueden catalogar como empíricas y con base en las experiencias de sus altos mandos.

Además, se refiere a que «mediante la conducta ética y sus actividades en la planificación, la comunicación, la formación de futuros líderes, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento de las personas, la alta dirección debe servir como modelo de roles y actitudes» (ISOTools, 2013, párr. 7). A este respecto se han percibido importantes deficiencias en la planificación de las operaciones, en lo que se espera de la organización, en sus metas y en la forma de evaluar los resultados.

Para Glovali de Occidente S.A. el uso de un modelo de gestión empresarial más estructurado y con objetivos claros de crecimiento contribuye a la mejora de la situación actual, este nuevo modelo citado no solo se basará en valores que se deben mantener en la organización, sino que servirá para desarrollar una gestión capaz de poder realizar sus propias evaluaciones; su diseño será el resultado del estudio e implementación de una serie de pilares que servirán como referencia para el rediseño del modelo actual y constituyen el Modelo de Excelencia de Malcolm Baldrige, en el cual los primeros seis enfatizan en la gestión de las organizaciones, estos son: liderazgo; planeamiento estratégico; orientación hacia el cliente y el mercado; medición, análisis y gestión del conocimiento, orientación hacia las personas, gestión de procesos y, finalmente, un sétimo criterio que es de resultados.

A continuación se explica cada uno de estos pilares que permitirían a Glovali de Occidente S.A. no solo mejorar la forma de operar actual, sino también tener una mejor respuesta ante eventualidades que puedan surgir en su día a día, la evaluación final de este tipo de modelo se efectúa en una escala de puntos en cada una de las siete áreas (Soto, 2011):

- Liderazgo (120 puntos)

La categoría liderazgo examina cómo los líderes seniors de la organización guían y sostienen la organización. También se examina el gobierno de la organización y cómo la organización gestiona sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad.

- Planificación estratégica (85 puntos)

La categoría planificación examina cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de actuación. También se examina cómo los objetivos estratégicos elegidos y los planes de actuación son desarrollados y modificados si las circunstancias lo requieren y cómo se mide el progreso.

- Enfoque en el cliente y el mercado (85 puntos)

La categoría enfoque en el cliente y el mercado examina cómo la organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los

mercados. También se examina cómo la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que llevarán a la adquisición, satisfacción, fidelización y retención del consumidor.

- Medida, análisis y gestión del conocimiento (90 puntos)

La categoría medida, análisis y gestión del conocimiento examina cómo la organización selecciona, recoge, analiza, dirige y mejora sus datos, información y sus activos basados en el conocimiento. También examina cómo la organización revisa su desempeño.

- Enfoque en los recursos humanos (85 puntos)

La categoría enfoque en los recursos humanos examina cómo los sistemas de trabajo de la organización y el aprendizaje de los empleados y la motivación permiten a todos los empleados desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de actuación. También se examinan los esfuerzos de la organización para crear y mantener un entorno de trabajo y un clima de apoyo a los empleados que lleven a la excelencia del desempeño y a un crecimiento personal y organizativo.

- Gestión por procesos (85 puntos)

La categoría gestión por procesos examina los aspectos clave del proceso de gestión de la organización, incluyendo procesos clave de los productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores, a la organización y apoyo a los procesos. Esta categoría incluye a todos los procesos clave y a todas las unidades de trabajo.

- Resultados (450 puntos)

La categoría resultados examina el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave, resultados del producto y servicio, satisfacción de los clientes, resultados financieros y de mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos, y liderazgo y responsabilidad social. Los niveles del desempeño se examinan en relación a la competencia y a otras organizaciones que proporcionan productos y servicios similares.

Es claro que el uso de este tipo de modelos servirá para plantear de una mejor manera los objetivos de la organización, analizar la forma en que se trabaja, adjudicar recursos según las necesidades, identificar oportunidades de mercado e incluso para examinar los resultados de desempeño que se han recuperado a lo largo del tiempo.

Aunque este modelo en particular es muy utilizado en Estados Unidos, lo cierto es que en Costa Rica se ha empezado también a premiar a organizaciones que utilizan los conceptos teóricos mencionados hasta el momento. Más que un reconocimiento, Glovali de Occidente S.A. debe tener claro que el fin mismo es la mejora. La Cámara de Industria y Comercio de Costa Rica apoya a organizaciones que optan por el modelo de excelencia.

Inician un dinámico proceso de autoevaluación que les permite conocer su situación competitiva e identificar áreas de mejora, así como poner en marcha un plan de acción para incrementar su desempeño fomentando la mejora continua mediante la aplicación de las más modernas técnicas de gestión organizacional (CICR, s.f., párr. 4).

Por consiguiente, se hace uso de buenas prácticas para que este tipo de modelos generen buenos resultados. «De esta forma, se obtienen fortalezas y oportunidades de mejora que pueden ser analizadas y priorizadas

por la organización para impulsar su desempeño y mejorar su competitividad de manera integral y así adquirir un compromiso con la mejora continua» (MICITT, 2011, párr. 3). Este tipo de fortalezas y oportunidades de mejora se pueden aplicar a todas las áreas de la organización obteniendo resultados significativos en cada una de ellas.

Por un lado, se tiene que las empresas deben obtener resultados rentables gestionando sus recursos, los cuales son siempre escasos y limitan el volumen del negocio, de una forma eficaz y eficiente. En general, las empresas con un sistema ya implantado podrán ampliar el mismo a otros campos, al menos en cuanto al tratamiento documental, con solo incrementar los documentos ya existentes, evitando las redundancias e incluyendo referencias cruzadas e interrelaciones entre los distintos elementos específicos de los diferentes sistemas (Rojas, 2014, p. 30).

Todo lo anterior refiere a la mejora del desempeño de una organización utilizando como base una exitosa gestión empresarial. De acuerdo con las altas deficiencias encontradas en la empresa bajo estudio y por las cuales se enfoca el desarrollo del proyecto, es de suma relevancia definir el término desempeño y su relación directa en la mejora con base en un modelo de gestión.

El desempeño empresarial se define como «la capacidad de una empresa para dar cumplimiento a sus metas y objetivos, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos» (Hidelvys, Leyva y Santiesteban, 2010, párr. 22).

La gestión de desempeño se puede entender como:

Una actividad del área de recursos humanos, que adquiere mayor importancia, en la medida que la organización crece y se vuelve más dinámica; trayendo consigo varios aspectos que hacen a la mejora continua dentro de la organización. Entre ellos, están: la alineación de los objetivos individuales y organizacionales, la detección de necesidades, la promoción de la comunicación interna, la base para el diseño de planes para la retención de talentos, los planes de carrera, etc... (Tripodi, 2016, párr. 1).

Una vez claro el concepto de desempeño, el cual responde a la eficacia y eficiencia de la organización, se debe comprender la función de la evaluación del desempeño para el funcionamiento correcto de toda organización y de los beneficios que conlleva el seguimiento adecuado del desempeño. De acuerdo con Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007):

La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 229).

Para la evaluación del desempeño y como parte de la gestión empresarial se debe hacer uso de indicadores de control que, según se ha mencionado, permiten obtener información actualizada de la situación de la empresa y la toma de decisiones de forma correcta. Los indicadores son un mecanismo que se utilizan para evaluar en qué punto o hasta qué medida se están logrando los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo así evaluar el desempeño por medio de la información que genera.

De acuerdo con Silva (s.f.):

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten de forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas, así mismo permiten que el diseño de objetivos, planes y metas sean en condición y tiempo real para controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa, permitiendo entonces la detección de fallas que garantice la posibilidad de llevar a cabo acciones concretas para obtener soluciones reales y de aplicación inmediata (p. 2).

Ahora bien, el Modelo Baldrige que se trata de tomar como referencia propone su propio mecanismo de evaluación del desempeño de los indicadores. Mediante la aplicación de indicadores se debe generar (ISOTools, 2017):

- Datos disponibles que muestren tendencias de largo plazo favorables: Esto supone que las empresas persistan en la medición, análisis y mejora de los indicadores hasta ser capaces de generar series de datos a largo plazo.
- Comparaciones pertinentes que se muestran de forma favorable: Las empresas tienen que acumular información comparativa para cada indicador definido. Las comparaciones deben comprender las metas propias, el desempeño de empresas o procesos similares.

Al entender la funcionalidad de la gestión empresarial, la evaluación del desempeño por medio de indicadores de control en una empresa de distribución como Glovali de Occidente S.A. y al evaluar los evidentes problemas que se generan de forma repetitiva, los cuales se evidencian en su mayoría en las notas de crédito efectuadas, se refleja la importancia de la incorporación y desarrollo de las diferentes metodologías expuestas anteriormente, con el fin de reducir el impacto negativo como producto de una mala gestión empresarial.

Además, cabe mencionar que en cualquier organización para el rediseño de procesos y gestión se debe hacer uso de instrumentos que faciliten su vinculación y mejoramiento, el ciclo de Deming (PHVA) es uno de ellos, el cual, según la norma Jimeno (2018), se basa en cuatro pasos básicos:

- Planificar: Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar, además, toma en cuenta la planeación de cambios, planeación y priorización de proyectos de mejora, programas de auditorías internas, planificación del modelo de gestión, etc.
- Hacer: Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Esta etapa toma en consideración el diseño del modelo de gestión, el control de documentos y registros, la administración de proyectos de mejora, el control de no conformidades reales y potenciales, auditorías internas, etc.
- Controlar o Verificar: Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. En esta etapa de manera general se verifica el cumplimiento de las normas, la efectividad de las acciones tomadas, el mantenimiento y eficacia del modelo de gestión, la satisfacción del cliente, los resultados de las auditorías, cumplimiento de indicadores, etc.
- Actuar: Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Esta etapa toma en consideración cambios al modelo de gestión, cambios a documentos, etc.

Este ciclo se ejecutará de buena forma si se mantienen los recursos, requisitos, definiciones e indicadores adecuados para que cada una de las etapas se desarrolle según lo previsto. Todo lo anterior se puede complementar con el uso de la norma ISO 9004, aprovechando su estricta relación entre ella y el ciclo de Deming. Esta proporciona una guía para que las organizaciones logren un éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y cambiante, con referencia a los principios de gestión de calidad descritos en ISO 9000:2015. «Cuando se aplican colectivamente, los principios de gestión de la calidad pueden proporcionar una base unificadora para los valores y estrategias de una organización» (ISO, 2018, párr. 10).

La Norma ISO 9004 va dirigida a una mejora del rendimiento y a la satisfacción de todas las partes interesadas. La norma ISO 9004, que se basa en ocho principios de gestión de la calidad, no fija requisitos, sino que proporciona directrices para mejorar el desempeño total de la organización (Teruel et al., 2006, p. 126).

Sin embargo, la norma debe ser un medio y no un fin, donde se utilice de manera conjunta con la teoría del modelo respectivo:

De cualquier manera, es importante observar que se incorpora en el modelo bajo análisis al planeamiento estratégico como un criterio relevante -lo que viene a confirmar la importancia de este aspecto en el mercado global- así como que la gestión de procesos no es sino uno más entre siete criterios -lo que establece tan sólo [sic] una importancia relativa a los sacrosantos términos de reingeniería o de ISO 9000. También se premia la calidad de la información para el análisis y manejo de la empresa, el tratamiento al recurso humano, el estilo de manejo de clientes y mercado y -muy importante- los resultados reales del negocio (Arayamo, s.f., p. 2).

La ausencia o deficiencia de estos elementos de gestión indicados en la empresa en cuestión generan toda la problemática mencionada anteriormente, las consecuencias o dolores son diversos, y la forma de advertir estos problemas es mediante notas de crédito (NC) que actualmente son, prácticamente, uno de los únicos indicadores que permiten observar el comportamiento de los diferentes procesos. Una nota de crédito se puede catalogar como «la devolución que hiciera el cliente de los bienes que le vendieron, por estar defectuosos o, en general, cualquier descuento que se debiera realizar de alguna venta efectuada, para la cual ya existe una factura» (NAFIN, 2004, p. 3).

Según se observan las razones de las NC analizadas, es claro que existen diversos problemas en el día tras día operativo de la empresa, es decir, en su gobierno de empresa, especialmente representado en factores principales como escasa comunicación, poca estandarización de procesos que disparan reprocesos y ventas perdidas e impactan de manera directa en la rentabilidad de la organización; para efectos del presente trabajo se debe entender comunicación como la acción de transferir información entre dos o más partes interesadas, con la finalidad de transmitir una idea y, si es el caso, generar acciones dentro del trabajo diario de Glovali de Occidente.

En relación con la estandarización de procesos, acción que implica levantar un listado de procesos, actualizar (de ser necesario) y documentar y comunicar el estándar para un proceso y en el caso de la problemática identificada en este trabajo, los reprocesos se refieren a las acciones que se deben tomar, ya sean administrativas u operativas detonadas por algún error en las operaciones diarias de la empresa, las cuales se pueden identificar mediante notas de crédito; caso similar a las ventas perdidas, que conllevan implícito un reproceso; sin embargo, en este caso, el error no permitió hacer efectiva una venta; por tanto, es claro

que estas situaciones impactan la rentabilidad de la empresa, concepto entendido por la «relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión que se ha hecho» (Lupardo, 2015, p. 105).

Por estas razones tan claras, es que se debe rediseñar el modelo de gestión empresarial actual, que de acuerdo con Martínez (2014), para lograr realizar un rediseño asertivo se debe partir de un diagnóstico previo de los procesos que originen alternativas cuyos resultados contribuyan a evitar tareas duplicadas, así como la integración de todos los departamentos por medio de los indicadores de control, los cuales como ya se mencionó permitirán y facilitarán una toma de decisiones asertiva.

De igual manera, se considera como herramienta de referencia a la reingeniería de procesos, citada anteriormente, para el rediseño del modelo de gestión.

La reingeniería o reingeniería de procesos es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos de una empresa de una forma radical, poniendo en marcha medidas críticas de aspectos básicos y altamente influyentes como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez (ISOTools, 2015, párr. 7).

Se cierra la presente sección con una cita asociada al modelo base que se quiere utilizar para realizar el rediseño del modelo de Glovali de Occidente S.A.:

¿De qué vale tener un excelente planeamiento estratégico, haber culminado exitosamente una reingeniería de los procesos o tener una certificación ISO 9000 cuando la empresa está quebrando? Vale la pena meditar sobre este punto, sin embargo, lo más probable es que si tenemos un excelente planeamiento, una exitosa reingeniería y una certificación ISO, tengamos unos excelentes resultados. Todo es un conjunto integrado, lo que hay que entender es que, de acuerdo a este enfoque, el éxito debe estar asociado a todos los factores y no solamente a algunos (Soto, 2011, párr. 3).

1.6. Metodología general

En la Tabla 1 se muestra la metodología por seguir para el desarrollo del proyecto.

Tabla 1. *Metodología del proyecto*

Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados esperados
Diagnóstico	1.1 Análisis de la estructura organizacional y de los puestos de trabajo existentes	-Análisis de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles y áreas con que cuenta la empresa. - Estado de los puestos de trabajo y su documentación.
	1.2 Análisis de los macroprocesos y procesos de la empresa.	- Mapeo de procesos y macroprocesos	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de mejora para el reordenamiento de procesos establecidos.
	1.3 Evaluación interna del modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo Malcolm Baldrige - Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias 	<ul style="list-style-type: none"> - Panorama de la situación actual en cuanto a desempeño. - Oportunidades de mejora del modelo de gestión actual.
	1.4 Auditoría interna de la normativa de buenas prácticas	-Norma INTE ISO 9004	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento con los requerimientos de buenas prácticas organizacionales.
	1.5 Análisis situacional de los últimos meses de acuerdo con notas de crédito generadas.	- Informe de notas de crédito generadas	<ul style="list-style-type: none"> - Situación actualizada de la empresa con respecto a notas de crédito - Oportunidades de mejora con respecto a motivos de elaboración de notas
	1.6 Análisis de la percepción del recurso humano de la organización.	- Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del personal sobre metas y gestión actual de la empresa - Oportunidades de mejora en relación con mecanismos de gestión

Tabla 1. Metodología del proyecto (continuación)

Diagnóstico	1.7 Definición de las oportunidades de mejora para los procesos, según la problemática detectada.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagramas de causa efecto - Análisis de estandarización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de mejora por considerar en la etapa de diseño del proyecto. - Listado de procesos con procedimiento
	2.1 Establecimiento de acciones por desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz multicriterio - Reuniones con gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de acciones por desarrollar - Determinación de prioridades para la empresa
Diseño	2.2 Esquematación de acciones por desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con gerencia - Sesiones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de lineamientos estratégicos, metas, e indicadores - Herramientas de control y análisis en Excel.
	2.3 Definición de marco estratégico de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con gerencia - Sesiones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de calidad y valores definidos - Lineamientos definidos con respectivas herramientas de despliegue y seguimiento
	2.4. Diseño de plan de implementación del modelo de gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con gerencia - Sesiones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de implementación y seguimiento definido
	3.1 Realización de talleres de validación del MGE	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento adquirido de uso de herramientas por parte del personal - Mayor involucramiento del personal con la organización
Validación	3.2 Evaluación interna del modelo de gestión empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo Malcolm Baldrige - Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias - Norma ISO 9004 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor situación del desempeño de la empresa. - Mayor porcentaje de cumplimiento de las normativas evaluadas

Tabla 1. Metodología del proyecto (continuación)

Validación	3.3 Validación de los indicadores propuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores - Capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de aceptación de indicadores de gestión. - Indicadores ajustados a necesidades de la organización.
-------------------	--	---	---

1.7. Cronograma de trabajo

En la Figura 1 se presenta el cronograma de trabajo determinado para el desarrollo de las actividades.

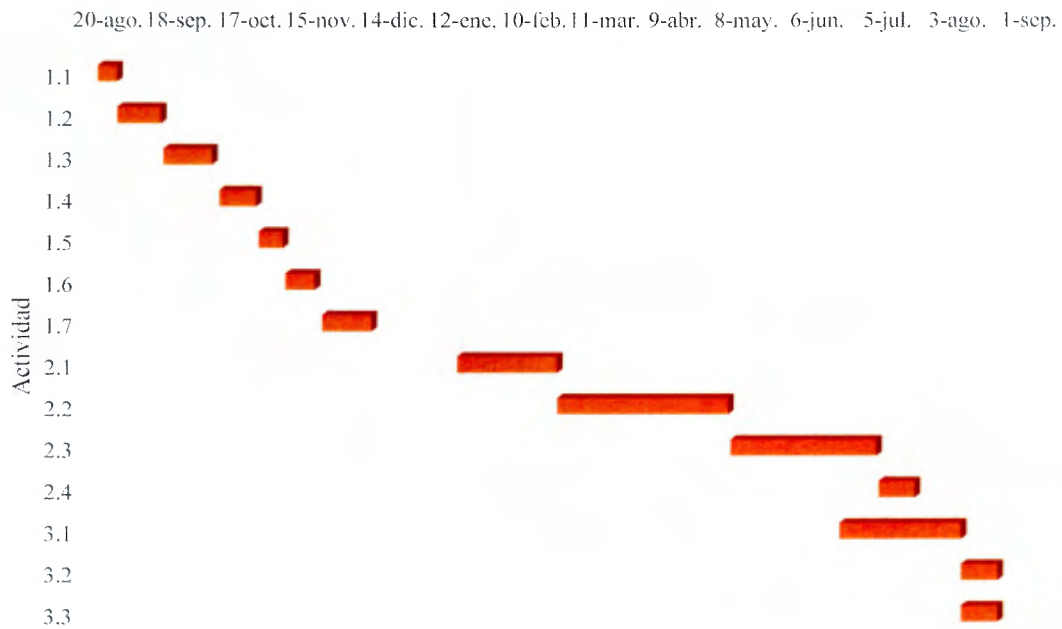


Figura 1. Cronograma del proyecto

Capítulo 2. Diagnóstico

2.1. Objetivo general

Analizar la situación actual de la empresa Glovali de Occidente S.A. y su estructura organizacional utilizando herramientas que permitan identificar oportunidades de mejora, con la finalidad de evidenciar que existen deficiencias en el modelo de gestión empresarial.

2.2. Metodología del diagnóstico

En la Tabla 2 se muestra la metodología de la etapa de diagnóstico:

Tabla 2. *Metodología del diagnóstico*

Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados esperados
Diagnóstico	1.1 Análisis de la estructura organizacional y de los puestos de trabajo existentes	-Análisis de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles y áreas con que cuenta la empresa. - Estado de los puestos de trabajo y su documentación.
	1.2 Análisis de los macroprocesos y procesos de la empresa.	- Mapeo de procesos y macroprocesos	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de mejora para el reordenamiento de procesos establecidos.
	1.3 Análisis de la percepción del personal	- Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del personal sobre metas y gestión actual de la empresa. - Oportunidades de mejora en relación con mecanismos de gestión.
	1.4 Análisis situacional de los últimos meses de acuerdo con notas de crédito generadas	- Informe de notas de crédito generadas	<ul style="list-style-type: none"> - Situación actualizada de la empresa con respecto a notas de crédito. - Oportunidades de mejora con respecto a motivos de elaboración de notas.

Tabla 2. Metodología del diagnóstico (continuación)

Diagnóstico	1.5 Evaluación interna del modelo de gestión	- Modelo Malcolm Baldrige -Premio a la excelencia: Cámara de Industrias de Costa Rica	- Panorama de la situación actual en cuanto a desempeño. - Oportunidades de mejora del modelo de gestión actual
	1.6 Auditoría interna de la normativa de buenas prácticas	-Norma INTE ISO 9004	- Porcentaje de cumplimiento con los requerimientos de buenas prácticas organizacionales.
	1.7 Definición de las oportunidades de mejora para los procesos, según la problemática detectada.	- Diagramas de causa efecto	- Oportunidades de mejora por considerar en la etapa de diseño del proyecto.

2.3. Análisis de la situación actual de la empresa

2.3.1. Análisis de la estructura organizacional y puestos de trabajo

2.3.1.1. Análisis de la estructura organizacional

La empresa Glovali de Occidente es una empresa familiar en la que la toma de decisiones es de forma centralizada, la cual se concentra en la gerencia de la organización, esto de acuerdo con Robbins (2005) «en todo caso, el concepto de centralización es relativo» (p. 239), la estructura organizacional se puede observar en el Anexo 1.

De acuerdo con lo anterior y continuando bajo el concepto de relatividad de la centralización, el propietario de la organización posee como mano de derecha al subgerente, en este caso su esposa, y también a un auditor interno que se encarga de asesorar técnicamente la gestión de la empresa, es decir, este se encuentra abierto a aportes y asesoramiento para la toma de decisiones.

Con base en lo anterior y con la observación directa, se evidenció que la empresa posee tres niveles de administración: en primer nivel, la gerencia general a cargo del propietario y quien es el responsable de la toma de decisiones, el reabastecimiento del inventario, captación de nuevos mercados y productos, entre otras funciones; un segundo nivel a cargo de la subgerencia y auditor interno, quienes apoyan las decisiones del primer nivel, además de aportar información relevante sobre el funcionamiento correcto de la organización y son puestos con la autoridad necesaria para la coordinación y manejo del personal; y en el

tercer nivel se encuentran los encargados de las diferentes áreas como el de bodega, contabilidad y recursos humanos, quienes tienen mayor relación con el personal restante.

Por otro lado, también, mediante el análisis de la estructura organizacional, se puede identificar un total de cuatro áreas funcionales (Tabla 3).

Tabla 3. *Definición de las áreas de la empresa*

Área funcional	Definición
Gerencia	Área compuesta por tres puestos de trabajo: gerente general, subgerente y auditor interno; encargada de la toma de decisiones, de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar, además de contratar personal, todo esto en la cotidianidad de la empresa.
Ventas	Área compuesta por tres puestos de trabajo: supervisor de ventas, agente de ventas y encargado de telemarketing; encargados de gestionar el proceso de venta, promover los productos de la organización, aumentar la cartera de clientes, brindar seguimiento posventa y brindar un servicio al cliente de calidad y personalizado.
Administración contable	Cuenta con cuatro puestos de trabajo: encargado de cuentas por cobrar, encargado de cuentas por pagar, contador y encargado de tesorería; esta área se encarga de la contabilidad de la organización, además del manejo de dinero.
Operaciones	Área compuesta por siete puestos de trabajo: chofer, ayudante de ruta, coordinador de bodega, facturador, alistador, chequeador y despachador; encargados de la operación de la empresa, gestión de inventarios, preparación de pedidos, recepción y despacho y entrega efectiva de mercadería.

2.3.1.2. Análisis de los puestos de trabajo existentes

Por medio de observación directa y entrevistas informales con el personal de la empresa, se identificaron 17 puestos de trabajo bien marcados y establecidos, todos estos inmersos en sus cuatro áreas funcionales. Dentro de la problemática establecida anteriormente en este trabajo, se menciona la deficiente documentación, la cual engloba a las diferentes áreas organizacionales. A continuación, en la Tabla 4, se muestra la lista de cada uno de los puestos de trabajo y si existe documentación relativa a los mismos:

Tabla 4. Documentación por puestos de trabajo

Área funcional	Puesto de trabajo	Perfil del puesto
Gerencia	Gerente general	No
	Auditor interno	No
	Subgerente	No
Ventas	Supervisor de ventas	No
	Encargado de telemercadeo	No
	Agente de ventas	No
Administración contable	Encargado de cuentas por pagar	No
	Encargado de cuentas por cobrar	No
	Contador	No
	Encargado de tesorería	No
Operaciones	Chofer	Sí
	Ayudante de ruta	No
	Coordinador de bodega	No
	Facturador	No
	Alistador	No
	Chequeador	No
	Despachador	No

Según la Tabla 4, se deduce que del total de 17 puestos de trabajo solamente uno cuenta con un perfil de puesto definido, es decir, el 94 % de los puestos no lo tienen, es claro que esto acarrea problemas; sin un perfil de puesto bien definido, es muy probable que se contraten personas con perfiles distintos cada vez que se seleccione personal, o bien, que la persona que ejecuta esta labor no posea las capacidades y actitudes requeridas, por lo tanto, todo esto puede desencadenar en bajas productividades, caídas en ventas, altos índices de rotación de personal, además de todos los gastos y costos que esto conlleva; aunado a que esta problemática dificulta la evaluación del personal.

2.3.2. Análisis de los macroprocesos y procesos de la empresa

Para evaluar la forma en que se trabaja se realizó el mapeo de la empresa (ver Apéndice 6). En general la empresa trabaja con base en cuatro macroprocesos, los cuales son: Administración, Contabilidad y Finanzas, Operaciones y Apoyo.

Es importante mencionar que el enfoque basado en procesos viene a dar las pautas en cuanto a los macroprocesos y procesos de la empresa. Según MECIP (sf), se debe iniciar con la identificación de los macroprocesos, que constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la institución u organización debe realizar, a fin de cumplir con su función legal, con la misión fijada y con la visión proyectada. Con el fin de especificar sus objetivos, en términos de los resultados requeridos para la satisfacción de los clientes o grupos de interés, los macroprocesos se derivan en procesos/subprocesos.

Se establece entonces la identificación de los procesos de la institución u organización, sus respectivas interacciones y la realización de actividades que los operativizan, en una secuencia que agregue valor al cumplimiento de los objetivos de la institución. A su vez, cada actividad utiliza recursos y se gestiona con el fin de permitir que sus insumos se transformen en resultados, contribuyendo al cumplimiento del objetivo del proceso (MECIP, sf, párr. 2).

En la organización el enfoque basado en procesos no es evidente para los colaboradores, se ha acostumbrado a trabajar de una manera funcional, generando por ejemplo que en el macroproceso administrativo no haya evidencia de procedimientos definidos, por lo que existe una dependencia de funciones en el personal a cargo; al no contar con estos procedimientos establecidos para cada proceso en el área, no se asegura una continuidad correcta de operaciones en caso de la ausencia o retiro del personal. Además, no se encuentran procedimientos estructurados sobre la revisión por la parte directiva, lo cual permitiría un mayor control y seguimiento de funciones y tareas en cada área de la empresa.

Se observó la inexistencia de un procedimiento establecido en tema de recursos humanos, se trabaja únicamente en el reclutamiento, nominas y planillas, la empresa no cuenta con procesos clave de gestión del personal tales como programas de reconocimientos, evaluaciones o desarrollo de liderazgo, los cuales forman una base esencial para la retención del talento humano en cualquier organización.

Asimismo, se cuenta con un puesto de trabajo específico de supervisión de ventas, pero a pesar de ello no se evidencian procedimientos definidos para dicho puesto, por lo que se ejecutan acciones por conocimiento empírico, sin una guía, periodos o metas de cumplimiento estructuradas.

En el área operativa sí se cuenta con procesos definidos, pero parte de los operarios desconocen la secuencia correcta de estos, pues al no haber inducciones previas o capacitaciones de seguimiento y aprendizaje, las tareas no se ejecutan según lo esperado, los nuevos operarios desconocen de indicaciones claves en el área de almacenamiento para asegurar la rotación adecuada del inventario.

El macroproceso de apoyo está ligado más que todo con los controles de mercadería y no se aborda el tema desde el mismo. La inexistencia de procedimientos establecidos con instrucciones claras que se deban seguir en caso de nuevas contrataciones, despidos e inclusive capacitaciones no se consideran en las actividades diarias de la organización, de tal manera que si se necesita la incorporación de recurso humano adicional se realizará según las necesidades del momento y la percepción del personal a cargo de la contratación.

Actualmente, no existe un área específica en la organización que se encargue del abordaje de estos temas como la estructuración, capacitación e inducción, revisión y control de procedimientos, , por lo que no existe un planeamiento de la sucesión de los miembros de la organización que transfieran de forma correcta el conocimiento y habilidades aprendidas.

2.3.3. Análisis situacional de hallazgos encontrados

Por medio de la observación directa de los procesos se identificaron problemas que afectan de forma significativa la efectividad de la empresa como, por ejemplo, faltantes en entrega, que se derivan directamente por errores cometidos en el proceso de alisto y chequeo, ventas no efectuadas por dificultades y diferencias en el inventario, errores del facturador, mala comunicación con el cliente y demás. Esto se logró evidenciar por medio del registro de datos que realiza el personal en el sistema operativo al generar notas de crédito, las cuales permiten hacer una clasificación por motivo de entregas no efectivas.

Una nota de crédito (NC) es un documento legal que se utiliza para la anulación o corrección de una factura, ya sea por un descuento o corrección después de la emisión o anulación de la factura, . La clasificación por motivo que se hace al ejecutar una nota de crédito permite evidenciar una problemática real y actual en Glovali de Occidente, cuyos datos a lo largo del 2018 han ido cambiando (ver Figura 2).

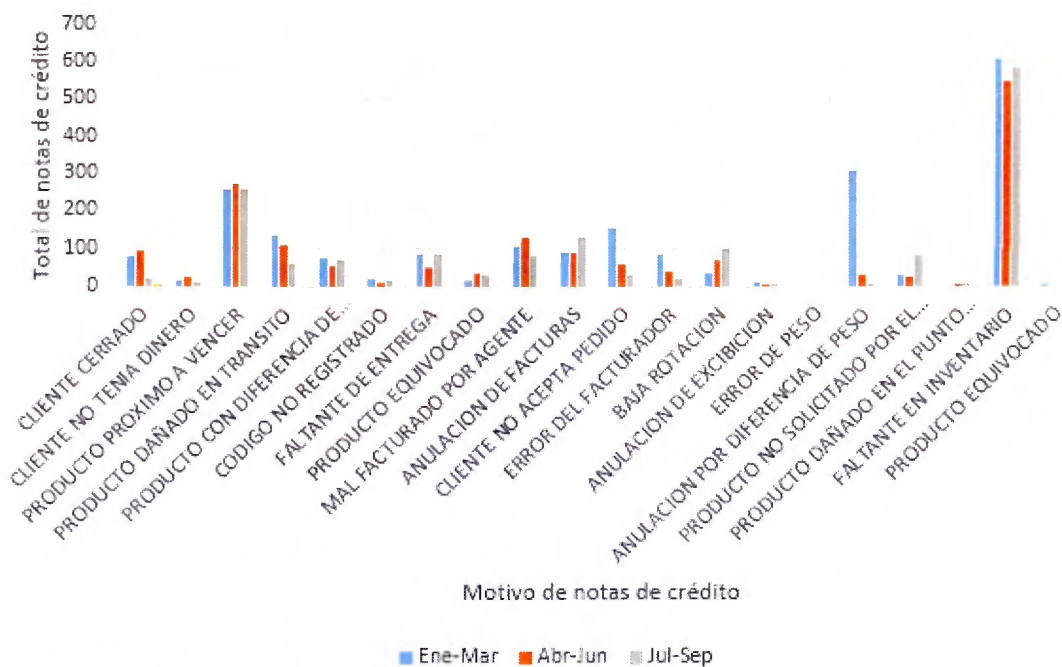


Figura 2. Comportamiento del total de notas de crédito: Año 2018

Es importante mencionar que la empresa empezó a trabajar en este tema en el transcurso del año y ya han surgido los primeros resultados, generando una disminución de un 1 % en la proporción de los costos de NC sobre las ventas. En la Figura 2 se presentan estas notas en periodos de tiempo específicos; si bien es cierto se observa una mayor cantidad para producto próximo a vencer y faltante de inventario, es importante mencionar que, como se indicó en la justificación, los impactos más altos como un porcentaje de las ventas están dados por errores del facturador, malas facturaciones de los agentes y faltantes en inventario. Además, se puede inferir que el producto próximo a vencer también se ve afectado debido a que en muchas ocasiones una nota de crédito implica un reproceso de la orden, o bien, una devolución, alterando con ello los vencimientos de los productos.

Como se ha citado, la empresa ha tratado de minimizar el impacto de las principales causas que evidencian las notas de crédito, recordando que en el periodo analizado de septiembre del 2017 a abril del 2018 estas representaban un 11,77 % sobre el total de ventas. Para el año 2018, como se muestra en la Figura 3, la cantidad de notas asociadas a los motivos más significantes tienden a decrecer hasta septiembre del mismo año:



Figura 3. Comportamiento de notas de crédito significantes: Año 2018

En la Figura 3 se grafican las causas que más impactan a la empresa en término de la cantidad, donde se observa la dedicación que la empresa ha venido tratando de disminuir. En los tres motivos se observa una tendencia a la disminución a partir de enero, aunque no en todos los periodos se ha logrado mantener como sucede con el faltante en inventario para el periodo de julio a septiembre.

En el capítulo 1 de este documento, la justificación gira en torno a los principales hallazgos que se han estado documentando de forma numérica por medio de las notas de crédito y ante la organización la evidencia de esta problemática; y, como ya se mencionó, se iniciaron acciones para disminuirlas, un ejemplo de esto fue el cambio de algunos aspectos de venta, en los que ya no se venden las bolsas plásticas por peso, sino por unidades, lo que provocaba que cada vez que se emitía una factura por bolsas, se debía anularla para corregir la cantidad, ya que se pesaban posteriormente a su emisión; con este cambio se elimina la generación de notas de crédito por motivo de anulación por diferencia de peso. Otro ejemplo de acción que se emprendió fue depurar los inventarios, es decir, actualizar la información en el sistema para que fuese real. Es debido a estas acciones que en la gran mayoría de razones se observa un comportamiento a la baja, sin embargo, esto no es garantía de que se siga manteniendo esta tendencia, lo que deja en pie más oportunidades de mejora.

Aunque la empresa inició acciones para atacar esta problemática, es importante que se establezcan acciones de seguimiento y se revise periódicamente. Además, aún existe margen de mejora que se puede atacar, como se ha comentado, todos los motivos de estas notas mayormente significativas con respecto a costos están ligados al error humano tanto de manera directa como indirecta, se observó, también, que la poca

comunicación entre las áreas administrativa y operativa, así como escasas capacitaciones o inducciones para los colaboradores de Glovali podrían ser algunas de las causas de esta cantidad de notas.

Cuando se genera una nota de crédito derivada de la no entrega de productos o devoluciones una vez despachados, caso que sucede en el 70 % de los motivos, en la mayoría de los casos el producto regresa a la empresa y esto desencadena en inconvenientes como mayores costos de manejo de los artículos, problemas en la capacidad de los camiones para llevar futuros envíos más un posible reproceso hacia el cliente, mayor cantidad de productos en tránsito en la bodega, gastos en horas hombre para procesar notas de créditos, entre muchas otras dificultades que no se cuantifican; se dan casos en los que la nota de crédito significa un reproceso, por ejemplo, un producto que llegó donde el cliente con diferencia de precio o de peso se devuelve y se despacha nuevamente el producto correcto o con las respectivas correcciones en días consiguientes; en otros casos, se genera una venta perdida, problema que sucede con motivos como cliente cerrado o que no tenía dinero, lo que hace que una factura se pierda debido a que la venta no fue efectiva; se debe considerar también cuando un producto se vence sin ser vendido a causa del proceso por el que pasa, cuando se debe recoger donde un cliente cuando está próximo a vencer o por baja rotación.

2.3.4. Evaluación interna del modelo de gestión

Con el fin de ejecutar un diagnóstico correcto de la situación actual de la empresa y de analizar las actuales prácticas de gestión que se llevan a cabo integrando, también, las diferentes áreas o puestos de trabajo, se acuerda efectuar la evaluación con base en el Modelo de Excelencia de Malcolm Baldrige, el cual es marco de referencia para la mejora, el fortalecimiento de la planificación y comunicación organizacional, además permitirá comprender la forma en que se basan las decisiones en el día a día en la empresa y a partir de esto definir posibles oportunidades de mejora.

2.3.4.1. Evaluación de la metodología Malcolm Baldrige

La evaluación del Modelo Malcolm Baldrige se lleva a cabo con el fin de proporcionar información relevante al modelo de gestión actual de Glovali de Occidente, permitiendo identificar oportunidades de mejora en las prácticas diarias, la comunicación y la orientación hacia la obtención de óptimos resultados.

El estudio se llevó a cabo por medio de revisiones y encuestas al personal operativo, administrativo y de gerencia, según su competencia para cada criterio. Se aplicó la herramienta de análisis donde cada uno externó su opinión de acuerdo con su conocimiento y percepción en cada punto, luego se validaron los puntos por revisión de documentación presente y despliegue de la misma a toda la organización, lo que permitió obtener mayor información para asignar el puntaje de acuerdo con la guía de puntuación del modelo (ver Apéndice 3 y Figura 4).

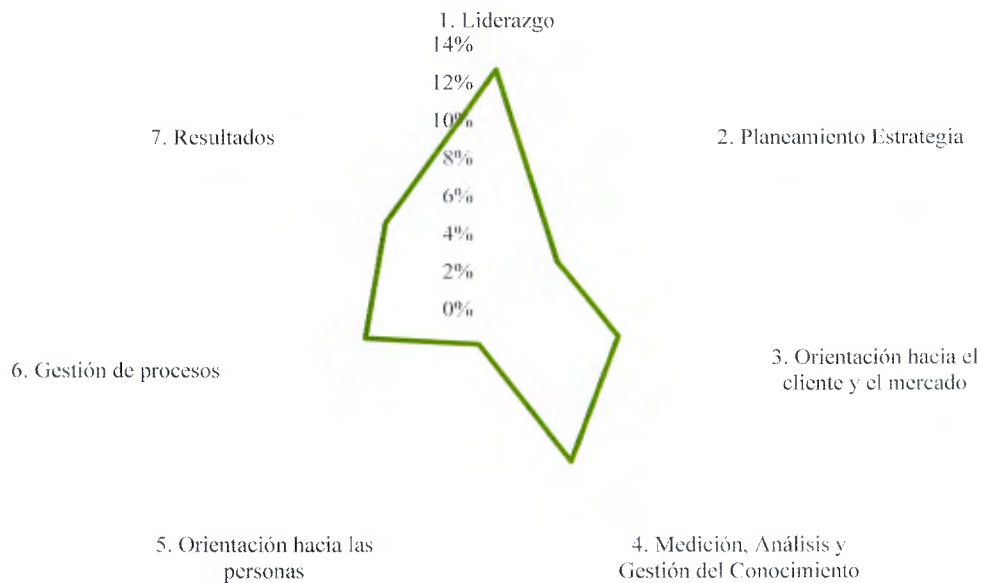


Figura 4. Resultados de evaluación del modelo Malcolm Baldrige

En la evaluación aplicada se obtuvieron 72,32 puntos de un total de 1 000, resultado de la sumatoria de la evaluación de cada criterio. Aunque se puede inferir que es un resultado no muy satisfactorio, lo cierto es que la evaluación está dada según la capacidad de la empresa para demostrar que se trabaja o no en una determinada actividad, de tal forma que, aunque la misma considera que se trabaja, se debe tener total capacidad para demostrar que se cumple no solo parcialmente.

A continuación, se resumen los aspectos más relevantes de cada criterio en la evaluación efectuada:

1. Liderazgo (Puntos obtenidos = 15,30)

El primer pilar que se analizó es el de liderazgo de la alta dirección, para un total de 120 puntos evaluados, de los cuales se obtuvo 15,30 puntos equivalentes al 12,75 %. Este criterio permite conocer a fondo la manera en la cual la alta dirección lidera su empresa, el modo de comunicación y el compromiso con la mejora del desempeño de sus colaboradores, además de analizar el buen gobierno y responsabilidad social, permitiendo valorar la forma de gestionar las responsabilidades sociales con el fin de asegurar un comportamiento ético dentro de esta.

Se observó que tanto la misión como la visión de la empresa se encuentran definidas, pero únicamente la conoce el personal del área administrativa; asimismo, no se encuentra documentada de la forma adecuada ni se realiza un despliegue correcto a todo el personal de la organización; de igual manera, se tienen definidos los valores que la representan, mas no así correctamente descritos y contextualizados, y también

los conoce únicamente las personas que conforman el área administrativa, por lo que el personal restante no se siente identificado con ellos.

En cuanto a la conducta ética y legal, aunque la alta dirección fomenta las acciones éticas y de respeto entre los compañeros de trabajo, no se tiene establecido un código ético ni reglamentos definidos sobre las sanciones ante el incumplimiento de dichas conductas, únicamente se sanciona en caso de acoso laboral, el cual es claro ante el personal por el uso de rotulación alusiva a la ley contra el hostigamiento y acoso laboral.

En la evaluación de la comunicación y desempeño organizacional se logró evidenciar que en el área administrativa existe una mejor comunicación con la gerencia, pero para el área operativa no se percibe de la misma manera. La alta dirección procura que se mantenga una buena comunicación y de doble vía, pero al no tener canales comunicativos establecidos ni una gestión de acuerdo con los niveles de la empresa, la mayoría del personal califica este aspecto como escaso y poco asertivo, provocando que no se transmitan conocimientos o intereses para la organización de la forma correcta.

De acuerdo con la mejora de desempeño, la empresa no realiza actividades o capacitaciones que permitan desarrollar el conocimiento y aprendizaje de los colaboradores, no existe un plan establecido para la formación de líderes ni se realizan evaluaciones del desempeño, tampoco registros de mejoras efectuadas en pro de la eficacia operativa. La alta dirección evalúa de forma subjetiva los problemas que se presentan y realiza la respectiva corrección, pero no cuentan con un registro adecuado de los cambios llevados a cabo para una planificación futura.

Al no existir indicadores que reflejen el desempeño de cada área, no se llevan a cabo acciones de premiación o refuerzo para los colaboradores a fin de optimizar su desempeño y eficiencia, se demostró que existen incentivos definidos únicamente para el área de ventas como respuesta al cumplimiento de metas de ese nivel y no de estrategias orientadas al cliente.

De acuerdo con las revisiones efectuadas no se mostró una estrategia definida alineada a la visión establecida. Se define una planificación anual de mejora y se exponen los objetivos que se deben seguir, pero no se tiene establecido un plan de acción claro ni se llevan a cabo actividades de seguimiento y control de los mismos, por lo que, de una manera muy temprana, se pierden los esfuerzos iniciales.

En relación con la gobernabilidad, la empresa se asegura de la transparencia de sus acciones y trámites legales, así como su responsabilidad fiscal, a pesar de esto no existen acciones de gestión establecidas y no se lleva registro propio de las acciones llevadas a cabo por auditoría o información relevante que permita asegurar su independencia.

La organización conoce cuáles son sus comunidades claves, pero no existe evidencia documentada que respalde el enfoque; se realizan algunas acciones comunitarias, sin embargo, no bajo un plan establecido, no se registran las acciones llevadas a cabo.

2. Planeamiento de la estrategia (Puntos obtenidos = 3,43)

En el segundo criterio de planeamiento de la estrategia se obtuvo un 4 % de los 85 puntos evaluados, esto como resultado de la ausencia de documentación y registros del planeamiento que se lleva a cabo. De acuerdo con la revisión y encuestas efectuadas, se logró evidenciar que la gerencia realiza una reunión anual donde se valora la situación actual de la empresa y se definen planes por seguir a corto y mediano plazo, por lo que se inicia un enfoque sistemático correcto, pero no se da un despliegue adecuado de la gestión; no se involucra a todo el personal para la planificación y ejecución, de manera que la mayoría desconoce los

planes de la organización, aunado a esto no se realiza registro apropiado de la reunión, no se definen procesos concretos por seguir ni se realiza un seguimiento que permita evaluar si se ejecutaron o no las metas propuestas.

De igual forma, los planes definidos inicialmente no responden a una estrategia, puesto que no se tiene una planificación concreta que contenga los objetivos de la organización, se incluye el análisis FODA, pero no se determinan ni se implementan indicadores claves de evaluación que permitan analizar más a fondo si se responde al planteamiento inicial.

Como resultado de la ausencia de una planificación estratégica estructurada no existe un cronograma de seguimiento ni se establecen metas u objetivos estratégicos que permitan garantizar el cumplimiento de actividades de mejora.

En el despliegue de la estrategia no hay planes de acción establecidos, no se realiza un seguimiento para asegurar la continuidad, en las planificaciones anuales no se involucra al personal ni se proyectan resultados esperados; sumado a esto, la empresa no realiza evaluaciones ni comparaciones de desempeño con la competencia para mejorar sus debilidades.

3. Orientación hacia el cliente y el mercado (Puntos obtenidos = 5,5)

Este criterio permite examinar la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes y el mercado que los rodea, así como la forma en que establece medios de comunicación con el cliente y herramientas necesarias para asegurar la satisfacción, lealtad y retención de clientes (Programa Nacional de Calidad Baldrige, 2004).

En el tercer pilar evaluado se obtuvo un 6 % de un total de 85 puntos evaluados, esto como respuesta a la ausencia de métodos definidos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de requerimientos del cliente. La organización identifica el segmento de mercado al que pertenece y determina sus clientes claves, esto por medio del análisis de mercado y evaluación de niveles de ventas, pero a pesar de ello, no cuenta con los mecanismos precisos que le permitan conocer a fondo las necesidades de sus clientes o si cumplen o no con estas.

Aunque se tienen la misión y visión establecidas, las cuales se basan en el cumplimiento de las expectativas, satisfacción plena de sus clientes y de entregas efectivas, la empresa carece de una estrategia que le permita garantizar lo propuesto, no se realiza seguimiento o evaluaciones para conocer la opinión del cliente, no existen mecanismos definidos ni registro de quejas o inquietudes presentadas para una planificación y mejoras a futuro, la empresa únicamente responde a los problemas presentes, pero no se consideran estos puntos para una planificación de ventas y *marketing*.

La gerencia recarga las acciones de establecimiento de buenas relaciones con clientes exclusivamente sobre los agentes de ventas, de igual forma no hay proceso de capacitación sobre servicio al cliente y *marketing*, no se tienen establecidas políticas de servicio ni una estrategia de fidelización.

En cuanto a los mecanismos de comunicación establecidos para la interacción entre el cliente y la empresa, utilizan redes sociales, con el fin de agilizar y facilitar al cliente el realizar consultas o inquietudes, estas las atiende el personal a cargo inmediatamente, pero carece de herramientas de gestión como la herramienta informática Administración de la Relación con los Clientes (CRM, por sus siglas en inglés) que permita darle seguimiento acertado dichas consultas o inquietudes.

Dentro de la empresa no se ha determinado una gestión de la comunicación acertada, no se establece el modo de atención correcta en caso de interactuar con un cliente, todas las áreas operan de forma independiente, por lo que se evidenció que, aunque la alta gerencia considera que su visión y misión van enfocadas en la satisfacción del cliente y entregas efectivas, no existen mecanismos de gestión adecuados alineados con lo dispuesto.

4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (Puntos obtenidos = 8,06)

Este criterio permite evaluar el medio por el cual la empresa lleva a cabo el registro, analiza y gestiona el conocimiento, datos e información, del total de 90 puntos evaluados se obtuvo un 9 %, esto por la ausencia de un sistema de medición, no se tienen definidos indicadores claves que permitan evaluar el desempeño y las capacidades organizacionales.

Al no contar con estos sistemas de medición y registro, no hay evidencia de la cual se puedan tomar decisiones basadas en hechos ni considerar cambios en los resultados esperados para prevenir o enfrentar necesidades cambiantes. La alta dirección parte de su criterio empírico para realizar cambios tanto en lo que respecta al personal como en los procesos establecidos, esto se evidencia en el mapeo que se realizó, donde se observó la ausencia de estos sobre temas relacionados con recursos humanos.

En el análisis de la disponibilidad de los datos e información se demostró que la organización posee un software que permite llevar registros de datos contables, de ventas y demás información, y aunque también permite llevar los criterios básicos de operación y administración presenta algunos problemas en su manipulación, el conocimiento y facilidad de uso varía según el área de la empresa.

La empresa cuenta con personal externo encargado de revisiones periódicas, pero no se cuenta con programas formales para mantenimiento que aseguren tanto el software como el hardware. Adicional a esto, la empresa almacena datos en la nube con el fin de respaldarlos en caso de pérdida del equipo, dicho respaldo no se realiza en tiempo real, sino con cierta frecuencia; además, carecen de mecanismos de aseguramiento y actualización de la información, de acuerdo con los hallazgos, la página web se encuentra desactualizada, así como los catálogos digitales de ventas.

De igual forma, no cuentan con mecanismos para la gestión del conocimiento, únicamente se encuentran algunos procesos definidos, y no existen herramientas definidas para implementar mejores prácticas operativas. Por lo tanto, al no contar con una base estructurada de hechos e información, no existen estrategias alineadas para una buena gestión.

5. Orientación hacia las personas (Puntos obtenidos = 1,75)

En este criterio se obtuvo el puntaje más bajo de la evaluación equivalente al 2 % de los 85 puntos evaluados, esto como resultado de una gestión adecuada ausente para integrar al personal, la organización no realiza actividades de aprendizaje o motivación a los colaboradores, lo cual certifica que el personal no trabaja bajo un enfoque claro ni alineado al propósito de la esta.

La empresa ha realizado actividades de mejora en los puestos, pero se quedan en la fase inicial, ya que no existe un despliegue correcto, por lo que se pierden a lo largo del tiempo. Sumado a esto, no se gestiona y organizan los puestos de trabajo ni se involucra al personal en actividades de cooperación e innovación.

No se muestran actividades de participación para retroalimentar procesos ni incentivos que permitan reforzar el trabajo o mejorar el desempeño organizacional, no se identifican las habilidades propias del personal para aprovechar el potencial de la fuerza laboral.

Asimismo, la organización no realiza actividades en las que se intercambien ideas, culturas o pensamientos diferentes de cada colaborador, con el fin de mejorar su fidelidad y permanencia con la empresa.

En lo referente a la rotación de personal, no se gestiona correctamente, pues no existe un procedimiento que permita retener el conocimiento de los colaboradores que van de salida para ser transmitidos al personal entrante.

En cuanto al bienestar y satisfacción de las personas, la organización no efectúa revisiones periódicas de seguridad ocupacional y ergonomía en sus diferentes áreas, adicional a esto, no involucra a sus trabajadores en las oportunidades de mejora que se puedan llevar a cabo ni tiene indicadores de control de desempeño u objetivos de mejora definidos por puestos de trabajo. La empresa no determina factores claves para asegurar el bienestar, satisfacción o servicios para del personal colaborador de acuerdo con la diversidad de la fuerza laboral.

También, no se cuenta con un plan de emergencia ni preparadas las instalaciones en caso de ocurrir alguna eventualidad o emergencia, de modo que se protejan los colaboradores y las operaciones de la organización.

6. Gestión de procesos (Puntos obtenidos = 5,87)

En este criterio se evaluaron 85 puntos de los cuales se obtuvo un 7 %. Inicialmente se analizan los procesos de creación de valor, la empresa conoce cuáles son las áreas más importantes con base en su estrategia definida anualmente, pero no se determinan los procesos, productos o servicios claves de creación de valor, ya que el análisis es superficial, de forma empírica, pero no se encuentran definidos los requerimientos de dichos procesos.

Para esta etapa no se evidenciaron indicadores de desempeño para el control y mejora de los procesos de creación de valor. La empresa realiza actividades de respuesta ante situaciones o errores para corregirlos, el área de auditoría efectúa acciones de control hasta que el error presente se solucione, pero al no haber continuidad o estrategias definidas, los ejercicios de mejora se pierden con el tiempo.

En el análisis de gestión de proyectos, se evalúan los procesos de soporte que, de acuerdo con la evaluación efectuada, se evidenció que la organización tiene identificados los procesos de soporte claves, pero no documentados, únicamente los conocen los altos mandos; de igual forma, no se han establecido requerimientos o indicadores que permitan realizar acciones de mejora a corto o mediano plazo. Asimismo, el área de auditoría realiza acciones para tratar de minimizar los costos asociados a defectos o errores de servicio, pero con base en las soluciones momentáneas, puesto que, al no existir estrategias definidas, no se lleva a cabo una continuidad adecuada estas.

En el caso de los análisis financieros, la alta gerencia cuenta con indicadores claves que le permiten tomar decisiones más acertadas, asegurando la disponibilidad de los recursos financieros para el apoyo de las operaciones cotidianas, sin embargo, no existen planes de acción para asegurar la disponibilidad de los recursos operativos o planes definidos para lograr la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia, se evidenció que no existe documentación al respecto, lo cual es una situación preocupante.

7. Resultados (Puntos obtenidos = 32,73)

El último criterio de evaluación del Modelo de Excelencia de Malcolm Baldrige estudia el desempeño y la mejora en áreas claves de la organización, así como el de sus servicios, financieros, de mercado, orientación hacia las personas y la evaluación del servicio al cliente. Para un total de 450 puntos evaluados se obtuvo

únicamente un 7 % de cumplimiento. Este resultado se debe principalmente a que no poseen indicadores de control de desempeño establecidos.

La empresa al contar con un software operativo permite registrar la información importante, pero no los informes adecuados para todas las áreas de la operación que le permita tomar decisiones con base en estos datos, estas se deben tratar previamente para, así, generar índices de control. A pesar de ello, no se tienen definidos ni estructurados los indicadores de controles claves, dando como resultado que no se realicen comparaciones con competidores ni análisis de satisfacción de clientes, únicamente se analiza la cantidad de clientes perdidos.

No existe un registro de datos necesario para analizar los niveles y tendencias, la lealtad y la retención de clientes, o las herramientas estipuladas para la gestión de reclamos y sus soluciones, la empresa percibe la cantidad de reclamos por el medio en que se presentaron, pero no ejecuta los registros correctos para su posterior análisis.

No existen indicadores de eficiencia, de aprendizaje y satisfacción del personal ni se realizan evaluaciones a proveedores. En cuanto al análisis de cumplimiento de estrategia, a pesar que la alta dirección establece acciones o planes a inicio de año, no existen indicadores establecidos que le permitan visualizar el cumplimiento o progreso de estos.

La gerencia emprende acciones de control en cuanto a resultados financieros y existen indicadores que le permite tomar decisiones sobre rentabilidad financiera o presupuestos. Para las tendencias de mercado, no se encontró registro de datos válidos, pero si realizan acciones de análisis del mercado de forma subjetiva para evaluar la posición de la empresa.

Al finalizar la evaluación de la herramienta de Malcolm Baldrige se logró evidenciar que en Glovali de Occidente existen grandes oportunidades de mejora que permitirían optimizar su gestión, su eficacia y las capacidades del personal. También, la empresa lleva a cabo acciones de mejora, pero al no efectuar registros o utilizar herramientas de control y seguimiento, las gestiones iniciales se pierden con el tiempo.

Con el fin de analizar con mayor detalle los resultados relacionados con los perfiles de liderazgo, medición, análisis y gestión del conocimiento y orientación hacia las personas, se llevó a cabo una encuesta que permitió visualizar mejor en qué forma se integra el personal en las diferentes actividades de la organización, así como su percepción en temas organizacionales y de desempeño.

2.3.4.2. Análisis de la percepción del personal de la organización

Con el fin de evaluar la percepción del personal se desarrolló una encuesta en la que se consideró como base tres apartados con ítems asociados a estos: apartado organizacional, de puesto laboral y de desempeño. Debido a la facilidad de aplicación, la encuesta no necesitó de un muestreo y se aplicó a la totalidad de los colaboradores (ver Apéndices)

El apartado organizacional evalúa aspectos organizacionales que deberían estar presentes en el día a día de sus colaboradores, se basa en el grado de conocimiento que tienen sobre la razón de ser de la empresa, así como de las acciones que esta efectúa en pro del desarrollo tanto de sí misma como de sus empleados.

El apartado de puesto laboral evalúa aspectos asociados con las actividades diarias del personal, la existencia de instructivos, inducciones y demás aspectos asociados, meramente, al área de trabajo en que se desempeñan.

En cuanto al apartado de desempeño, se trata de identificar la percepción del personal en cuanto al seguimiento que les brinda la organización, así como de las metas para cumplir con sus objetivos (Figura 5).

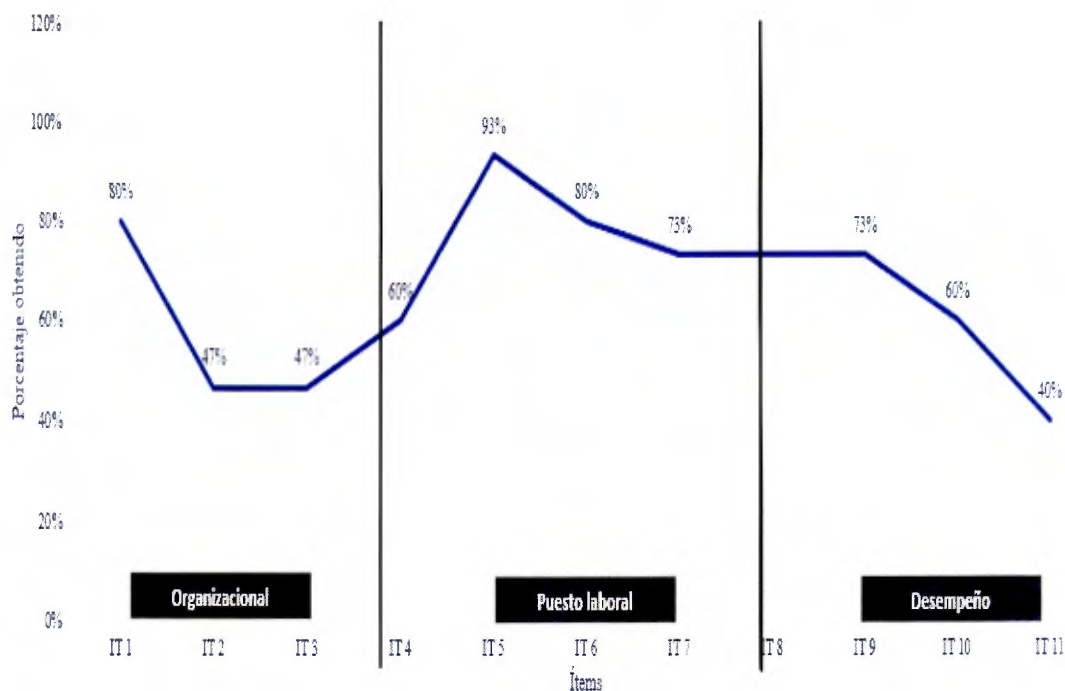


Figura 5. Resultados de encuesta de la percepción de los colaboradores, totalidad de empleados

Donde:

- IT 1: ¿Conoce la misión, visión, objetivos y/o valores de la empresa?
- IT 2: ¿Se desarrollan capacitaciones para el aprendizaje y estrategias de mejora?
- IT 3: ¿Se llevan a cabo estrategias para la disminución de errores, defectos y desperdicios?
- IT 4: ¿Existe comunicación asertiva de nuevos productos, usos, promociones y demás?
- IT 5: ¿Ha recibido una inducción previa para el puesto y funciones que desempeña?
- IT 6: ¿Conoce las características esperadas del perfil del puesto de trabajo en que se desempeña?
- IT 7: ¿Existe un manual y/o procedimientos establecidos físicamente del puesto que desempeña?
- IT 8: ¿Tiene definidas las responsabilidades del puesto que desempeña?
- IT 9: ¿Recibe información sobre su propio desempeño?
- IT 10: ¿Tiene conocimiento de las metas del área en las que labora?
- IT 11: ¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento de metas?

Para el apartado organizacional se observó que principalmente se presentan, desde el punto de vista del personal, rezagos en temas de capacitaciones para el aprendizaje y estrategias de mejora y para disminución de errores, así como también aspectos ligados a la comunicación asertiva, con porcentajes de 47 %, 47 % y 60 %, respectivamente, que terminan siendo valores no aceptables.

En el tema de estrategias para disminuir errores, defectos y desperdicios se ha corroborado que se han implementado estrategias en el tiempo en que el grupo de trabajo ha estado presente, principalmente en la disminución de la cantidad de notas de crédito; sin embargo, este porcentaje hace pensar que las estrategias no se han comunicado de una manera efectiva a todo el personal de la organización, por lo que también resultar veraz el 60 % de comunicación no asertiva, el cual es un problema general no asociado solo a comunicación de nuevos productos, promociones, etc. Esto se analizó también mediante el modelo Malcolm Baldrige y se encontraron resultados no del todo aceptables para la forma en que se comunican las diferentes áreas. Por otro lado, la empresa reconoció la ausencia de capacitaciones, de tal manera que es un resultado ya previsto con anterioridad.

De la encuesta, el apartado con mayores porcentajes es el referente a los puestos laborales, en ellos se observó un porcentaje superior al 90 %, valor asociado a la presencia de inducciones previas para desempeñar las funciones de los puestos, lo cual no es una contradicción con el tema referente a capacitaciones, ya que las primeras referencian meramente a la inducción asociada al incorporarse a la organización, las que la mayoría de los empleados catalogan como satisfactorias. El valor más bajo en este apartado fue de un 73 % y refiere tanto a responsabilidades definidas de los puestos laborales como también a la documentación de procedimientos para realizar las diversas actividades.

Finalmente, el apartado de desempeño fue el que presentó los porcentajes más bajos. En este se obtuvo un 73 % de aceptabilidad con respecto a la información que la empresa brinda a sus colaboradores sobre su desempeño, un 60 % asociado al conocimiento de las metas del área en que se labora y un 40 % al seguimiento que se le da al cumplimiento de metas.

Con respecto a este último apartado, los resultados se acoplan a los obtenidos con la evaluación del modelo Malcolm Baldrige, donde se logró evidenciar que no existen indicadores en las áreas que midan los resultados, a excepción de algunos financieros y a los que miden las notas de crédito tanto en cantidad como en impacto económico, por ende, el personal apuntó a problemas que se identificaron en las herramientas evaluadas y brindaron un mejor panorama sobre la forma en que se labora en la organización.

Ahora bien, se pretendió analizar si existen diferencias significativas de percepción entre el área administrativa y operativa de la empresa. En la Figura 6 se presentan los resultados del personal asociado a cada una de estas áreas:

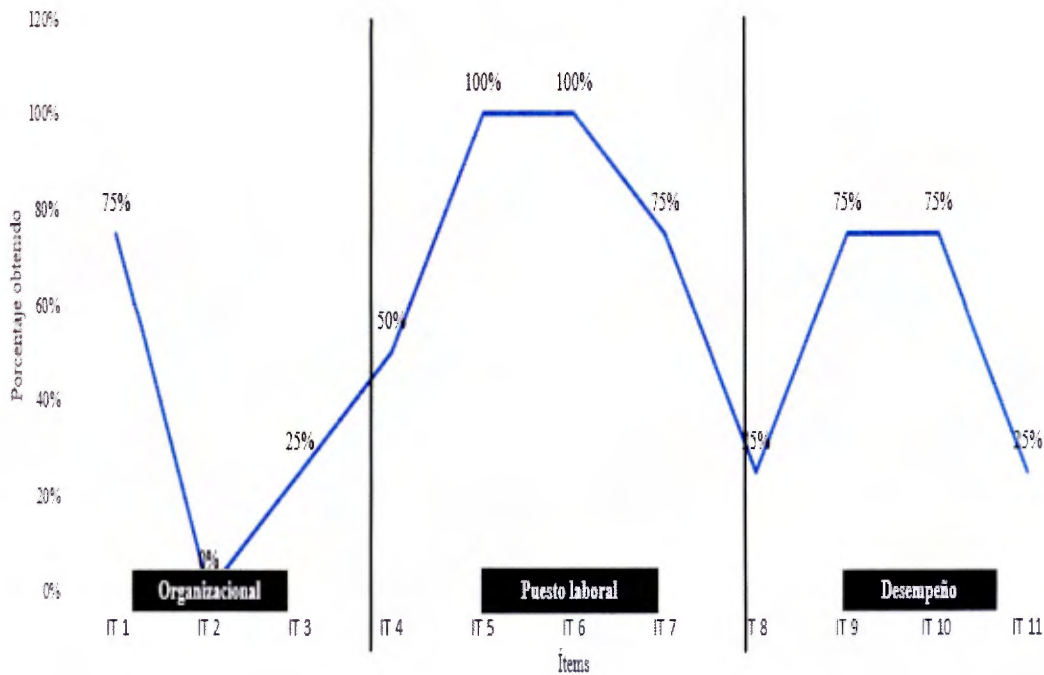


Figura 6. Resultados de encuesta de la percepción de los colaboradores, área administrativa

Los resultados para esta área muestran porcentajes aún más bajos en temas organizacionales, alcanzando incluso el 0 % de aceptación para el tema referente a capacitaciones, así como un 25 % con el desarrollo de estrategias de mejora, lo que permite observar el conocimiento que posee el personal de esta área sobre la presencia o deficiencias presentes en la organización en estos aspectos.

Las inducciones previas y el conocimiento de las características esperadas del perfil de trabajo (asociadas al ítem 5 y 6, respectivamente) muestran aceptaciones del 100 %, lo que corrobora desde esta área que la empresa si realiza acciones al respecto, siendo de importancia las asociadas al ítem 5, pues a partir de estas el personal deberá desempeñar mejor su trabajo, ya que, como se ha mencionado, existen deficiencias importantes en capacitaciones posteriores, según se visualiza en el ítem 2.

Con respecto al desempeño, se observan valores semejantes a los resultados de las dos áreas conjuntas, en este caso el valor más bajo de esta categoría se asocia al ítem 11, el cual referencia al seguimiento sobre el cumplimiento de metas.

Los resultados referentes al área operativa se muestran en la Figura 7.

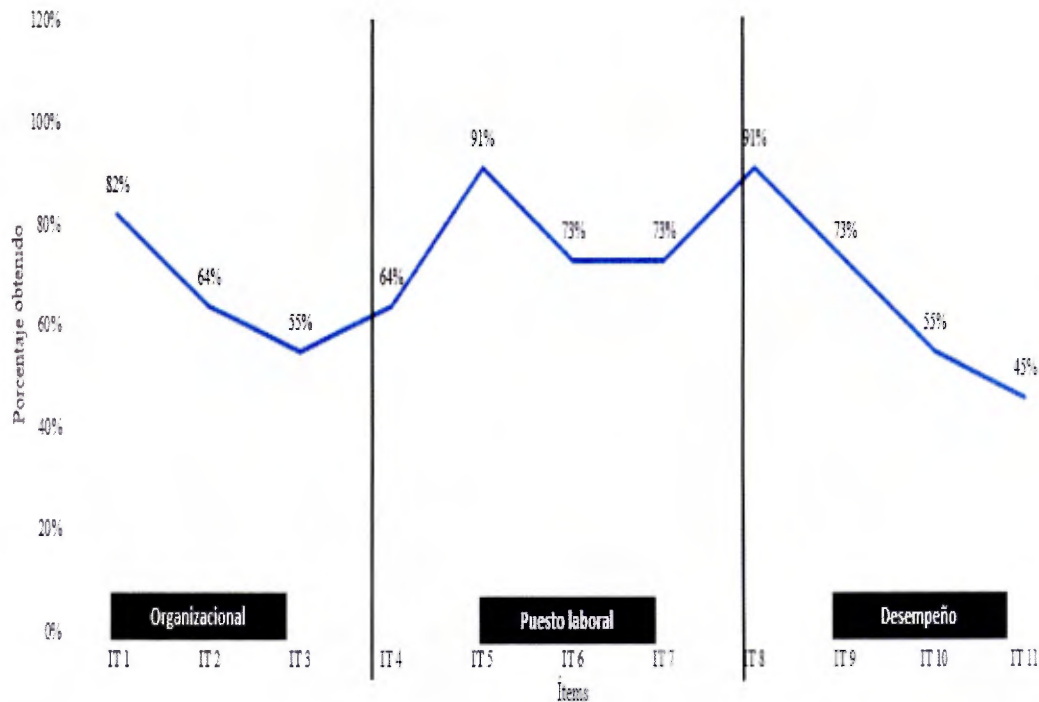


Figura 7. Resultados de encuesta de la percepción de los colaboradores, área operativa

Para esta área, los resultados de la categoría organizacional se muestran más elevados con respecto a los de los conjuntos, así como los del área administrativa, donde el aspecto más importante que se reflejó fue el de las capacitaciones, con una aceptación del 64 %, lo que puede estar ligado a las mejoras que desde el área administrativa se han tratado de implementar, principalmente en lo referente a las notas de crédito; sin embargo, el personal puede visualizarlo como capacitaciones para realizar mejor sus responsabilidades. aunque, es se sabe que las capacitaciones se mantienen al mínimo en la organización. Otros aspectos de esta categoría como el referente a la comunicación asertiva (ítem 4) mantiene valores semejantes a los objetivos tanto de forma conjunta como individual en ambas áreas.

Referente a la categoría de puesto laboral, se visualizaron valores elevados, siguiendo la misma tendencia que los resultados de las figuras 6 y 7, siendo el ítem 7 (referente al manual y procedimientos) el que se mantiene con valores más constantes en sus resultados.

Finalmente, los valores relacionados con el desempeño, también poseen una tendencia similar entre los diversos resultados, se muestra como el ítem 11 (referente al seguimiento sobre el cumplimiento de metas) sigue siendo el más bajo en la categoría, por lo que se observa una necesidad real de la organización.

De acuerdo con los resultados del análisis segmentado por área de trabajo, se realizó un gráfico con las dos series sobrepuestas, con el fin de visualizar de forma más clara el comportamiento de los datos obtenidos (Figura 8).

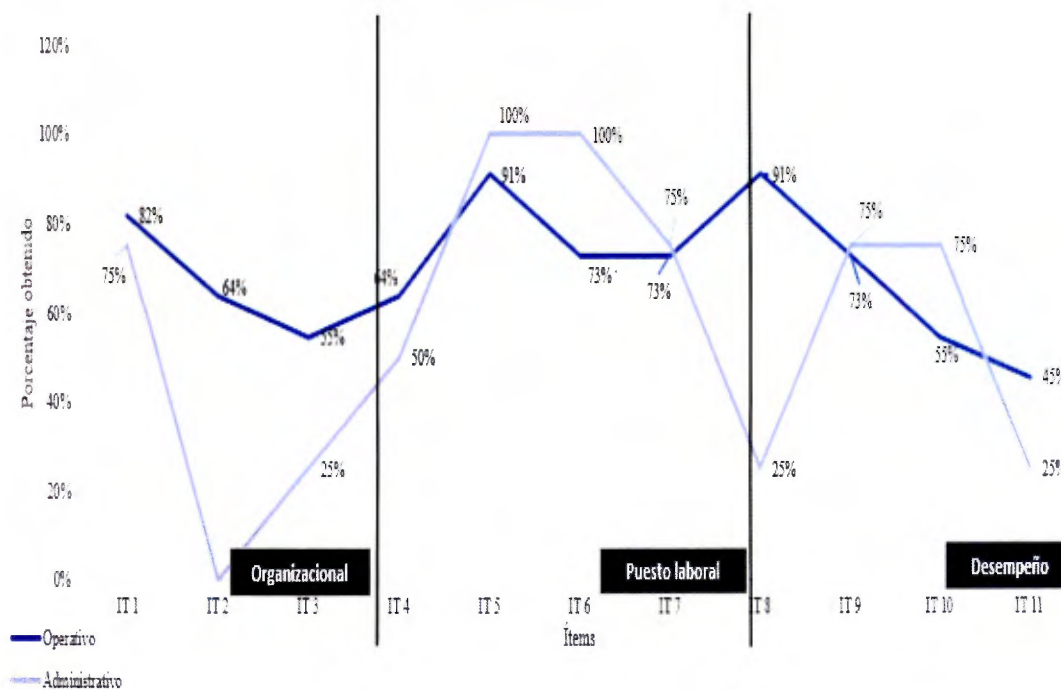


Figura 8. Resultados de encuesta de la percepción de los colaboradores, área operativa y administrativa

De acuerdo con lo anterior, en los ítems 2 y 8 se obtuvieron resultados con diferencia significativa en comparación con el área operativa y corresponden al desarrollo de capacitaciones de aprendizaje y estrategias de mejora, y a las responsabilidades definidas por el puesto de trabajo que desempeñan, respectivamente. Analizando a fondo las diferencias encontradas, se logra evidenciar que el área operativa no comprendió el significado correcto sobre capacitaciones, únicamente se les explicó el trabajo que debían realizar al inicio de su labor, pero más allá de eso no han recibido entrenamiento ni convocado a reuniones periódicas de aprendizaje.

De acuerdo con el ítem 8, al explicarles inicialmente su puesto, consideraron que tienen definido las responsabilidades, no obstante, se logró comprobar verificando con la gerencia que no se tienen determinadas ni documentadas las responsabilidades para cada puesto, a pesar de que se explicó brevemente, al inicio, los resultados esperados del área o puesto por desempeñar. Por tal motivo, los resultados del área administrativa se acercan más a la realidad de la organización y es importante mencionar que esta área es la que se toma en cuenta para ciertas reuniones o la planificación actual, mientras que la operativa no la consideran.

2.3.4.3. Evaluación del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica

Una vez efectuada la evaluación del desempeño con la ayuda de la metodología Malcolm Baldrige y la evaluación de la percepción del personal en temas organizaciones y de desempeño, se procedió a emplear el Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica que, al igual que la primera metodología, se basa en siete pilares para medir el desempeño organizacional; sin embargo, existe una mayor tropicalización con respecto a la situación del país, lo que permite un mayor acercamiento a l entorno real

de la empresa, ya que se logró complementar los puntos no contemplados o de forma más ligera en el Modelo de Gestión de Malcolm Baldrige.

La metodología del Programa a la Excelencia ha sido adaptada a Costa Rica por expertos consultores y se basa en parámetros de clase mundial como normas internacionales y los criterios que se emplean para otorgar premios nacionales en otros países.

Ambas herramientas parten de una nota máxima de 1 000 puntos. Dado que el Premio a la Excelencia se basa en parámetros internacionales, muchos de los apartados son similares, por ende, se procede a determinar diferencias en cada pilar entre ellas con la finalidad de llenar vacíos en la evaluación, que han sido subsanados a nivel nacional con dicho premio. Al respecto, según la CICR (2015):

De acuerdo con este modelo de gestión los esfuerzos fundamentales de la organización son definidos como parte de la categoría de liderazgo y la planificación estratégica, en la cual los intereses y expectativas de los clientes y demás partes interesadas son identificados, balanceados y canalizados hacia los procesos de enfoque al cliente y el mercado, enfoque hacia el talento humano, procesos, innovación y tecnología y ambiente, en un marco transversal e integrador de responsabilidad social, para generar los resultados que la organización requiere a fin de satisfacer estos intereses y expectativas de desempeño (p. 5).

Las diferencias generales con respecto al premio Malcolm Baldrige son:

1. Se unifican el pilar 1 y 2 en uno solo, denominándolo «Liderazgo y Planificación Estratégica».
2. El pilar de «Medición, análisis y gestión del conocimiento» no se observa como propio del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias, sin embargo, se visualizan apartados donde se evalúan aspectos propios de este.
3. Se visualizan dos pilares denominados «Innovación y Tecnología» y «Ambiente».

Por lo anterior citado y después de valorar por completo el modelo Malcolm Baldrige, se evaluaron aspectos de todos los pilares del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, omitiendo aquellos apartados o ítems que ya se evaluaron con el primer modelo.

En razón de lo expuesto, se brinda una noción más extensa sobre la situación de la empresa e incluso se evalúa una mayor cantidad de ítems en cuanto a innovación y tecnología, además de llegar a tocar temas ambientales. Estos dos nuevos pilares están muy ligados a políticas costarricenses que promueven el desarrollo de la tecnología, innovación y la búsqueda por la protección del medioambiente. Al respecto y con relación al pilar ambiental, la CICR (2015) menciona:

Es importante que las organizaciones identifiquen sus actividades ambientalmente relevantes y con base en ellas generen una serie de prácticas que tiendan a minimizar su impacto y que a la vez permitan optimizar el aprovechamiento de sus recursos. La temática de ambiente debería desarrollarse como un factor estratégico más de las organizaciones excelentes. Esta categoría hace énfasis en los procesos necesarios para desarrollar el compromiso ambiental, las prácticas operativas y su mejora desde el punto de vista ambiental, requeridos para demostrar el desempeño alcanzado por medio de resultados (p. 89).

Como se mencionó, la evaluación de este premio, al igual que con el modelo Malcolm Baldrige, se da con base en 1 000 puntos, sin embargo, se no consideran solo los puntos asociados a los apartados e ítems que

difieren de dicho modelo (Tabla 20); además de la evaluación completa (Tabla 19). Los resultados de la evaluación a la organización se presentan en la Figura 9.

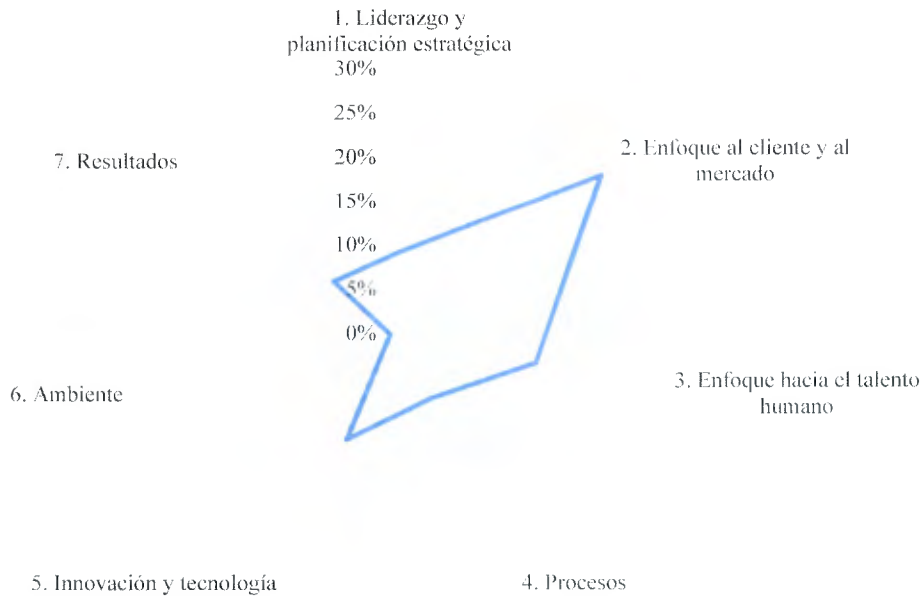


Figura 9. Resultados de evaluación del Premio a la Excelencia

Los resultados de la evaluación presentaron un cumplimiento general de 10 % e individualmente el mejor calificado fue el pilar 2 con un 29 %, en gran medida influenciado por aspectos de vínculos comerciales justos y de la forma en qué se manejan las relaciones con los clientes. La mayor cantidad de puntos obtenidos en los apartados evaluados del pilar 3 provienen de la equidad en los puestos de trabajo.

Los pilares de procesos y de resultados, así como el de liderazgo y planificación estratégica muestran pequeños porcentajes con respecto a los puntos totales, esto sigue la misma línea de los de la evaluación realizada mediante el modelo Malcolm Baldrige, donde no se visualizan resultados mayores al 12 %.

Con respecto a los pilares 5 y 6, se obtuvo un total de 12 % de los puntos evaluados para el de innovación y tecnología, así como un 1 % para el de ambiente. Se pudo constatar la existencia de un servicio tercerizado que brinda soporte en el aspecto tecnológico, que evalúa la tecnología existente en el mercado y las necesidades de la organización. En el caso del pilar ambiental, la empresa presentó serias deficiencias de acople con respecto a su forma de operar, lo cual aclara que no es sinónimo de obrar en contra del ambiente o de la legislación actual en dicha materia, sino que no existe una forma definida de trabajo que les permita considerar los ítems que se evalúan en dicho pilar.

2.3.4.4. Auditoría de la norma ISO 9004: 2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización –Enfoque de gestión de la calidad

Al considerar el modelo Malcolm Baldrige y el Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, se toma la norma ISO 9004: 2009 a manera de complemento para continuar con la evaluación del modelo de gestión empresarial con la que se manejan las operaciones de la empresa.

«Esta Norma Internacional proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio» (ISO, 2009, p. 6). Lo anterior reveló que, si existe un alto cumplimiento en esta evaluación, la gestión de la empresa tiene una muy buena orientación.

Esta herramienta se utiliza a modo de complemento debido a que posee ciertas similitudes con el modelo Malcolm Baldrige, ya que se sabe que «la norma ISO 9004, que está basada en ocho principios de gestión de la calidad, no fija requisitos, sino que da directrices para mejorar el desempeño total de la organización» (Teruel et al., 2006, p. 126), aunque de los ocho principios, son seis los evaluables.

Considerando las similitudes y la naturaleza del estudio de interés, al igual que con el Premio a la Excelencia de la CICR, no se evalúa toda la norma, sino solamente lo que se diferencia de Malcolm Baldrige.

Para la evaluación de los criterios seleccionados, se creó una lista de chequeo que se utilizó como herramienta para realizar la entrevista a la auditora de la empresa, quien es una de los altos mandos gerenciales (Apéndice 5).

La Figura 10 muestra los resultados:

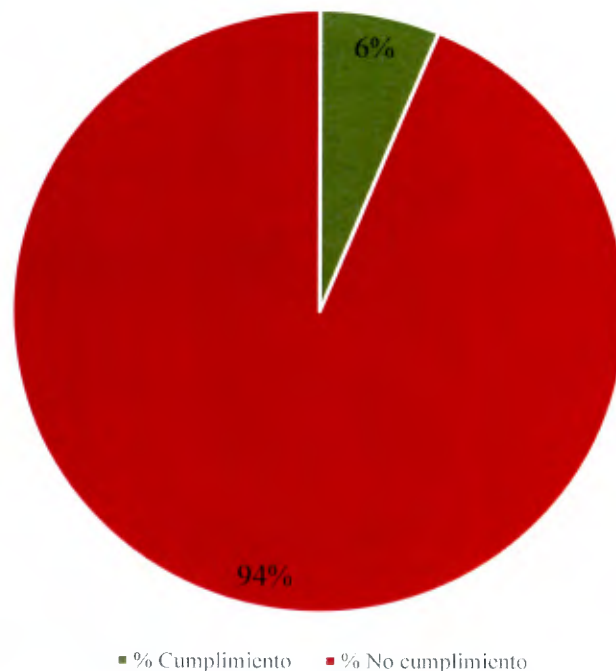


Figura 10. Resultados generales de la evaluación de las partes de interés de la ISO 9004:2009

Es claro que el nivel de cumplimiento es bajo, con solamente un 6 %, esto se debe a que se cumple con 5 de los 79 ítems examinados, gracias a relaciones mutuamente beneficiosas con las partes interesadas, requisitos legales y reglamentarios, así como la consideración de riesgos.

Por otro lado, se pueden observar resultados específicos en cada principio evaluable de interés para este estudio (Figura 11).

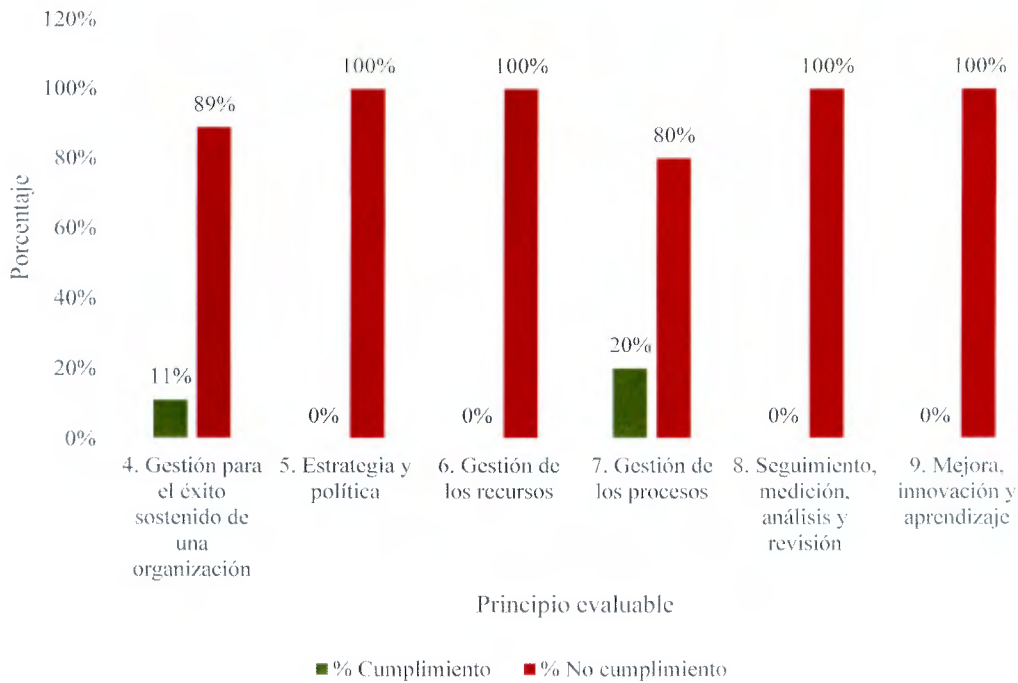


Figura 11. Resultados de la evaluación de las partes de interés de la ISO 9004:2009

En Figura 11 se muestra que solamente se presentan porcentajes de cumplimiento diferentes de 0 en los principios 4 y 7, en donde los valores no se consideran satisfactorios, esto se debe a las razones respectivas al 6 % (ver Figura 10).

Con esta evaluación se logran identificar porcentajes de cumplimiento inferiores desde la perspectiva que se observe, entonces, bajo este criterio y aunado a los resultados de las herramientas de Malcolm Baldrige y del Premio a la Excelencia de la CICR, es claro que en cuanto a la gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A. existe mucho margen de acción para trabajar y mejorar.

2.3.4.5. Análisis cruzado de la aplicación de las herramientas

Una vez evaluadas las herramientas anteriores, se realizó un análisis cruzado de las cuatro herramientas con el fin de identificar los principales hallazgos en las variables relacionadas.

De acuerdo con el primer perfil evaluado sobre liderazgo, se obtuvo un 13 % de cumplimiento mediante la herramienta Malcolm Baldrige, el cual fue el que obtuvo mayor puntaje en relación con los 7 perfiles

analizados, aun así, el resultado no fue el esperado en la gestión de una organización, pero brinda un punto de partida para el desarrollo de oportunidades de mejora.

Respecto a la misión, visión y valores, se encuentran definidos y los conoce principalmente el personal del área administrativa de la organización, pero no se encuentran documentados ni existe un despliegue correcto, por lo que no son del conocimiento del área operativa y de ventas, reafirmado, según la evaluación de la norma ISO 9004, el no cumplimiento, puesto que debe existir la documentación pertinente y el despliegue en la totalidad de la organización; de igual forma, con los resultados en la encuesta aplicada de percepción por el personal, se evidenció que el área administrativa conoce más a fondo la misión, visión y los objetivos de la organización, pero que existe un vacío referente a estos temas en el área operativa.

En cuanto a las actividades de aprendizaje y de mejora del desempeño Glovali de Occidente, obtuvo bajos resultados tanto en la evaluación de Malcolm como en el Premio de la Cámara, la Norma ISO 9004 y la encuesta de percepción, ya que no existen procedimientos establecidos para la retención y mejora del conocimiento, aunado a esto no se realiza un seguimiento adecuado del desempeño, puesto que no existen indicadores definidos que permitan tomar acciones correctivas con base en hechos. Al no contar con evaluaciones y documentación, no cuentan con acciones específicas para el reconocimiento y premiación a los colaboradores, esto de acuerdo con los puntos evaluados (ver sección 1.1.B1.3 de la metodología Malcolm Baldrige, el apartado 6.3.3 Participación y motivación de las personas de la norma ISO 9004, y los puntos del apartado 3.1 Compromiso y Desempeño del Premio de la Cámara de Industrias). Sumado a esto y de acuerdo con los resultados de la encuesta, se evidenció que no existen planes establecidos para capacitaciones, los colaboradores desconocen el impacto de sus funciones en los procesos o si obtiene o no buenos resultados.

Respecto a los criterios de mayor puntaje en la evaluación de la metodología Malcolm Baldrige del perfil de liderazgo, se encuentra el apartado de buen gobierno y responsabilidad social, puesto que de acuerdo con lo evaluado en las tres herramientas se demostró que la organización se rige bajo los criterios jurídicos exigidos y se asegura de una transparencia en sus operaciones y responsabilidad legal, estos puntos evaluados permitieron que la organización obtuviera un puntaje mayor. Con respecto a los demás criterios, en el apartado 2.4 Relaciones comerciales justas de la evaluación del Premio de la Cámara de Industrias se obtuvo un puntaje mayor por el cumplimiento de criterios legales.

En cuanto al segundo perfil evaluado de Malcolm Baldrige sobre planificación estratégica, se obtuvo un porcentaje del 4 %, siendo este perfil el segundo más bajo en cuanto a resultados, esto a pesar de que aunque se inician actividades de gestión y planificación como reuniones anuales y propuestas de mejora, no existe un correcto despliegue del enfoque y no se maneja una documentación adecuada de lo acordado, además, no hay evidencia de un seguimiento y control del plan acordado, por lo que se pierden los esfuerzos iniciales con el tiempo, no se establecen metas y lapso de cumplimiento en las distintas áreas de trabajo ni objetivos estratégicos que permitan mejorar la gestión empresarial.

Lo anterior se logró demostrar mejor en la evaluación de la ISO 9004 (apartado 4. Gestión para el éxito sostenido de una organización), el cual obtuvo un cumplimiento de 11 % con un no cumplimiento en 16 de 18 ítems evaluados, los dos ítems afirmativos corresponden a la planificación anual, en la cual asignan tareas al personal administrativo, pero al no contar con un plan o lineamientos estratégicos definidos, no se realiza seguimiento a lo acordado.

De igual forma, se efectuó la comparación con el pilar 4 del Premio de la Cámara de Industrias, específicamente en el apartado 4.3 Mejora de los procesos, el cual obtuvo 1.5 puntos de los 30 asignados,

esto debido a la ausencia de mecanismos de gestión tanto en la determinación de oportunidades de mejora como en la evaluación de la eficacia, metodologías para mejora de procesos y del desempeño, de lo cual se reveló que, aunque la empresa realiza acciones correctivas ante problemas emergentes, no ejecuta con base en un plan de acción, lo que generó que los resultados en la evaluación no fueran los esperados por la organización.

En cuanto a la orientación al cliente con la que cuenta la empresa, se considera la satisfacción de este dentro de la misión y visión, sin embargo, no se da un seguimiento adecuado, esto se demostró al aplicar la metodología Malcolm Baldrige, así como la herramienta del Premio a la Excelencia. El aspecto relevante que se evidenció es que Glovali de Occidente se rige siempre bajo el reglamento jurídico aplicable para con sus clientes y que se esfuerza por garantizar la protección de estos en aspectos de salud y seguridad a la hora de que adquieren sus productos, puntos que no se contemplan en la metodología Malcolm Baldrige; otra consideración es que no existen mecanismos establecidos para tratar las quejas de dichos clientes.

Un hallazgo importante obtenido con la herramienta de evaluación del Premio a la Excelencia es que existe equidad en cuanto a salarios para colaboradores que se desempeñan en el mismo puesto, caso que no se evalúa directamente mediante la metodología de Malcolm Baldrige ni la ISO 9004. Además, según la metodología Malcolm Baldrige, el hardware y el software son fáciles de usar, confiables y seguros, sin embargo, gracias a entrevistas de percepción aplicadas a los colaboradores, se mostró que esto no es veraz en todo caso, ya que el despliegue varía según el área de trabajo en la que se evalúe.

Asimismo, se logró evidenciar que los resultados de los pilares enfocados en gestión de procesos y en talento humano no fueron los esperados, por una parte ha existido un trabajo importante por parte de la auditoría por identificar aquellos procesos que están viéndose afectados por reprocesos o errores, tratando con ello de aplicar las correcciones posteriormente, la gerencia conoce que le ha faltado un apropiado despliegue sobre la comunicación entre las áreas y la gestión de su personal y la documentación de sus procesos. En las herramientas de Malcolm Baldrige, Premio a la Excelencia e ISO 9004 se muestran resultados muy poco alentadores al respecto, sin embargo, en cuanto a la percepción del personal la situación es otra.

Con respecto a lo anterior, se puede mencionar que tanto desde el área operativa como administrativa la percepción del personal es elevada en cuanto a su puesto laboral, lo que permitió identificar que existe un ambiente idóneo para ellos, aunque como se mencionó, los resultados en las demás herramientas no lo reflejen, esto se debe a la profundización en aspectos que estas estudian, pues no solo se analiza el tema de comunicación o ambiente laboral entre los colaboradores, sino también el acceso a oportunidades de estudio, a la captación de oportunidades de mejora para la organización proveniente de la experiencia del personal, entre otros temas que no se ahondan del todo con la encuesta realizada.

Igualmente, cuando se analiza la percepción de estas dos áreas, referentes a un tema meramente organizacional y de despliegue, el área administrativa posee menores porcentajes de satisfacción, y si se contrasta con las demás herramientas se obtienen similitudes, como es el caso de porcentajes bajos para la presencia de perfiles de puesto, oportunidad de mejora que se encontró también en las otras. Lo cierto es que el área administrativa está más enterada sobre el despliegue que se les ha dado a los procesos y, por ende, se observan resultados más acordes en este aspecto con respecto a las demás herramientas, desde el área operativa se visualiza en menor medida lo que se trata de hacer por mejorar la situación actual.

El tema del desempeño ligado a la presencia de metas, seguimiento e indicadores en general fue uno de los puntos más bajos del estudio hasta el momento mediante el Premio a la Excelencia, la metodología Malcolm Baldrige, la norma ISO 9004 y la encuesta al personal (tanto en el área administrativa y operativa). En este

tema se ha citado que los pocos indicadores existentes están ligados al aspecto financiero, de ahí que el área administrativa posee mayor porcentaje de satisfacción que la operativa en la encuesta realizada, sin embargo, el control y seguimiento en las demás áreas es muy deficiente, cuyo resultado se demostró en la totalidad de herramientas utilizadas, sin posibilidad de efectuar un análisis diferenciado en alguna de ellas, pues todas apuntan al mismo resultado.

Ahora bien, una vez obtenidos los resultados expuestos en las secciones anteriores es pertinente cuantificar el impacto de la problemática sobre la organización. Cuando se refiere que el modelo actual de la empresa provoca poca comunicación entre áreas y escasa estandarización de procesos y que esto se traduce en ventas perdidas y reprocesos, los cuales afectan no solo sus finanzas, sino también su forma de operar, es necesario mencionar los valores que afirman esta aseveración.

A partir de la herramienta utilizada de Malcolm Baldrige (la cual también brinda el indicador de éxito del proyecto) se estima como se encuentra la empresa en temas de comunicación. Para esto, se consideran los ítems 1.1.A1.3, 1.1.B1.1, 3.1.A1.2, 3.2.A3.1, 3.2.B1.1, 3.2.B2.1, 4.1.A1.1, 4.1.B1.1, 5.1.A2, 5.1.B1, 5.3.A2 y 6.2.A4 de esta herramienta (ver Apéndice 3). Estos ítems están ligados de manera directa e indirecta a temas de comunicación, obteniendo un valor de 2,84 puntos de 68,57 posibles, es decir un 4,14 % de la totalidad de estos. Esto muestra una noción sobre la situación actual de la organización y como esta poca comunicación afecta las operaciones diarias.

Asimismo, como se menciona en la problemática, la empresa posee poca estandarización de sus procesos, lo cual se traduce en mayor variabilidad y errores frecuentes, por lo cual se logró identificar que más de un 68 % de los procesos no cuentan con un procedimiento definido y estandarizado (ver Apéndice 8).

Cuando se cuantifican los valores asociados a las consecuencias generales definidas en la problemática, se tiene que para el primer semestre del año 2018, un 33,9 % de las notas de crédito están relacionadas a un reproceso (los cuales pueden ser desde devoluciones hechas por clientes, reprocesos en bodega, etc.) y un 66,1 % asociadas directamente a una venta perdida. Este 33,9 % representa 2 816 notas de crédito, las cuales, para este porcentaje y por su naturaleza, pueden ser tratadas como reprocesos; el restante 66,1 % asocia un monto cercano a los ¢70 442 865 en ventas perdidas por la empresa.

Lo anterior genera pérdidas económicas que se pueden mitigar. El diseño que se propondrá a la organización deberá disminuir no solo en términos de cantidad estos reprocesos, sino también en términos económicos en cuanto a ventas se refiere, valores que serán estudiados nuevamente en la etapa de validación, por cuanto la problemática del proyecto denota estos tópicos.

2.4. Evaluación del estado actual de los indicadores

Al evaluar el estado de Glovali de Occidente S.A., se obtiene que actualmente la organización posee un desempeño del 7 %, referente al primer indicador brindado con el modelo Malcolm Baldrige y presenta unas ventas conformes del 89 %, con respecto al segundo indicador de éxito definido anteriormente, es decir, existe un 11 % de impacto en ventas que sigue dándose por presencia de notas de crédito y que inicialmente fueron hechas y no pudieron completarse de la mejor manera. Para Glovali de Occidente S.A. es de suma importancia mejorar su desempeño, para a partir de aquí obtener los resultados esperados, lograr una mayor satisfacción de los clientes y obtener un desarrollo integral de la compañía.

2.5. Determinación de oportunidades de mejora

A partir del análisis y con lo obtenido gracias a las herramientas utilizadas en el proceso de diagnóstico, se determinan las causas fundamentales que muestran el porqué de la problemática, en este caso, la deficiencia del modelo de gestión empresarial de Glovali de Occidente S.A. Como herramienta se utilizó el diagrama de Ishikawa, el cual funciona a modo de guía en el que se muestran los problemas raíz que se deben solucionar (ver Figura 12).

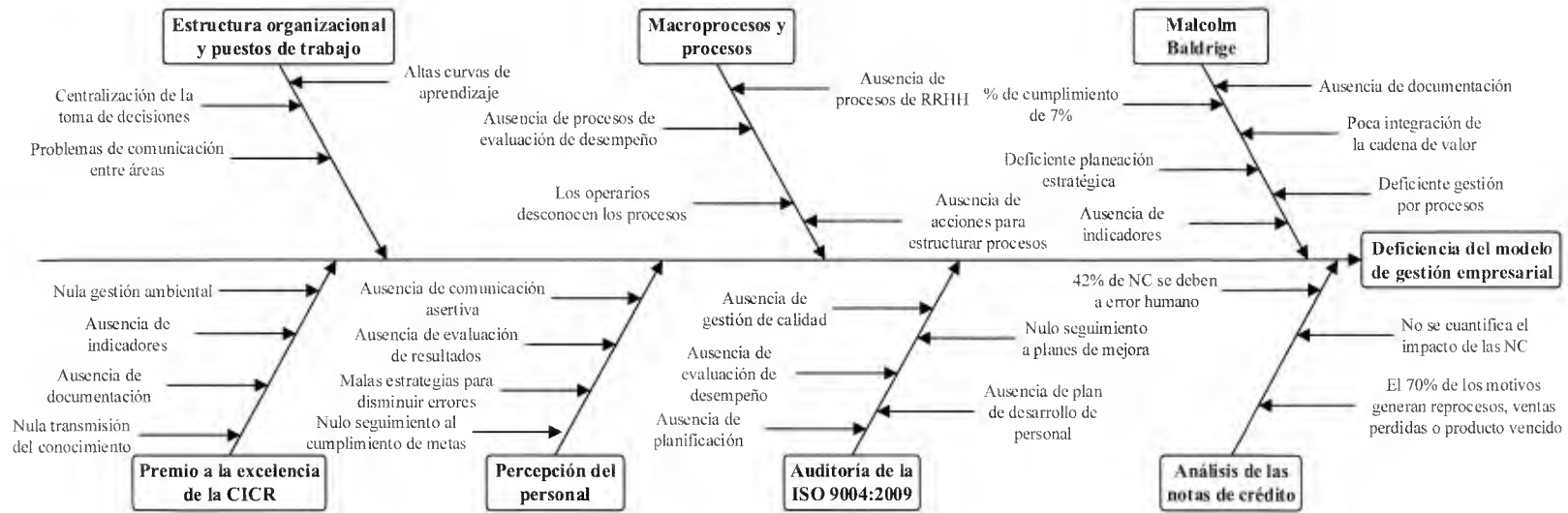


Figura 12. Diagrama de Ishikawa para la problemática

2.6. Conclusiones de la etapa de diagnóstico

Al finalizar la etapa de diagnóstico se concluye lo siguiente:

- A partir del análisis realizado se identifica un desconocimiento del personal en las operaciones diarias de la empresa, esto ha provocado que las decisiones se centralicen y ante la inexistencia de mecanismos para involucrar a estos, la posibilidad de que se consideren oportunidades de mejora sea escasa. Se considera entonces que la organización debe impulsar acciones que permitan integrar al personal e identificar posibles mejoras que son conocidas por los colaboradores, logrando con ello una mayor orientación hacia las personas y propiciando el trabajo conjunto de manera estratégica.
- Se logra evidenciar la necesidad de estandarizar procesos, ya que la ausencia de esto ha provocado que muchas de las operaciones diarias se ejecuten según criterio de cada persona, sin un conocimiento real sobre las posibles acciones de contingencia y en algunos casos sin conocimiento sobre quiénes son los encargados de realizar las distintas actividades. En adición, la escasa capacitación que se realiza en la organización, permite concluir que no existe un acompañamiento real de las actividades ejercidas por el personal. Por lo mencionado anteriormente, con el MGE los esfuerzos deben ir orientados también en un mayor control sobre los procesos de la organización, identificando responsables y brindando las herramientas necesarias para que el personal se encuentre debidamente capacitado para ejercer las operaciones diarias.
- Se evidencia la necesidad de una comunicación más fluida entre las áreas de la organización, lo anterior debido a que ante la escasa documentación y mecanismos de seguimiento e inspección de operaciones, los resultados obtenidos no son compartidos y debidamente gestionados. El MGE debe mejorar los problemas de comunicación, de tal forma que las áreas organizacionales trabajen de manera conjunta, con metas claras y acciones concretas que permitan un mayor conocimiento sobre el acontecer de la empresa, para ello deberá existir un compromiso real de la dirección donde se identifiquen los resultados por mejorar y estos sean debidamente informados al personal.
- Se visualiza mayormente faltas de metas definidas, problemas de integración y comunicación del personal, así como escasa documentación y controles sobre los procesos, se concluye que el MGE deberá brindarle a la organización la posibilidad de contar con una mayor planificación de las operaciones, donde se permita una mayor orientación hacia las personas, se identifiquen, gestionen y comuniquen adecuadamente los resultados obtenidos, con la finalidad de mejorar el desempeño actual de la empresa.

Capítulo 3. Diseño

3.1. Objetivo general

Rediseñar el MGE de Glovali de Occidente S.A. con base en la definición de ejes estratégicos, lineamientos y mecanismos de seguimiento, así como las oportunidades de mejora que se determinaron en la etapa de diagnóstico, con la finalidad de enriquecer el modelo de gestión empresarial actual.

3.2. Metodología del diseño

En la Tabla 5 se muestra la metodología de la etapa de diseño:

Tabla 5. *Metodología del diseño*

Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados esperados
Diseño	2.1 Establecimiento de acciones por desarrollar	- Matriz multicriterio - Reuniones con gerencia	- Determinación de prioridades para la empresa y proyecto
	2.2 Esquemmatización de acciones por desarrollar	- Reuniones con gerencia - Sesiones de trabajo	- Establecimiento de lineamientos estratégicos, metas, e indicadores - Herramientas de control y análisis en Excel
	2.3 Definición de marco estratégico de la organización	- Reuniones con gerencia - Sesiones de trabajo	- Política de calidad y valores definidos - Lineamientos definidos con respectivas herramientas de despliegue y seguimiento
	2.4 Diseño de plan de implementación del modelo de gestión empresarial	- Reuniones con gerencia - Sesiones de trabajo	- Plan de implementación y seguimiento definido

3.3. Establecimiento de acciones por desarrollar

3.3.1. Matriz multicriterio de priorización

Con base en los resultados de las evaluaciones tanto del modelo de Malcolm como el premio de la cámara, la Norma ISO 9004 y la encuesta de percepción del personal, se realiza una matriz con los principales hallazgos y propuestas de mejora (Tabla 6).

Tabla 6. *Matriz multicriterio de priorización*

Descripción	Oportunidades	Impacto sobre los indicadores	Impacto para la contraparte	Resultado
Determinación de lineamientos estratégicos	Estructura de gestión (objetivos estratégicos, metas de cumplimiento por área, indicadores por áreas de trabajo)	5	5	5
	Mecanismos de control y seguimiento	5	5	5
Mejora y control de procesos	Reducción de notas de crédito por error humano, por medio de observación directa y cumplimiento de procedimientos	5	5	5
	Implementación de controles e indicadores para NC	5	5	5
Determinación de lineamientos estratégicos	Plan de acción para incumplimiento de metas e indicadores	4	5	4,5
	Formación de grupos de trabajo, plan de revisión y seguimiento de metas	4	4	4
	Evaluación de satisfacción de los clientes	3	5	4
Mejora y control de procesos	Desarrollo de proceso y procedimiento de revisión de indicadores y generación de informes	4	4	4
Modelo de gestión del personal	Instructivos de evaluación del personal	2	5	3,5
Modelo de gestión del personal	Diseño de perfiles de puestos de trabajo	3	4	3,5
Mejora y control de procesos	Creación de proceso de supervisión y control de ventas, evaluación de metas y objetivos planteados	3	4	3,5
	Proceso de participación e involucramiento del personal en procesos para el cumplimiento de objetivos (reuniones de seguimiento, lluvia de ideas y plan de ejecución)	3	4	3,5

Tabla 6. *Matriz multicriterio de priorización (continuación)*

Determinación de lineamientos estratégicos	Plan de mejora continua de desempeño	4	2	3
Mejora y control de procesos	Desarrollo de proceso de revisión y control por la dirección de tareas y funciones operativas	2	4	3
Fortalecimiento de acciones de liderazgo	Reuniones y capacitación sobre el objetivo de la empresa, misión, visión y valores.	3	2	2,5
	Rotulación de misión, visión y valores en las diferentes áreas la empresa.	3	2	2,5
	Desarrollo de acciones organizacionales para lograr objetivos y visión establecida	3	2	2,5
Determinación de lineamientos estratégicos	Documentación y seguimiento de quejas de los clientes	3	2	2,5
Modelo de gestión del personal	Diseño del proceso de reclutamiento	3	2	2,5
	Planeamiento efectivo de sucesión de los miembros de trabajo, considerando conocimientos y habilidades necesarias	3	2	2,5
Mejora y control de procesos	Desarrollo de procedimientos de los procesos	3	2	2,5
	Establecer control de productos con fechas cercanas por vencer	2	3	2,5
Modelo de gestión del personal	Programa de reconocimientos, evaluaciones y desarrollo de líderes en el área de recursos humanos, para mejorar la lealtad y retención del talento humano	2	2	2

En la Tabla 6 se muestra la priorización de las oportunidades de mejora con base en los resultados de la etapa de diagnóstico, lo cual se apoya en dos criterios: el impacto sobre los indicadores del proyecto y el impacto de estas mejoras para la contraparte, este último la gerencia y auditoría lo definieron a partir de aspectos como tiempo, recursos disponibles, planes de acción a corto plazo, necesidad de mecanismos de control y seguimiento, esto con el fin de optimizar en un menor tiempo posible la gestión de su organización, acoplándose acertadamente a los cambios que esta ha venido presentado. Una vez que se obtienen los dos resultados, se calcula uno final, que se deriva de la multiplicación de cada valor obtenido por el porcentaje asignado a cada criterio, en este caso se asignó 50 % a cada uno.

De acuerdo con lo expuesto en la matriz se ratifica la necesidad de enfocar las mejoras a una planificación estratégica adecuada, desarrollar una gestión de los procesos más eficiente tal y como se evidenció en los resultados de las diferentes herramientas que se utilizaron, principalmente en la evaluación del modelo de Malcolm Baldrige. Según esto, se priorizan las actividades y la metodología de la etapa de diseño y

validación, donde los puntos de mayor relevancia son la determinación de lineamientos estratégicos y la mejora y control de procesos.

3.3.2. Solución de problemática y puntos detectados en diagnóstico

A lo largo del documento se han mencionado diferentes oportunidades de mejora que le permitirían a Glovali de Occidente optimizar sus operaciones diarias. El modelo de gestión propuesto viene a dar solución tanto a la problemática definida como a los puntos más débiles que se detectaron en la etapa de diagnóstico.

En la Figura 13 se muestra en detalle los puntos más relevantes de la problemática.

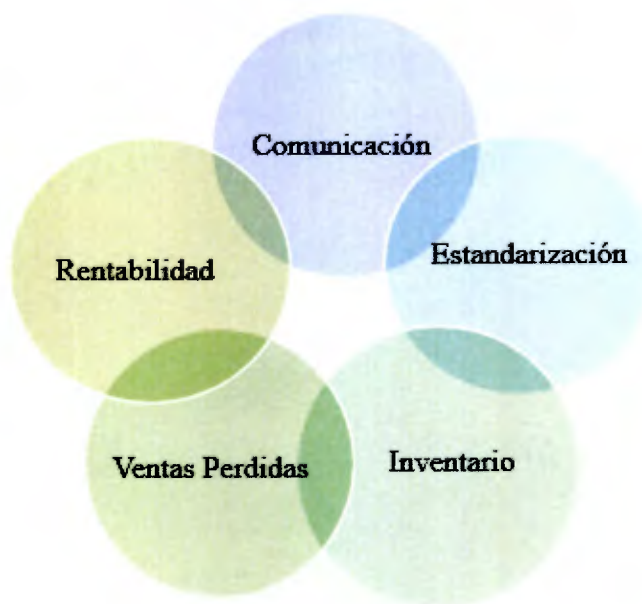


Figura 13. Principales puntos del problema

La escasa comunicación entre áreas ha ocasionado diferentes problemas para la organización, tal como ya se mencionó, y como resultado se generan grandes diferencias en el inventario, por ejemplo, no contar con un proceso establecido para recibir mercadería de devoluciones, por lo que los encargados de entrega, bodega y despacho no comunican en tiempo real la entrada de estos productos al área de facturación. Del mismo modo, no se tramitan las notas de crédito antes de que los productos se coloquen en almacenamiento o, caso contrario, se aplica la devolución o nota de crédito en el sistema, pero la mercadería no llega a almacenarse en el tiempo adecuado; entonces, el encargado de alisto al encontrar una diferencia en el inventario físico contra el del sistema aplica un ajuste sin verificar si se debe a notas de crédito pendientes por gestionar o mercadería de devolución pendiente para almacenar.

Estos tipos de problemas desencadenan ventas perdidas y reprocesos, ya que al haber desajustes en el inventario, los agentes de ventas no cuentan con información real y actualizada, ofreciendo a sus clientes productos que con frecuencia no existen, eso genera, a su vez, un descontento de los clientes por el no cumplimiento de sus pedidos, por lo cual origina ventas perdidas y reprocesos al tener que aplicar notas de

crédito; dicho sea de paso, este descontento no sea cuantificado a lo largo del tiempo por parte de la organización.

El ejemplo anterior permite exponer una situación real que sucede diariamente y que da certeza de la necesidad de una gestión adecuada de sus procesos, una mejora y eficiente comunicación entre las diferentes áreas que permitan una mayor integración.

Asimismo, según los resultados de las herramientas aplicadas, se muestran porcentajes bajos de desempeño en temas como planificación, orientación hacia las personas y clientes, así como en temas asociados a controles y presencia de indicadores. Se refuerza lo mencionado cuando se evalúa la percepción del personal, donde los puntos más bajos a esta medida están ligados a temas de comunicación y de existencia de metas, controles e indicadores de desempeño, así como la inexistencia de acciones para disminuir errores, reprocesos u otros.

Las operaciones diarias se desarrollan según un esquema funcional y no de procesos, donde cada empleado realiza sus funciones respondiendo a las necesidades del momento, sin que exista una alineación con la misión y visión de la empresa ni un involucramiento por parte de la dirección para guiar estas funciones.

Al no existir planificación y un establecimiento claro sobre metas por cumplir, el personal no se desenvuelve de manera integral y no se mide el impacto de las funciones diarias, esto se evidenció para el pilar de resultados con un valor de 7 % en la evaluación de la herramienta de Malcolm Baldrige, un 9 % en el Premio de la Cámara de Industrias y un 0 % de conformidad para el principio evaluable de seguimiento y medición de la norma ISO 9004.

La comunicación entre las áreas en procesos claves para el cliente no es la mejor, existen procedimientos como la devolución de mercadería que requiere involucrar tanto al personal administrativo como el operativo y en los cuales el personal realiza las actividades sin una secuencia de ejecución y comunicación constante con los supervisores.

Igualmente, la empresa tampoco ha podido gestionar su relación con los clientes, no se cuantifica la satisfacción de los mismos incluso cuando su propia misión expone explícitamente este tema. No se canalizan oportunidades de mejora, por ausencia de mecanismos que les permitan determinar su situación actual.

En este sentido nace la necesidad de gestionar al personal con miras a mejorar la situación expuesta y cumplir con la misión y visión de la organización, pues tampoco se les da un seguimiento sobre sus funciones diarias. En este tema es trascendental efectuar no solo una evaluación a fin de retroalimentar y mejorar, sino también conocer la percepción que estos tienen con respecto a la empresa, que permita identificar mejoras no visualizadas. En este aspecto se trabajaría por mejorar los dos porcentajes más bajos derivados de la aplicación de la metodología Malcolm Baldrige, que corresponden a un 2 % referente a orientación hacia las personas y un 6 % a orientación hacia el cliente.

Parte de gestionar al personal es también capacitarlo, de tal manera que adquiera las capacidades necesarias no solo para realizar funciones como respuesta a necesidades inmediatas de clientes, sino también para controlar los resultados. La empresa ha visualizado la necesidad de contar con indicadores referentes al área de ventas, donde el personal pueda medir los resultados y comunicarlos a la dirección, permitiendo con ello involucrar todas las áreas, una asignación de responsabilidades y un conocimiento más veraz sobre la situación de la empresa, impactando sobre los pilares de resultados de las herramientas aplicadas y sobre el principio evaluable de seguimiento y control de la norma ISO.

Para dar solución a lo anterior, el modelo de gestión empresarial propuesto trabaja sobre la problemática definida y sobre los puntos más débiles detectados en la etapa de diagnóstico por medio de las herramientas aplicadas. Además, la presencia de lineamientos estratégicos viene a formar parte de un marco estratégico para la organización, donde se involucra de una manera más integral a las áreas y se abordan temas relevantes para el alcance de resultados.

El modelo parte del entendido de tres ejes de acción (ver Figura 14).



Figura 14. Ejes del modelo propuesto

Estos ejes no solo son de los puntos más débiles encontrados en el diagnóstico, sino también terminan siendo los que guían el desarrollo del modelo de gestión. Se debe realizar una planificación con indicadores de seguimiento adecuados, de tal manera que permita controlar y mejorar continuamente esto por medio de herramientas capaces de generar informes sobre indicadores asociados, así como reforzar su orientación hacia las personas.

Se determinan, además, tres lineamientos estratégicos, los cuales representan los niveles más altos de la estrategia organizacional y constituyen el enfoque y la dirección de un conjunto de elementos necesarios para fijar metas, indicadores, acciones y mecanismos de seguimiento, lo cual le permitirán a la empresa obtener resultados en dichos ejes y mitigar el impacto que presenta la problemática descrita. El primero de ellos es el de mejora y control de procesos (Figura 15):



Figura 15. Lineamiento estratégico: Mejora y control de procesos

El lineamiento mostrado en la Figura 15 (círculo del centro), soluciona varios aspectos mencionados en la problemática (círculos que se encuentran alrededor). Aunque el mismo se define como mejora y control de procesos, trabaja principalmente sobre el tema de comunicación entre áreas para procesos claves (devoluciones, reenvíos y facturaciones), donde ahora el personal de ambas áreas debe desarrollar sus actividades diarias de una manera más integral. También, considera la existencia de una secuencia de ejecución en las actividades con sus responsabilidades asociadas, generando con ello una reducción en los errores y reprocesos que se han dado a lo largo del tiempo. El implementar este tipo de lineamiento con sus respectivas metas e indicadores permitirá agilizar los procesos y responder rápida y eficientemente ante los clientes.



Figura 16. Lineamiento estratégico: Gestión y sostenibilidad financiera

El segundo lineamiento que toma en consideración el modelo propuesto (Figura 16), presenta algunos de los puntos que se mejorarían con su implementación. La necesidad controlar sobre ha sido expuesta por la organización y según los resultados de las herramientas como la norma ISO 9004, donde los ítems sobre aspectos de mejora y seguimiento presentaron un 0 % de conformidad y el pilar de resultados en las del Premio a la Excelencia y Malcolm Baldrige poseen conformidades inferiores al 10 %.

Se opina de una gestión y sostenibilidad financiera donde se miden los resultados no solo en términos de ventas, sino también en cobros. Se permite mediante la creación de indicadores y controles de seguimiento una mayor comunicación entre el área de ventas y la gerencia, donde se pueden analizar los comportamientos que ha tenido la actividad en el tiempo.

El implementar este lineamiento genera también un mayor control sobre las ventas realizadas por el personal y la gestión de crédito, por lo cual se crean herramientas que permiten considerar las ventas no solo generales, sino también el aporte que el recurso humano de esta área obtiene al valor total alcanzado. De este modo se mide el desempeño de la fuerza de ventas con miras a determinar si es lo esperado por la organización.

Asimismo, cuando se refiere a una gestión y sostenibilidad financiera, se considera la determinación de metas, las cuales deben provenir de análisis efectuados por parte de la gerencia y debidamente comunicados al personal implicado.

Una correcta planificación, con controles y seguimientos que permitan una mejor comunicación entre las áreas, deberá complementarse con el compromiso de la dirección hacia su personal y sus clientes, factores que posibilitarán el logro de las metas propuestas. En este aspecto se propone un tercer lineamiento (Figura 17):



Figura 17. Lineamiento estratégico: Gestión de personal y clientes

El tercer lineamiento viene a dar respuesta a necesidades no atendidas de la organización. Este busca no solo aumentar el desempeño derivado de la evaluación de la metodología Malcolm Baldrige (donde se obtienen los valores más bajos de conformidad, 2 % para el pilar de orientación hacia las personas y 6 % de orientación hacia el cliente), sino que trata de mejorar la relación y comunicación con los diferentes tipos de clientes, por medio de herramientas de evaluación y autoevaluación de desempeño, así como de la evaluación de satisfacción.

Al canalizar las oportunidades de mejora provenientes de los grupos de interés, principalmente de clientes externos, se propicia mejorar las relaciones empresariales, permitiendo con ello obtener beneficios adicionales que van desde una mayor flexibilidad de los clientes a un aumento en su confianza, aspectos que pueden repercutir en las ventas. Considerar la percepción de los clientes permite a la organización identificar problemas asociados a bajas en ventas, causas de ventas no efectivas y otras necesidades.

La evaluación del desempeño del personal debe ir de la mano con la evaluación de la percepción de los clientes. Una vez definidos los indicadores y las metas que se deben alcanzar, la organización debe evaluar el cumplimiento de estas metas por parte de sus colaboradores, para cumplir con la misión y visión proyectada.

Con base en todo lo indicado anteriormente, se muestra a continuación y a grandes rasgos los principales impactos que se obtendrían de la implementación de estos lineamientos (Figura 18):



Figura 18. Lineamientos como respuesta a problemática

La problemática está dada por una falta de comunicación y dificultades que emergen a partir de esta, mediante la mejora y control de procesos se trabaja directamente en el mejoramiento de procesos compartidos entre el área administrativa y operativa, pues la herramienta que se propone, aunque viene a dar seguimiento sobre la forma adecuada de ejecutar estos procesos claves, trabaja mayormente sobre la integración de las áreas favoreciendo la comunicación; también, se diseñan mecanismos de seguimiento para errores en áreas como facturación, lo que permite una respuesta más oportuna ante las no conformidades que se detecten. La eficiencia de estos procesos claves ejecutados en conjunto por estas áreas se obtiene con una disminución de reprocesos, faltantes en inventarios y, por consiguiente, ventas perdidas.

Se espera un compromiso de la organización en temas de orientación hacia clientes, donde se trabaje en retroalimentar al personal para el cumplimiento de metas y la canalización de oportunidades de mejora con clientes que permitan optimizar y controlar no solo los procesos claves, sino también los de soporte. Es precisamente en este apartado donde se fomenta una comunicación oportuna no solo desde el área de dirección hacia su personal, sino también desde el cliente hacia la empresa.

En temas de gestión y sostenibilidad financiera se debe trabajar no solo en un mejor control de ventas y cobros, sino en dar un seguimiento de resultados con apoyo de las evaluaciones de desempeño del lineamiento de gestión de personal y clientes (donde la organización debe estar actualizando el contenido de la evaluación conforme se alcance madurez). El establecimiento e indicadores de control que se diseñan con este lineamiento mejora la comunicación entre el área de ventas y la dirección, ahora se podrán definir metas con base en datos y analizar posibles acciones ante situaciones que se presenten.

En el siguiente apartado se explica con detalle las acciones que se emprenderán para un correcto despliegue de los lineamientos, así como para mitigar los efectos negativos que han tenido los problemas mencionados.

3.4. Esquematización de las acciones por desarrollar

Como respuesta a las necesidades y oportunidades de mejora identificadas en la sección de diagnóstico, en la Figura 19 se muestra el modelo de gestión empresarial propuesto, con el fin de lograr un equilibrio entre los principales hallazgos. Se decidió enfocar el modelo en tres ejes estratégicos, los cuales son los pilares fundamentales que resumen las áreas generales de trabajo de donde partirán los tres lineamientos y serán los niveles más altos de la estrategia organizacional y constituyen el enfoque y la dirección de un conjunto de elementos necesarios para fijar metas, indicadores, acciones y mecanismos de seguimiento.



Figura 19. Modelo de Gestión Empresarial de Glovali de Occidente

La Figura 19 muestra a la izquierda, como entrada, las necesidades y expectativas actuales tanto de los clientes internos como de los externos, estas se deben gestionar dentro de los diferentes ejes y lineamientos desplegados por el MGE. De acuerdo con el diagrama, se define como ciclo de trabajo tres ejes claves para el desarrollo del modelo de gestión con base en los resultados de las diferentes herramientas de evaluación utilizadas en la etapa anterior, las cuales coinciden en la importancia de construir y reforzar su modelo en la orientación hacia las personas, una adecuada planificación estratégica y el control y gestión administrativa.

Con fundamento en estos pilares y los requerimientos por parte de la gerencia, se definen los lineamientos estratégicos del modelo de gestión, los cuales se representan por los engranajes como mejora y control de procesos, gestión de personal y clientes, y gestión y sostenibilidad financiera, este último con base en la necesidad de la gerencia de un control pertinente en sus ventas y cobros para lograr un balance adecuado de gestión administrativa. Un correcto despliegue de estos lineamientos permitirá lograr la satisfacción de los diversos clientes y una retroalimentación necesaria para asegurar un ciclo de mejora continua.

En la Figura 20 se detallan a profundidad los lineamientos citados, su respectiva meta e indicador, así como las acciones y los mecanismos de seguimiento que se evalúan por medio de las herramientas de control.

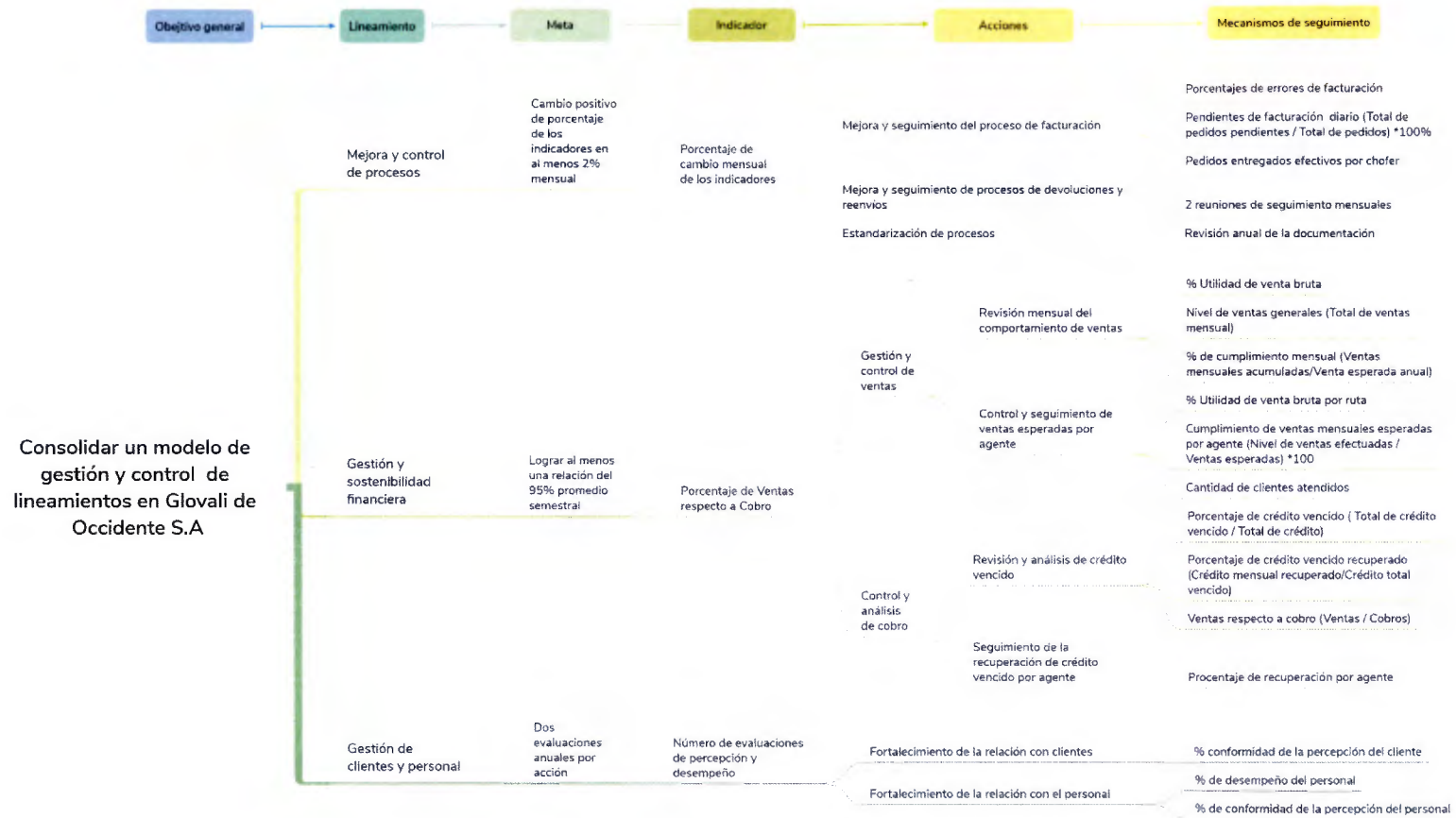


Figura 20. Lineamientos del Modelo de Gestión Empresarial de Glovali de Occidente

3.5. Marco estratégico de la organización

Para la consecución efectiva de los objetivos de una empresa u organización se debe tener claro el marco estratégico, ya que este es la base de los lineamientos que marcan el camino hacia el éxito y son «la respuesta a preguntas como quiénes somos, por qué existimos, hacia dónde vamos, cuestionamientos que establecerán qué se desea con la empresa, y se concretan en lo que se conoce como la misión, visión y valores corporativos» (Aragón, 2005, párr. 3).

3.5.1. Definición de valores y política de servicio de la organización

Es importante para cualquier empresa u organización comprender cuáles son sus capacidades y cómo estas se desarrollan, es por esto que se deben plantear valores organizacionales que representen a cada uno de los colaboradores, ya que es mediante estos que se juzga y actúa ante cualquier situación, además de que son el inicio de un buen planeamiento estratégico.

«Los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás partícipes y, por encima de todo, su grado de ética» (Santandreu, 2011, p. 1).

En adición Santandreu (2011) menciona:

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo, además, permiten posicionar una cultura empresarial, marcar patrones para la toma de decisiones, propician una baja rotación de personal y ayuda al éxito en los procesos de mejora continua (p. 1).

De lo anterior se determina la importancia de establecer valores organizacionales, sin embargo, no es tan sencillo como plasmarlos en un papel, sino que se deben definir mediante reuniones y consenso por parte de los directivos, sin dejar de lado la opinión de los demás colaboradores.

Se debe seguir una metodología para establecer estos valores, la cual inicia con realizar un grupo focal con las jefaturas de las distintas áreas de la empresa, incluyendo al gerente de la empresa y a la auditora, los dos mandos más altos en el organigrama.

La actividad debe contemplar una presentación con el objetivo de dar a conocer la agenda y explicar conceptos clave para determinar la política de calidad y los valores de la organización. Una vez terminada, se debe plantear la actividad a los colaboradores presentes, para que estos aporten sus ideas y generen realimentación a cada propuesta que se realiza.

Tras plantear las bases teóricas a los colaboradores, se debe aplicar una herramienta que permita determinar una política de calidad y valores institucionales.

Los aportes de los colaboradores se enfocan sobre cultura organizacional y brindan valores que imperan en el día a día de la empresa, de esta actividad se determinan los valores organizacionales que se viven y deben reforzar en Glovali de Occidente. Esta metodología se aplicó en la organización (Figura 21).



Figura 21. Valores institucionales

A continuación, se contextualiza cada uno de los valores:

- **Ética profesional:** Trabajamos a diario manteniendo la ética, comportándonos regidos por valores y costumbres familiares que permiten que nuestro trabajo sea transparente.
- **Trabajo en equipo:** Entendemos que todos los colaboradores tenemos el mismo objetivo y trabajamos juntos hacia el bienestar de la organización, manteniendo siempre respeto integral para nuestros compañeros y buena actitud al realizar nuestras labores.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos con el bienestar de Glovali de Occidente y de nuestros compañeros, nos esforzamos por dar el cien por ciento en nuestro trabajo y mejorar día tras día.
- **Honestidad:** Nuestro comportamiento se basa en la sinceridad y coherencia, siendo justos y manteniendo la verdad en todo lo que comunicamos.
- **Responsabilidad:** Cumplimos siempre con nuestras obligaciones de manera correcta y a tiempo, y siempre mantenemos el cuidado correspondiente a la hora de tomar decisiones.
- **Respeto:** Tratamos a nuestros clientes y compañeros como nos gustaría ser tratados, entendiendo que el respeto es vital para interactuar social y saludablemente, y esto nos ayuda a valorar sus aportes y necesidades.
- **Humildad:** Reconocemos nuestras debilidades, cualidades y capacidades, entendemos que podemos mejorar en algunos aspectos y somos agradecidos cuando nos brindan críticas constructivas.

- **Gratitud:** Valoramos el esfuerzo de clientes y compañeros y lo retribuimos siendo fieles y leales, brindando colaboración en todo lo que nos sea posible.

Con los valores definidos se establece una política de calidad que determina el compromiso de brindar un servicio de excelencia y que establezca un marco sobre el que se rija la operación diaria de Glovali.

Con base en la metodología expuesta por Jiménez (2012), se les da respuesta a las preguntas de la herramienta que se muestra en el Apéndice 9, Tabla 26, considerando los aportes de todos los presentes; además, se discuten para dar con una respuesta consensuada. Ahora bien, según dicta el autor, contestando las preguntas de la herramienta y tras exponer previamente la importancia de una política de servicio, se cumplen dos de los tres principales pasos, los cuales deben culminar con el establecimiento de un marco de referencia para contextualizar mejor la información (ver Apéndice 9, Tabla 27).

Es mediante la aplicación de estas herramientas en el grupo focal que se determina la política de servicio de Glovali de Occidente, la cual es la siguiente:

Brindamos un servicio de distribución de productos importados y nacionales de excelente calidad en todo el territorio costarricense. Estamos comprometidos con la mejora de nuestros procesos, con el fin de garantizarles a nuestros clientes un servicio transparente, ético y personalizado.

3.5.1.1. Despliegue efectivo de la misión, visión, valores organizacionales y política de servicio

Se sabe que la misión y visión de una compañía son de suma importancia, ya que estas representan la base y razón de ser de la empresa y donde se plasma el por qué y para qué existe la organización; además, los puestos laborales, colaboradores, proveedores y demás del entorno deben estar alineados a estas definiciones, es por estas razones que preocupa el prácticamente nulo despliegue de estos aspectos dentro de Glovali de Occidente.

Adicionalmente, en parte del diagnóstico, específicamente en el primer pilar de la evaluación Malcolm Baldrige y relativo al liderazgo, quedó en evidencia esta problemática que obtuvo solamente el 12,75 % de los puntos posibles, advirtiendo que la misión y visión se encuentran definidas (no actualizadas), pero no las conoce la totalidad del personal, situación semejante con los valores de la empresa ya específicos, pero no descritos y contextualizados; a lo largo del diagnóstico se demostró que el poco conocimiento de estos aspectos se da en el área operativa mas no así en el personal administrativo.

Por estos dos motivos se debe realizar un despliegue de la misión, visión, valores organizacionales y política de servicio a lo largo de la empresa, para que sus colaboradores lo interioricen, hagan suya esa filosofía y la apliquen en su trabajo diario.

Un orden lógico de despliegue se muestra a continuación (Figura 22):



Figura 22. Despliegue de la misión, visión y valores organizacionales

Primero, la gerencia debe comunicar a los demás colaboradores la misión y visión de la empresa, así como los valores organizacionales y política de calidad descritos en la sección anterior; una vez cumplido esto, se debe colocar arte dentro de la empresa, en un lugar visible y cotidiano del personal tanto en el área administrativa como en la operativa; seguidamente, se debe imprimir un carné de la empresa para cada colaborador y junto a esto un panfleto con diseño acorde a Glovali que incluya estos aspectos, así como un calendario que se remueva anualmente y ser reparta a todo el personal de la organización.

En un trabajo conjunto se trabaja la misión y visión de la organización, resultando:

Misión

Ofrecer un servicio personalizado y de calidad, con variedad e innovación de productos, asegurando la plena satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa reconocida por brindar un servicio de calidad, por medio de la mejora continua y con adaptación constante al cambio.

A este proceso se le debe dar seguimiento, evaluando a discreción de la organización, o bien, mediante herramientas como la de percepción del personal (Apéndice 7), determinando en qué medida este despliegue se ejecuta correctamente.

3.5.2. Lineamientos estratégicos

3.5.2.1. Lineamiento estratégico: Control y mejora de procesos

3.5.2.1.1. Mejora y seguimiento del proceso de facturación y entrega

Para poder controlar y mejorar un aspecto dentro de una organización, la primera acción por desarrollar es medirlo, por tanto, como parte del diseño, se desarrollan indicadores para proporcionar un punto de inicio al control de los procesos operativos y administrativos.

Parte de la problemática hallada a lo largo del diagnóstico de Glovali de Occidente S.A. muestra que los errores del facturador y las malas facturaciones son el primer y segundo motivo por los que se dan notas de crédito, con un 25,5 % y 16,5 %, respectivamente; además de que en meses de alta rotación estos porcentajes aumentan considerablemente, por ejemplo, errores del facturador, alcanza un valor de hasta 47 % de la totalidad de notas en este periodo.

Además, retomando las evaluaciones de las herramientas de gestión empresarial, la gestión de procesos obtuvo valores bajos, con un 7 % en Malcolm Baldrige y, complementariamente, un 8 % en el Premio de la Cámara de Industrias.

Aunque la organización intenta identificar las causas de los errores, solamente toman medidas correctivas, por lo que no es posible darles seguimiento a los casos ni evaluar periódicamente la situación y, por consiguiente, mejorar. Es por esto que, como parte de los procesos administrativos, se plantea iniciar con la medición de errores y casos pendientes de facturación, mientras que para la parte operativa con los pedidos entregados efectivamente por los choferes de ruta. Es mediante las herramientas de control que se desarrollaron que se puede llevar el registro de estos aspectos, midiendo a diario y mensualmente, según corresponda, para poder analizar los indicadores de interés.

En cuanto a los errores de facturación, se desarrolló una herramienta control para facturar que permite registrar y observar mensualmente la cantidad de NC por error del facturador, así como la totalidad de facturas emitidas al mes, lo que genera información suficiente para crear el indicador de error del facturador, cuyo resultado es la relación del total de las primeras entre el total las segundas, el porcentaje obtenido debe tender a disminuir, por lo cual permite al facturador tener un control a la mano para llevar a cabo diferentes acciones, con el fin de mejorar o mantener un valor no significativo.

También, directamente involucrado con los errores de facturación, se encuentra el tema de pendientes de facturación, indicador de control diario que muestra la cantidad de casos que quedaron pendientes por facturar, así como la incidencia de los 5 motivos más comunes por los que se dan estos casos, los cuales son pendientes por tiempo, pedidos no autorizados, pedidos postergados con autorización, falta aplicar descuento e ingresos fuera de hora. Mediante la herramienta es posible controlar la cantidad de pedidos mensuales contra el total de casos que no se pudieron facturar al día; aunado a esto se da la posibilidad de observar la ocurrencia de los motivos por los que suceden estos casos, así como el porcentaje promedio diario de pendientes de facturación, por lo tanto, permite observar e interpretar la información relacionada con su área de trabajo y así enfocarse en mejorar su desempeño.

En el Apéndice 14, Figura 63 y Figura 64, se observan ejemplos del *dashboard* de la herramienta diseñada para el control de errores de facturación.

Por otro lado, al analizar la parte operativa, la cual tiene relación directa con la facturación y que impacta directamente a la satisfacción del cliente, se desea controlar los pedidos que entrega efectivamente el chofer en donde este incide, el agente de ventas y el área de despacho, mediante la herramienta diseñada que estará a cargo de la jefatura directa del área operativa y en la cual se observa el total de pedidos enviados en el mes contra el total de los que no se entregaron efectivamente, así como el porcentaje que representan estas entregas no efectivas; además de la ocurrencia tanto por responsable como por motivo, lo cual permite generar informes sobre el rendimiento del personal de entrega y gestionar acciones necesarias para mejorar el servicio de atención y entregas efectivas.

Estas herramientas permiten sentar bases en la medición de aspectos diarios e importantes en el operar de Glovali de Occidente, para que, una vez medidos, se puedan controlar y de este modo mejorar en su día a día. Es por estas razones que se deben llevar a cabo reuniones quincenales por parte del sector administrativo de la organización para tomar acciones preventivas y correctivas, si es el caso, y así darle seguimiento a los indicadores y casos que sean relevantes.

3.5.2.1.2. Mejora y seguimiento de los procesos de devolución y reenvío de pedidos

El motivo al que se le asigna mayor cantidad de notas de crédito en la organización es el de faltantes de inventarios, en cuyo análisis se ha determinado que existen importantes problemas comunicativos en la empresa para tratar los productos que ingresan por medio de una NC y se deben incorporar nuevamente al inventario.

Actualmente, no existe un mecanismo de comunicación entre el área operativa y administrativa para darle un seguimiento adecuado a las notas de crédito, los colaboradores administrativos no actualizan algunas en el sistema, o bien, los operativos no llevan los productos asociados a estas a la bodega respectiva, una vez realizado el ajuste en el sistema, generando, en ocasiones, que se vuelva a aplicar una NC al mismo producto cuando un nuevo colaborador lo visualiza en los pasillos (por lo que se obtienen dos ajustes en el sistema de inventarios cuando solo debía aplicarse uno); además, se presentan problemas con productos próximos por vencer fuera de la bodega de cambios, entre otras situaciones.

Es importante fortalecer la comunicación que se da entre las áreas para corregir lo anterior, disminuir la incidencia de dichos problemas y agilizar los procesos de la organización.

Como parte del diseño para disminuir estos casos, se determina que debe haber control y comunicación, facilitado por alguna plataforma a la cual los diferentes colaboradores tengan acceso.

Algunos de los problemas mencionados se pueden observar en la Figura 23, a modo de escenarios:

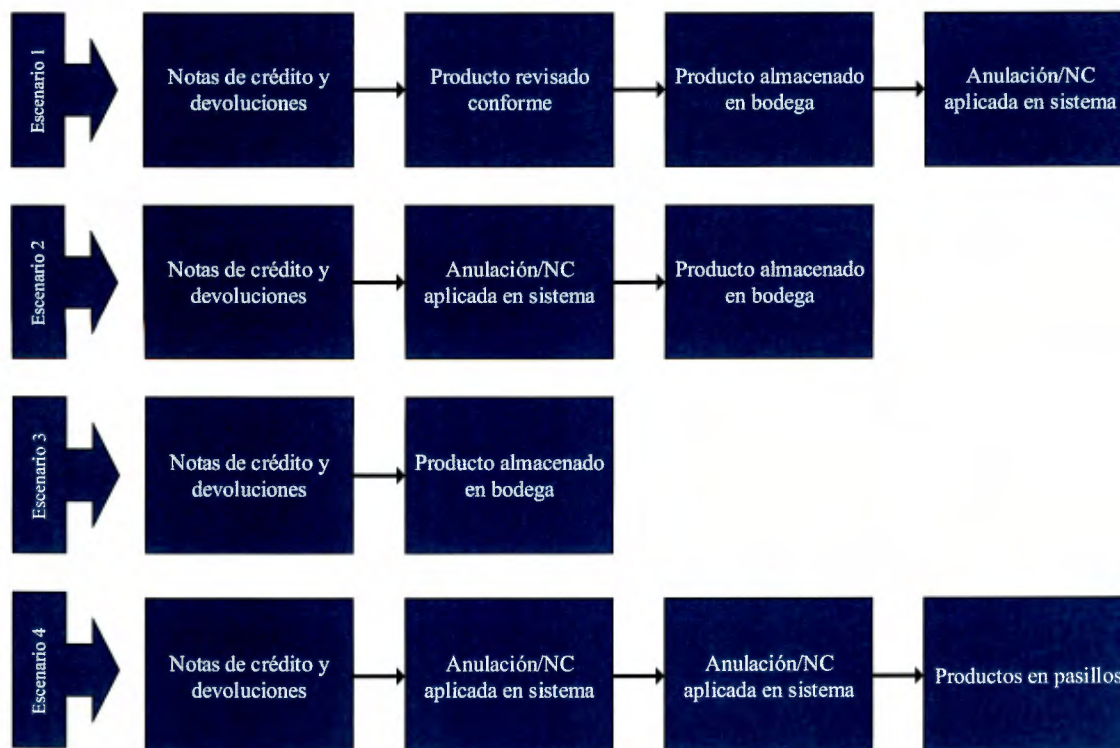


Figura 23. Escenarios negativos actuales sobre el proceso de devoluciones

El caso más común es el primer escenario y es este precisamente el que afecta en mayor medida a la gestión del inventario, ya que ocurre cuando se genera una nota de crédito por medio de una devolución, el producto se revisa y almacena inmediatamente en la bodega sin haber aplicado previamente la NC al sistema, generando con esto, posteriormente, un desconocimiento en los colaboradores administrativos referente a la localización de la mercadería que ingresó por medio de una NC. En adición el incorporar inmediatamente esta mercadería sin actualizar el sistema de inventarios origina, después, en conteos de existencias un «sobre stock», poco seguimiento de productos próximos por vencer u otros inconvenientes.

El segundo escenario también se presenta y puede desencadenar en ventas de productos defectuosos porque no se realiza la revisión de producto conforme, que se ingresa a la bodega y simplemente se almacena y revende.

En el tercer escenario, el producto pasa directamente a bodega y no se revisa ni se aplica de manera oportuna la NC o devolución al sistema, generando un desconocimiento total sobre la razón de la existencia de dicha mercadería.

Finalmente, el cuarto escenario se presenta cuando el producto pasa por todo el proceso, pero no se almacena en la bodega correspondiente, sino que se queda en pasillo y esto ocasiona falta de trazabilidad del producto, daños o pérdidas por vencimientos, entre otros.

Para mitigar estos problemas y lograr un correcto flujo del proceso, en la Figura 24 se muestra el seguimiento que se debe dar para una devolución o nota de crédito proveniente de esta, desde que ingresa al proceso de devoluciones hasta que el producto se almacena en la bodega correspondiente.



Figura 24. Seguimiento idóneo sobre una devolución

Este seguimiento se instala sobre una plataforma *online* que impacta en la comunicación entre las áreas, logrando con ello un sistema de inventarios que muestre información fidedigna y se disminuya la cantidad de notas de crédito relacionadas a faltantes en inventarios, un ejemplo de este seguimiento se puede observar en el Apéndice 10, Figura 62. *Control sobre el proceso de devoluciones*

La falta de comunicación no solo se visualiza en el proceso de devoluciones, un proceso adicional como es el caso del reenvío de pedidos requiere de la comunicación idónea para que se cumpla satisfactoriamente. Existen artículos que se ven envueltos en un proceso de devoluciones y no todos terminan almacenados en la bodega o devueltos a los proveedores respectivos, muchos son reenviados a los clientes con correcciones en cantidades, presentaciones, promociones, etc., por ende, la comunicación del personal a la hora de ejecutar el proceso de devoluciones debe darse también en el proceso de reenvío de pedidos, pues se puede visualizar, en algunos casos, como la continuación de este primero.

En el caso específico del reenvío de pedidos, existen escenarios que se están presentando en la organización y que deben corregirse (Figura 25):

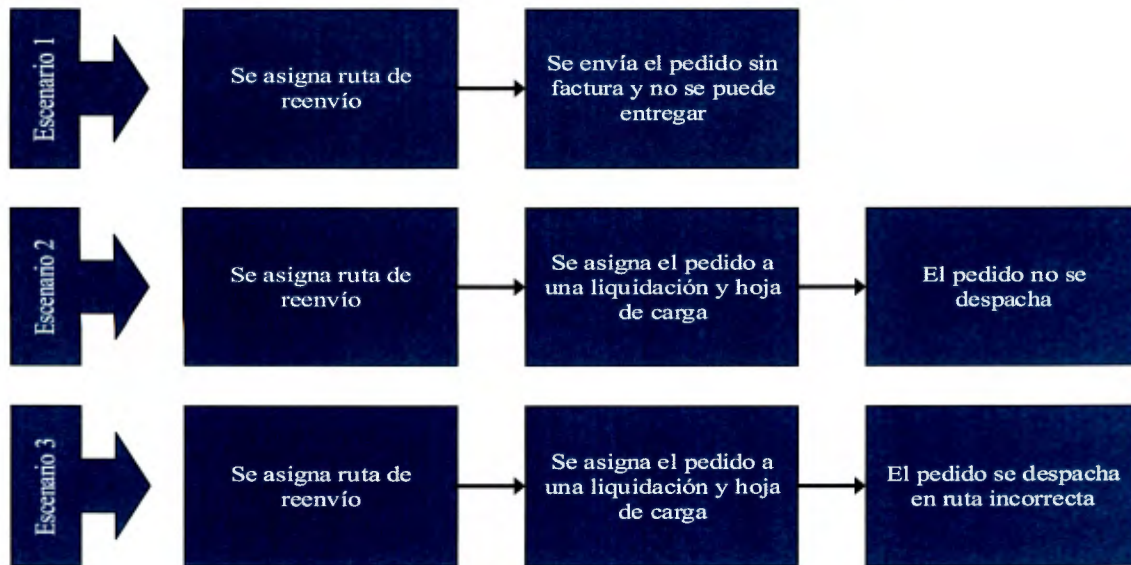


Figura 25. Escenarios negativos actuales sobre el proceso de reenvío de pedidos

Para este proceso se presentan cuatro escenarios y surgen cuando existe una devolución que debe ser reenviada a un cliente, o bien, cuando no fue posible concretar previamente un envío y debe reenviarse, en todos los casos el personal administrativo y operativo actúan sobre el proceso y es aquí donde se aparecen los problemas de comunicación que generan notas de crédito posteriores.

El primer escenario se presenta cuando se asignan rutas de reenvío, pero el pedido es enviado sin la factura, lo que crea un reproceso significativo, estos productos, por lo general, recorren grandes distancias (San Ramón-Guanacaste, San Ramón-San Carlos) generando con ello no solo gastos administrativos, sino también logísticos como es el caso de pérdidas por acortamiento de vida del producto (fechas de vencimiento más próximas).

Un segundo escenario se presenta cuando se asigna la ruta de reenvío, se adjudica al pedido una liquidación y hoja de carga, pero al final no se despacha, ya sea por una descoordinación entre las áreas o por errores propios de los despachadores.

Finalmente, el tercer escenario se presenta cuando se asigna la ruta de reenvío, se adjudica el pedido a una liquidación y hoja de carga, pero se despacha en la ruta equivocada. En este caso, se podría inferir que para este escenario en específico existe un problema con los despachadores, sin embargo, es un trabajo conjunto de comunicación donde el personal operativo y administrativo debe dar un seguimiento idóneo sobre los reenvíos.

Tal y como se propuso para el proceso de devoluciones, se debe crear una línea de acción sobre el proceso para ambas áreas de la organización, de tal forma que se mitiguen los problemas originados por la ejecución inadecuada de este. Para este caso, el seguimiento idóneo se muestra en la Figura 26.

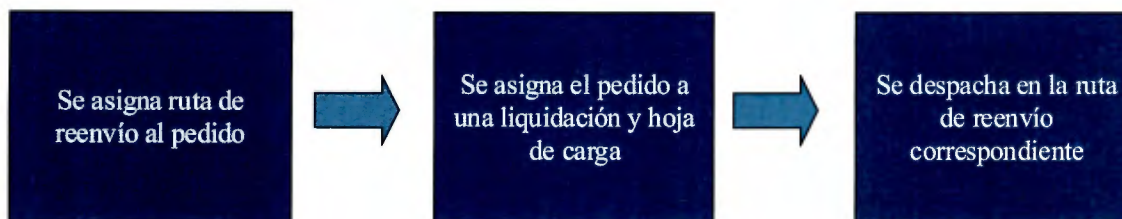


Figura 26. Seguimiento idóneo sobre un reenvío de pedido

Este seguimiento se instala sobre la misma plataforma *online*, de tal manera que se trabaja en una comunicación fluida desde el cliente (proceso de devoluciones) y hacia el cliente (proceso de reenvío de pedidos).

3.5.2.1.3. Estandarización de procesos

Parte importante para asegurar el bienestar de una organización a lo largo del tiempo es la documentación y el resguardo de la información, aspectos que mostraban deficiencias en Glovali de Occidente.

Respecto a los procesos, existen 44, de los cuales solamente 12 estaban estandarizados. Mediante observación directa y entrevistas se logran documentar y estandarizar más, logrando pasar de 12 a 31; para, posteriormente, exponerlos y así capacitar a los colaboradores, obteniendo un 69 % de estandarización en la organización.

Aunque esto representa un avance notable, aún queda un 31 % (14) de los procesos sin estandarizar, por tanto, se plantea una revisión anual para la documentación de los procesos que no se encuentren estandarizados y también para la actualización de los que hayan cambiado con el tiempo, así como comunicarlos a los colaboradores. Gráficamente la proporción de procesos se muestra a continuación (Figura 27).

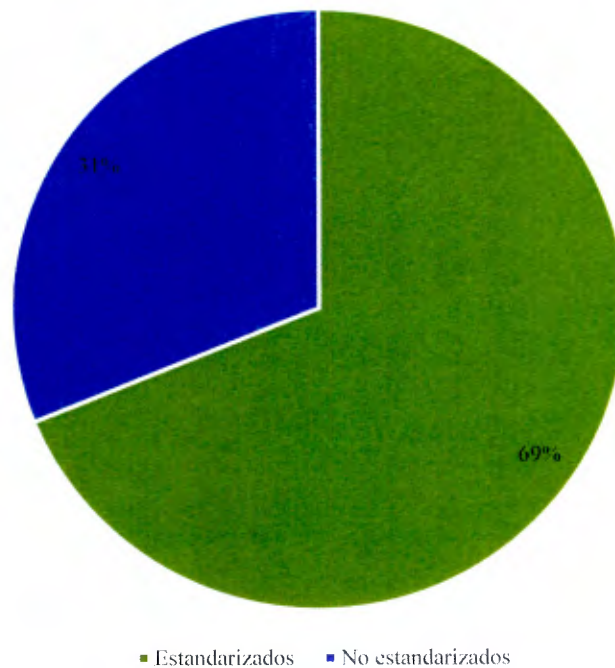


Figura 27. Proporción de procesos estandarizados

En el Apéndice 17 se muestra la comparación de los antes y después en este tema, en cuanto a la cantidad de procesos estandarizados.

3.5.2.2. Lineamiento estratégico: Gestión y sostenibilidad financiera

3.5.2.2.1. Gestión y control de ventas

3.5.2.2.1.1. Control y revisión de comportamiento de ventas

Parte fundamental de una buena gestión empresarial es contar con una definición clara de metas de cumplimiento y herramientas que permitan medir y controlar su comportamiento, esto como principio básico de una planificación estratégica. De acuerdo con lo evaluado en el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige en los pilares sobre planeamiento estratégico y revisión, análisis y gestión del conocimiento, se obtuvieron porcentajes de 4 % y 9 % de cumplimiento, respectivamente, en los cuales se logró determinar la ausencia de mecanismos de control y de un despliegue correcto a toda la organización de las metas anuales que define la gerencia y auditoría, por lo que no se ejecutan acciones para lograr con lo planteado. Además, de acuerdo con la encuesta de percepción del personal, el área de ventas no cuenta con procesos establecidos para la revisión y control de nivel de ventas, y no tienen definido claramente cuál debe ser su meta de ventas mensuales.

El principio claro de toda organización es generar ganancias, por ende, debe existir un estricto control de las entradas y salidas para asegurar el cumplimiento de dicho principio, por lo que se define como un lineamiento estratégico el de gestión y control de ventas, en el cual, de acuerdo con reuniones llevadas a

cabo con la gerencia, se definió que, más allá de alcanzar un cierto nivel de ventas, se desea controlar la utilidad bruta de la organización, ya sea como respuesta a cambios en el mercado u otros.

Actualmente, se cuenta con mecanismos que permiten visualizar fácilmente el control de gastos y costos del producto vendido, pero se carece de herramientas que les permita prever de forma gráfica el comportamiento de las utilidades esperadas, además de poder contar con la estructura de una gestión de ventas adecuada, con una meta general, mecanismos de control y acciones de contingencia en caso del no cumplimiento de esta.

Por lo anterior, se diseña una herramienta capaz de relacionar diferentes datos como el nivel de ventas generadas por mes, análisis del cumplimiento del nivel de ventas esperado, así como la utilidad bruta mensual, lo que permite poder tomar decisiones para controlar, mejorar e impulsar el nivel de ventas. En esta herramienta de gestión y control de ventas se ingresan los datos mensualmente, que el supervisor de venta obtiene del software que utilizan como ventas mensuales o utilidad bruta general, se deben registrar en la herramienta diseñada que permite, además, ingresar las ventas esperadas y generar gráficos de control que posibilita interpretar de forma práctica si la empresa está alcanzando o no los niveles de ventas esperados, así como la utilidad y, con base en estos datos, poder decidir no subjetivamente.

3.5.2.2.1.2. Control y seguimiento de ventas esperadas por agente

Más allá de un control general de ventas y utilidades, el contar con personal idóneo, que comprenda los objetivos de su puesto de trabajo y que existan mecanismos que permitan medir y controlar la labor que ejecutan, permite asegurar el éxito sostenido de toda organización.

De acuerdo con los estudios efectuados en la etapa de diagnóstico, tanto en la evaluación de Malcolm Baldrige, el Premio a la Excelencia y la Norma ISO, no existe documentación correcta de registros de datos ni indicadores definidos que permitan tener a la mano información relativa al comportamiento o tendencias de ventas por zonas, únicamente el registro en el sistema operativo, dato que no se utiliza para la generación de informes o acciones de seguimiento; aunado a esto, a partir de la encuesta de evaluación de percepción de los colaboradores e indagaciones con el personal de ventas, se evidencia que estos no reciben retroalimentación sobre su desempeño con base en resultados.

Al contar con herramientas que generan informes de forma fácil y que muestran el escenario de la empresa, permite que el encargado y el equipo de ventas utilicen estos números para potenciar su productividad y pensar en posibles acciones de mejora. Además, a partir de los datos e información que proporciona el supervisor de ventas, puede profundizar el análisis en las rutas con menor nivel de ventas y así evaluar las posibles causas que están repercutiendo para lograr los niveles de ventas esperados.

Tener un mayor control sobre las ventas esperadas por agente permitirá que el supervisor de ventas pueda tomar decisiones, esto gracias a la presencia de datos precisos sobre el porcentaje de utilidad de venta bruta por ruta, cumplimiento de ventas mensuales esperadas y la cantidad de clientes atendidos por empleado, además de transmitir la información mensual a su equipo de ventas y plantear soluciones de acuerdo con las acciones de contingencia definidas.

3.5.2.2.1.3. Control y análisis de cobro

3.5.2.2.1.3.1. Revisión y análisis de crédito vencido

El éxito de una gestión de crédito adecuado es lograr el cobro de una deuda dentro del plazo establecido, por lo que la fuerza de ventas no solo debe considerar el vender, sino también conocer la importancia de saber cobrar; cuando los clientes se retrasan con los pagos, la operatividad de la organización se ve afectada, pues recae directamente sobre su flujo de efectivo y capital de trabajo.

Actualmente, Glovali de Occidente ofrece diferentes líneas de crédito según el cliente, varía en tiempo de cobro y monto de riesgo asignado y mantiene cierto control, por ejemplo, si un cliente se atrasa en su pago, el sistema no permite venderle más hasta que hayan cancelado las facturas pendientes, a menos que se autorice el despacho del producto por alguna excepción; no obstante, más allá de eso, no existe un control exhaustivo que permita realizar una revisión periódica del estado de cuentas por cobrar o a cuáles clientes se les determina un tiempo de facturas vencidas.

De acuerdo con lo anterior, se desarrolla una herramienta que permite medir y controlar cuentas por cobrar, encargando este proceso a una persona, con periodos establecidos de revisión; además, permitirá relacionar el total del crédito vencido con respecto a la cantidad de ventas efectuadas, este indicador es un mecanismo de control, el cual debe tender a disminuir, por lo que las acciones por desarrollar deben ir enfocadas hacia esta disminución. Aunado al control de facturas vencidas, se debe considerar el factor de recuperación de crédito, este en caso contrario debe ir en aumento para lograr una efectividad en la gestión de cobros. Esto permite profundizar en las cuentas por cobrar con mayor plazo de vencimiento y realizar las intervenciones necesarias para gestionar su cobro.

3.5.2.2.1.3.2. Seguimiento de la recuperación de crédito vencido por agente

De acuerdo con lo especificado en la Tabla 6, es prioridad establecer indicadores y acciones de seguimiento por áreas de trabajo, por lo que una vez que se controle la cantidad de facturas vencidas, se debe evaluar en cuál ruta o cuál agente de ventas posee la cantidad más alta y evaluar los posibles factores que influyen en ese agente específico para no poder mantener la relación ventas-facturas vencidas y así establecer las acciones de contingencia necesarias para lograr la efectividad de crédito esperada.

La herramienta, entonces, permite que el encargado del área de ventas tenga a la mano el control del porcentaje de recuperación de crédito por agente, clientes con mayor morosidad y, así, tomar decisiones en conjunto con la fuerza de ventas para realizar conciliaciones de cobro y recuperación.

La integración de la fuerza de ventas en el análisis de sus resultados involucra personal más comprometido con la organización y anuente a mejorar las variables que se evalúan.

3.5.2.3. Lineamiento estratégico: Gestión de clientes y personal

3.5.2.3.1. Fortalecimiento de la relación con clientes

De las evaluaciones realizadas por medio de la herramienta de Malcolm Baldrige y el Premio de la Cámara de Industrias se obtuvieron porcentajes de 6 % y 29 %, respectivamente, con respecto a la orientación con el cliente.

La primera de las herramientas brinda una noción más general sobre la relación con los clientes, esto permite ahondar más mediante la segunda, donde se excluyen aspectos ya evaluados y se evalúan nuevos ítems, obteniendo valores positivos (29 %), porcentaje alcanzado gracias a relaciones comerciales justas, forma de manejo de relaciones con los clientes u otros.

Aunque se comenta sobre un valor positivo con respecto a los demás ítems evaluados, la forma de manejo de relaciones con los clientes, por ejemplo, no se ha podido potenciar del todo, pues la empresa no ha logrado definir una línea de acción en este tema y las acciones que se realizan se dan en el momento, y la continuidad depende de la capacidad de tiempo con que cuenta el personal de la empresa.

Si bien es cierto que existe un alto porcentaje por mejorar y pilares con resultados más bajos, igualmente se deben potenciar los aspectos positivos encontrados, de este modo el modelo que se propone abarca de una manera integral las oportunidades de mejora detectadas.

Bien se sabe que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se mejora, por tanto, si se desea mejorar o fortalecer la relación con el cliente, se debe iniciar por valorar mediante una auditoría qué tan satisfechos se encuentran.

La aplicación de esta herramienta es relevante para la mejora continua del servicio, ayudando a captar clientes potenciales y a crear una cultura organizacional enfocada a satisfacerlos. Además, este tipo de herramientas permite que los clientes posean un sentido de valor, en el que se muestra el interés de la organización por gestionar sus conformidades e inconformidades, de tal manera que se sientan como un pilar fundamental en las operaciones de esta.

Para el diseño de dicha herramienta, se consideraron cuatro principales momentos de verdad en el servicio de Glovali de Occidente (Tabla 7):

Tabla 7. *Momentos de verdad y personal involucrado*

Momentos de verdad	Personas implicadas
Llamada a la empresa	Personal-Cliente
Presentación y trato del agente de ventas	Agente de ventas-Cliente
Condiciones de entrega del pedido	Agente de ventas-Cliente
Acceso a página web	Cliente

Con base en estos momentos de verdad, se definen las dimensiones de calidad que interesa medir (Tabla 8):

Tabla 8. Dimensiones de calidad

Dimensiones de calidad	Código	Descripción
Higiene y presentación del pedido	HI	Relacionado con la higiene y la presentación del pedido entregado
Calidad del servicio	CS	Referente al trato por parte del personal y la facilidad de comunicación
Precios	Pr	En cuanto a la relación precio-calidad
Productos	Pd	Relacionado con la calidad del producto como tal y la variedad de oferta
Comunicación	Cm	Relacionado con la facilidad de comunicación entre el cliente y Glovali

Tras haber definido los parámetros que se quieren medir, se diseña la herramienta (Apéndice 11, Tabla 28, para esta se utilizará la escala de respuesta que se muestra en la Tabla 9:

Tabla 9. Escala de medición

Escala	Descripción
Totalmente en desacuerdo	Representa la puntuación más baja posible para el aspecto
En desacuerdo	Se clasifica como una medida negativa sobre el servicio, siendo esta la segunda más baja puntuación
De acuerdo	Puntuación positiva para el elemento en estudio
Totalmente de acuerdo	Puntuación más alta que representa una total conformidad con el elemento evaluado

Se considera, además, medir el Net Promotor Score (NPS), herramienta utilizada para:

Medir la lealtad que tiene un cliente hacia una marca concreta. Este indicador se basa en una sencilla pregunta: ¿Con qué probabilidad recomendarías esta empresa a un amigo o compañero? En cuya respuesta se pide a los clientes que contesten a una encuesta con una escala de 0 a 10. Esta poderosa medida es utilizada en un amplio abanico de sectores para medir la satisfacción de los clientes (ReviewPro, 2016, párr. 1).

En relación con esta herramienta, en concreto, la interrogante es la siguiente:

¿Del 0 al 10, qué tan probable es que usted recomiende Glovali como proveedor a un familiar o amigo que tenga un negocio similar al suyo?

Lo anterior viene a brindar una comunicación de los clientes con la organización tal y como se visualiza en la Figura 19, facilitando con ello la captación de oportunidades de mejora y logrando alinear la misión y la visión, las cuales mencionan la satisfacción de los clientes.

3.5.2.3.2. Fortalecimiento de la relación con el personal

Fortalecer la relación con los clientes no solo implica mantener una buena comunicación con estos y gestionar sus disconformidades, sino que también se debe integrar con la gestión adecuada del personal, procurar un ambiente de trabajo idóneo que potencie la percepción hacia la compañía y permita unificar el trabajo en pro de la misión y visión con que se cuenta.

De los resultados, el menor porcentaje de satisfacción corresponde al pilar de orientación hacia las personas, evaluado por medio de la herramienta de Malcolm Baldrige, donde se alcanzó apenas un 2 %; algunos de los problemas identificados son la ausencia de una gestión adecuada para integrar al personal, la nula cuantificación sobre lo que percibe, la falta de retroalimentación sobre su desempeño, entre otras cuestiones.

Se observó una discrepancia de resultados entre las áreas administrativa y operativa, ya que algunos de los ítems evaluados mostraron diferencias en temas meramente organizacionales, pues los porcentajes de la encuesta fueron más bajos para el área administrativa, esta diferencia tan marcada hace pensar que para esta área existe un mayor conocimiento sobre las acciones que realiza la empresa, originando un resultado negativo.

Por ejemplo, para el ítem que evaluó las estrategias para la disminución de errores Figura 8, el área administrativa obtuvo un 25 % de conformidad y la operativa un 55 %. El conocimiento expreso por parte de la primera acerca de las pocas acciones que se efectúan para solventar este problema permite brindar un resultado extremo que el del área operativa; además, se puede inferir que a partir de las pocas o nulas reuniones que se efectúan con la totalidad de los empleados para informar sobre acciones concretas que se van a llevar a cabo o se han llevado suscita una percepción dividida de criterios.

En cuanto al seguimiento de resultados, retroalimentación y demás aspectos asociados, los porcentajes son los más bajos de la encuesta, Figura 5, un 40 % corresponde al seguimiento del cumplimiento de metas. Entonces, para lograr un correcto despliegue sobre los clientes se requiere potenciar la relación con el personal. Precisamente, se debe trabajar sobre este tema, con el fin de no solo medir su percepción, sino también la de evaluar sus resultados, lo que permitirá unificar criterios y alcanzar metas.

Para medir el desempeño y solventar los problemas de retroalimentación que posee la empresa, se creó una herramienta de evaluación con 19 ítems, los cuales consideran las categorías que se muestran en la Figura 28.



Figura 28. Clasificaciones de la evaluación del desempeño

Según Mena (s. f.): «la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora» (p. 2). Esta herramienta se muestra en el Apéndice 12, Tabla 29 y busca la evaluación constante por medio de la gerencia, con la finalidad de obtener una mejora por parte del personal.

En el entendido de que se busca fomentar un ambiente de trabajo idóneo, donde se propicie una mayor comunicación, el modelo que se propone contempla la autoevaluación por parte del personal, esto genera también que se logre cuantificar su percepción, situación que actualmente no realiza la empresa. Para este propósito la herramienta de autoevaluación toma en consideración 13 ítems, contenidos en las clasificaciones que se muestran en la Figura 29:

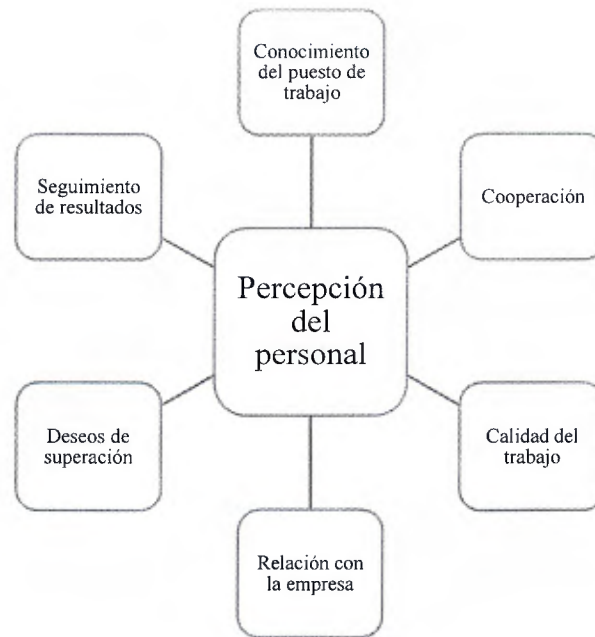


Figura 29. Clasificaciones de percepción del personal

Es importante notar no solo la semejanza con categorías que se evalúan entre herramientas, sino también que existen categorías como relación con la empresa y deseos de superación que retroalimenta a la organización sobre la forma en que se opera actualmente.

Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas y es un factor que alienta el desarrollo individual. Las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas de mejora, esto puede resultar de gran utilidad para determinar objetivos profesionales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento (Mena, s. f., p. 41).

La herramienta de evaluación se muestra en el Apéndice 12, Tabla 30, implica una constante evaluación, donde las acciones que emprenda la empresa mejoren la percepción del personal que es cuantificada con este tipo de evaluaciones.

Aunado a lo anterior, estos lineamientos deben ser constantemente comunicados, de tal forma que los colaboradores los interioricen. En el Apéndice 12, Tabla 31, se muestra un plan de comunicación para satisfacer esta necesidad.

3.6. Plan de implementación y seguimiento del Modelo de Gestión Empresarial (MGE)

Se diseña un plan de implementación y seguimiento para Glovali de Occidente con la finalidad de que pueda realizar el despliegue de los lineamientos propuestos, así como a darle continuidad a estos en el tiempo. A continuación, se muestran las etapas que contiene este plan (Figura 30).

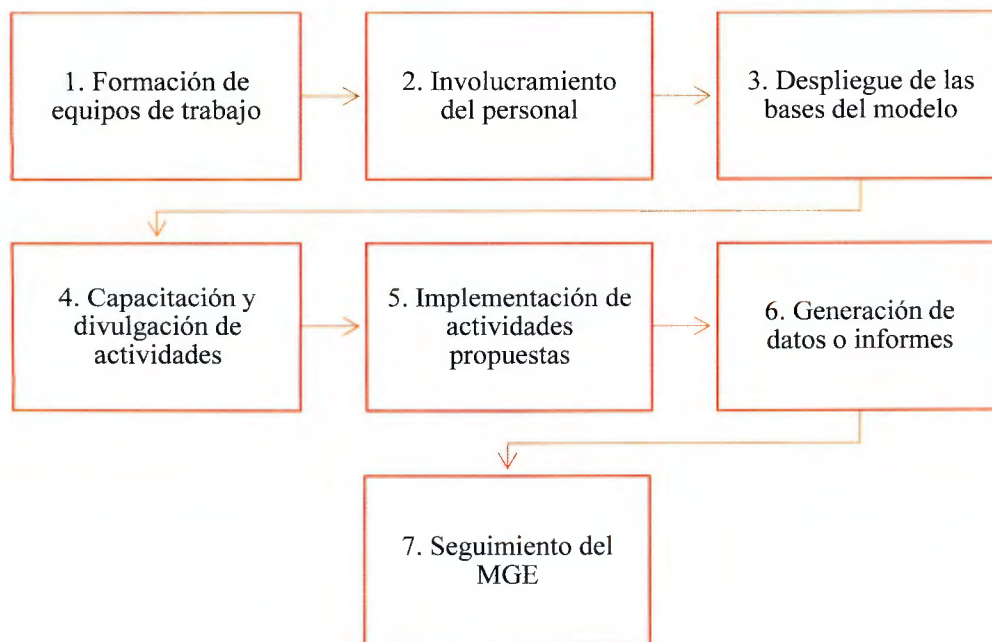


Figura 30. Etapas del plan de implementación del MGE

Seguidamente, se detalla cada una de las etapas del plan de implementación.

1. Formación de equipos de trabajo

Con la implementación de un MGE, surge la necesidad de crear grupos de trabajo, quienes serán los encargados no solo de ejecutar las propuestas definidas, sino también de darle seguimiento a los resultados. Para Glovali de Occidente se definen tres grupos de trabajos, a saber:

- Grupo de trabajo de dirección: Estará compuesto por el gerente general y el encargado(a) de auditoría. Se ocuparán no solo de ejecutar sus propias actividades en el MGE, sino también de apoyar en las actividades de las demás áreas, así como de darle seguimiento a los resultados y tomando decisiones cuando corresponda.
- Grupo de trabajo dirección-supervisores: Lo componen el gerente general, el(la) auditor(a) y los supervisores o encargados. Lleva directamente a la implementación de los lineamientos y ejerce un control y seguimiento sobre los resultados del personal adicional.
- Grupo de trabajo supervisores-personal: Está conformado por los supervisores o encargados, así como del resto del personal con que cuenta la organización. Está ligado a la ejecución diaria de las actividades para implementar correctamente el MGE, son los encargados de registrar datos y realizar informes sobre resultados.

2. Involucramiento del personal

Se debe involucrar e integrar el personal al MGE. Cada persona debe saber cuál es su papel y qué funciones se espera que ejecute. La participación del personal inicia desde la dirección, que es la encargada de desplegar el MGE en toda la cadena de mando.

3. Despliegue de las bases del modelo

Esta etapa se relaciona directamente con la anterior, todo el personal debe tener claro lo que se espera de ellos; quién es, hacia dónde va y a qué aspira la empresa. Se espera una interiorización por parte de los colaboradores, con el fin de que el impacto sea mayor.

4. Capacitación y divulgación de actividades

En esta etapa se debe capacitar a todas las personas que utilizarán las herramientas propuestas. Al personal que no tenga bajo su responsabilidad el seguimiento de una de estas herramientas, igualmente se le deberá divulgar la utilidad y la forma en que impactará su trabajo y a la organización, de este modo se favorece la etapa número 2.

5. Implementación de actividades propuestas

Una vez que el personal se encuentre capacitado, se deben implementar las herramientas, para lo cual es necesario tener claro los tiempos de seguimiento de cada uno de los resultados y los supervisores deben acompañarlos para que utilicen correctamente dichas herramientas.

6. Generación de datos o informes

Con la puesta en marcha de las herramientas, se obtendrán los primeros datos de resultados por parte de los encargados de utilizarlas. En esta etapa es trascendental un compromiso de seguimiento del grupo de trabajo de dirección, pues son los encargados de analizar la situación que esté presentando la empresa.

7. Seguimiento del MGE

Cada uno de los lineamientos propuestos debe estar ligado al seguimiento respectivo, con intervalos de control, responsabilidades asignadas y posibles acciones de contingencia que permitan a la organización responder ante las situaciones que se presenten y darle sostenibilidad al MGE. En esta etapa cobra mayor importancia la participación del grupo de trabajo de dirección, pues son los encargados no solo de darle continuidad a las actividades, sino también de tomar las decisiones respectivas con base en los resultados. En el Apéndice 16, Tabla 32 se muestra la tabla de seguimiento respectiva.

3.7. Conclusiones de la etapa de diseño

Al finalizar la etapa de diseño se concluye lo siguiente:

- El MGE logra integrar los principales oportunidades identificadas en la etapa de diagnóstico, brindando una mejora en sus procesos, garantizado además la sostenibilidad financiera y la satisfacción de sus clientes, también fortalece la comunicación interna de las diferentes áreas de la organización, y con esto se logra disminuir ventas perdidas, reprocesos administrativos y disminuir problemas provenientes del inventario, y por consiguiente se logra impactar de manera positiva en la problemática detectada.
- Ante la necesidad de trabajar en temas de integración del personal, se diseñaron acciones para lograr un acercamiento entre la gerencia y el resto de colaboradores; lo que llevará eventualmente a disminuir la brecha identificada en el diagnóstico, así mismo se permitirá un empoderamiento y sentido de pertenencia en los colaboradores, mejorando el clima laboral y generando trabajadores más eficientes y satisfechos, con los respectivos beneficios para la organización.
- El MGE está diseñado para dar seguimiento y control a los procesos y las ventas, por medio de herramientas de fácil uso, evitando así los errores humanos que prevalecían en la etapa de diagnóstico, además facilita la comunicación entre el área operativa y la gerencial, de manera que se puede controlar la operación mediante informes periódicos, dando con oportunidades de mejora basadas en datos, lo que permite una mejor gestión sobre los resultados.
- El establecimiento de indicadores, así como los responsables de seguimientos y periodos de control, es fundamental en el MGE ya que es mediante estos que se logra propiciar un ambiente con menor incertidumbre organizacional, facilitando con ello el trabajo conjunto y la toma de decisiones con base en resultados. Estos indicadores van ligados al uso de las herramientas diseñadas, con las que se trata de mejorar los resultados en temas de comunicación, estandarización, reprocesos, ventas perdidas y problemas de inventario.

Capítulo 4. Validación

4.1. Objetivo general

Determinar el posible impacto de la implementación del MGE en la gestión de Glovali de Occidente S.A., mostrando con ello la importancia de su puesta en marcha.

4.2. Metodología de validación

En la Tabla 10 se muestra la metodología de la etapa de validación.

Tabla 10. *Metodología de validación*

Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados esperados
Validación	3.1 Realización de talleres de validación del MGE	- Talleres	- Conocimiento adquirido de uso de herramientas por parte del personal - Mayor involucramiento del personal con la organización
	3.2 Reevaluación interna del modelo de gestión empresarial.	- Modelo Malcolm Baldrige - Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias - Norma ISO 9004	- Mejor situación del desempeño de la empresa. - Mayor porcentaje de cumplimiento de las normativas evaluadas
	3.3 Validación de los indicadores y problemática definida	- Indicadores de éxito del proyecto	- MGE validado

4.3. Realización de talleres de validación del MGE

4.3.1. Taller 1: Despliegue y validación con gerencia

Se realiza un taller con el gerente general y la auditora, con la finalidad de validar el diseño del MGE y que se adapte a los requerimientos de la empresa (Figura 31). De esta presentación magistral nace la necesidad de ajustar, en temas de forma, la misión y visión organizacional propuesta, la cual se encuentra debidamente actualizada en la etapa de diseño, y del correcto seguimiento para lograr una sostenibilidad en el tiempo.

El involucramiento propuesto como una de las etapas para la implementación inicia por los altos mandos, quienes son los encargados de acompañar al personal, con la finalidad de que el modelo se asimile e implemente a todos adecuadamente.



Figura 31. Despliegue y validación con gerencia

4.3.2. Taller 2: Despliegue de las bases del modelo

El taller se lleva a cabo con los colaboradores del área operativa como administrativa (Figura 32). Se realiza una presentación magistral en la que este personal visualiza la razón de ser de la organización, se mencionan los valores, y la meta y la visión definidas. Su finalidad es ofrecer al personal una noción sobre lo que se espera de ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales. El despliegue se realiza con la misión y la visión organizacional debidamente validadas por la dirección.

Como medida complementaria, se implementó un pequeño panfleto para cada colaborador, con el propósito de que se identifique con la empresa y se sienta empoderado (Apéndice 19).



Figura 32. Despliegue de las bases del modelo

4.3.3. Taller 3: Capacitación uso de herramientas, área de cobros

Una vez realizadas las sesiones con la dirección y con el personal en general, se procede a divulgar las actividades necesarias para implementar correctamente el diseño propuesto. Se capacita a la encargada del área de cobros para el uso de las herramientas que permitirán cumplir con los lineamientos propuestos (Figura 33).

Además, se comunica:

- Los resultados que se esperan con el uso de la herramienta.
- El procedimiento por efectuar en caso de que no se obtengan los resultados deseables.
- El procedimiento establecido para actualizar los datos de forma constante en la herramienta.

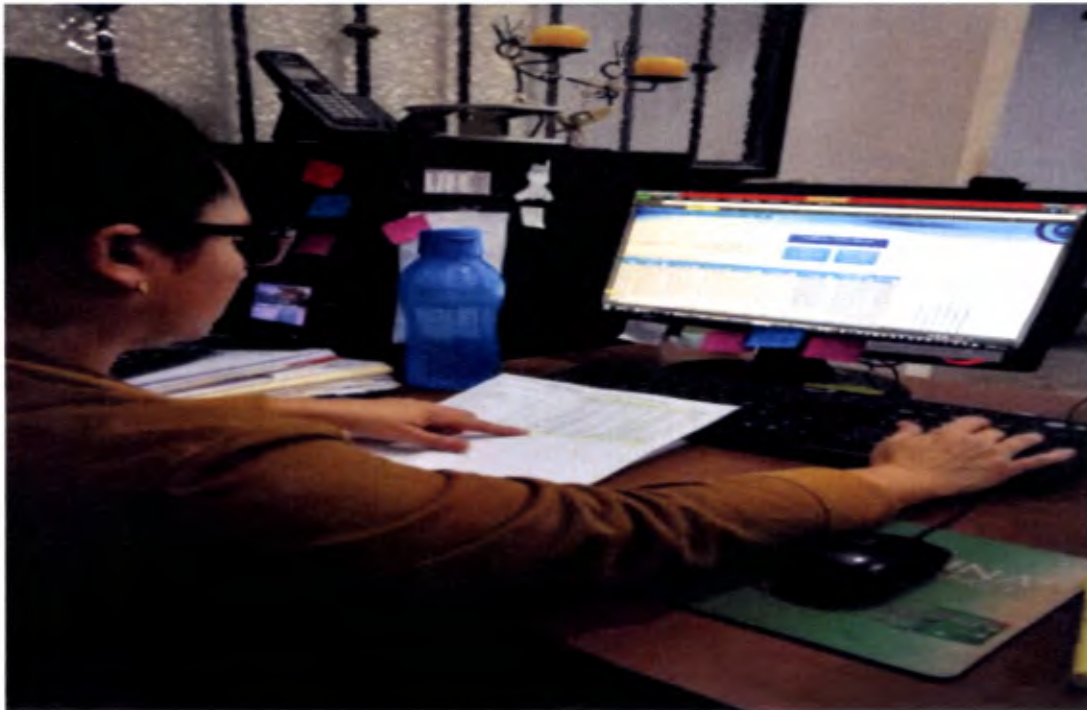


Figura 33. Capacitación, divulgación e implementación de actividades, encargada de cobros

4.3.4. Taller 4: Capacitación uso de herramientas, área de facturación

Se aplica la misma metodología que se utiliza para el área de cobros, mediante una capacitación se informó sobre el uso y finalidad de las herramientas (Figura 34).

Además, se comunica:

- Los resultados que se esperan con el uso de la herramienta.
- El procedimiento por efectuar en caso de que no se obtengan los resultados deseables.
- El procedimiento establecido para actualizar los datos de forma constante en la herramienta.

Estas sesiones se efectúan de manera individual con cada encargado del área, de tal forma que conforme se utilicen las herramientas se generen dudas y se logre un mejor entendimiento.



Figura 34. Capacitación, divulgación e implementación de actividades, encargada de facturación

4.3.5. Taller 5: Capacitación e implementación de herramienta de comunicación entre áreas, procesos de devolución y reenvío de pedidos

Se realiza un taller con todos los actores involucrados en los procesos de devolución y reenvío de pedidos. En estos dos procesos se producen la mayor cantidad de notas de crédito, siendo el faltante en inventarios el motivo que más destaca en cuanto a cantidad. Precisamente, la herramienta que se facilita viene a mejorar la comunicación entre todas las áreas, para ello se lleva a cabo una capacitación acerca de su manejo.

La herramienta se encuentra en implementación una vez iniciada la etapa de diseño, con la finalidad de mostrar el cambio en los indicadores de éxito del proyecto.

A continuación, se muestra la Figura 35, que evidencia el manejo de las notas de crédito.

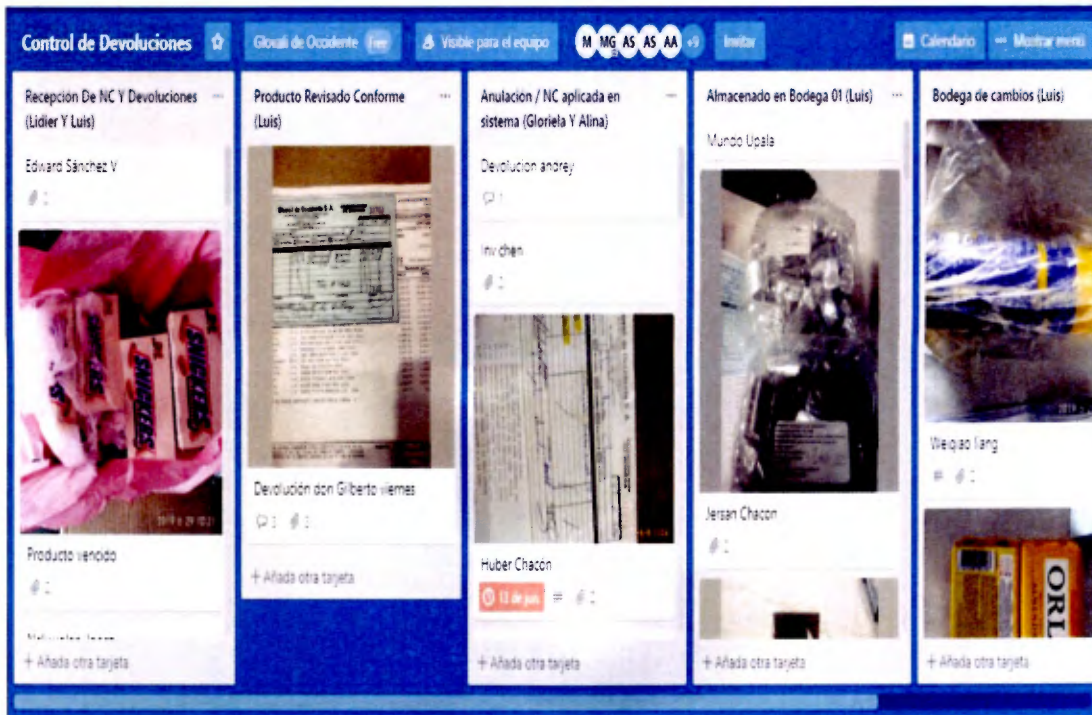


Figura 35. Capacitación, divulgación e implementación de actividades, herramienta de mejora de comunicación

4.4. Reevaluación interna del modelo de gestión empresarial

Con la finalidad de mostrar el cambio que viene a dar el modelo de gestión propuesto, se evalúan de nuevo las herramientas de la etapa de diagnóstico. Con la implementación del modelo se obtendrían los resultados mostrados en la Figura 36.

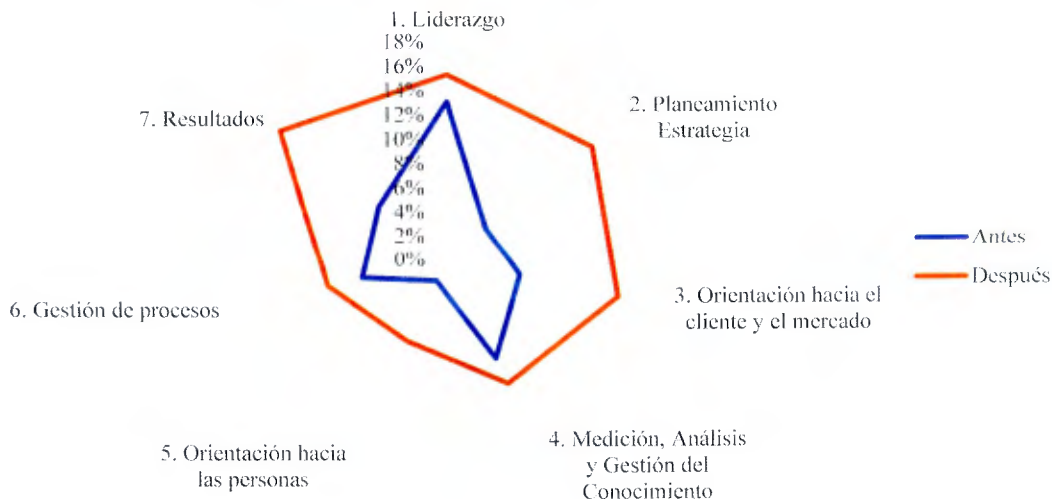


Figura 36. Reevaluación de la metodología Malcolm Baldrige

Se observan que los cambios más importantes en la reevaluación vienen dados por el pilar de planeación estratégica, orientación hacia el cliente y mercado, y hacia personas y resultados, con porcentajes de mejora de 11 %, 8 %, 6 % y 10 %, respectivamente.

Los porcentajes más altos de cambio responden a lineamientos establecidos que abordan problemáticas específicas que se definen en la etapa de diagnóstico. Aunque estos porcentajes no solo mejoran el desempeño de la empresa en pilares referentes a las diferentes temáticas como se explicará a continuación.

Cuando se analizan los cambios que se obtienen en el pilar 1 referente a liderazgo, se identifica que estos provienen del establecimiento de los valores, política de calidad y el entendimiento de una misión y visión organizacional, aunque el impacto no es considerable (aumento de 2 % en el pilar), pues la mayor parte de los puntos están ligados al despliegue que se le da por parte de la empresa a estos temas. Se recalca que en este pilar existen valores positivos referentes al rol de la dirección, donde en los diferentes ítems de la evaluación se incrementan puntos, debido al involucramiento que se ha tenido por parte de los altos mandos de la organización con la finalidad de realizar un cambio en la forma de operar.

El pilar con más porcentaje de mejora corresponde al de planificación estratégica, es en este dónde, gracias al involucramiento de la dirección de la empresa, se ha trabajado para establecer los lineamientos, metas, indicadores e identificación de responsabilidades. Se ha dado una planificación estratégica que no solo toma en cuenta sus actividades propias, sino que ahonda, incluso, en medir la satisfacción de los clientes tanto internos como externos y en evaluar el desempeño de su personal.

La inclusión de los clientes en los lineamientos estratégicos le ha brindado a la organización mejorar en un 8 % el pilar de orientación hacia estos, donde al crear mecanismos de evaluación de satisfacción se retroalimentará para identificar oportunidades de mejora que anteriormente no se podían determinar. Con esto se trata no solo de medir satisfacción, sino también de conocer las exigencias de los clientes, superar sus expectativas y potenciar con esto la relación cliente-empresa.

Al implementar una evaluación de desempeño de sus colaboradores, Glovali de Occidente no solo logra impactos en el pilar de orientación hacia las personas, sino que se mejora, también, en el de medición, análisis y evaluación del desempeño, ahora contando con estos indicadores que permiten determinar metas y gestionar la ausencia o presencia de conocimientos que se deben tener para el alcance de estas. En este tema la participación de la dirección es primordial, pues son los altos mandos los encargados de realizar y dar seguimiento a este tipo de actividades.

Con lineamientos que tratan de mejorar la relación con clientes tanto internos como externos se logra un aumento del 6 %, ligado a un aumento de la comunicación efectiva, existencia de retroalimentaciones, así como de indicadores de desempeño.

Los procesos en la organización también se ven beneficiados con la existencia de una herramienta que optimice la comunicación entre las áreas, ya que viene a disminuir reprocesos y mejora el desenvolvimiento del personal. Al definirse el orden en que se deben realizar las actividades de los procesos de devolución y reenvío de pedidos y al asignar responsables para las actividades, se trabaja en la creación de valor para el cliente, ya sea medido en términos de tiempo o en efectividad de entrega.

El pilar de resultados aumenta considerablemente (en un 10 %) por el control y el seguimiento que se da con los lineamientos propuestos, los cuales consideran no solo indicadores de cumplimiento de metas, sino también indicadores de gestión, que le permiten a la organización mejorar las operaciones diarias.

Con respecto a diagnóstico se pasa entonces de tener 72,50 puntos a 144,60, duplicando con ello los resultados del inicio del proyecto, es decir, el diseño del MGE propuesto permitió mejorar en un 49,8 %, logrando un 14,46 % del total de los puntos posibles. Aunque esto podría percibirse como un porcentaje bajo, es importante mencionar que el grupo de trabajo dirigió esfuerzos para mejorar la situación de los pilares de planeamiento, orientación hacia el cliente, orientación hacia las personas y resultados.

Lo anterior es un punto fundamental por analizar, ya que por la problemática detectada y por los resultados de la etapa del diagnóstico, optimizar dichos pilares brindaría mejores resultados para la empresa. La herramienta de Malcolm Baldrige ofrece una guía para evaluar el desempeño de la organización, pero también sirve de base para determinar los pilares prioritarios de trabajo.

En la Figura 37 se muestra el avance relacionado solo con los principales ítems de trabajo, una priorización en beneficio de la organización, en este caso se muestra un mayor impacto que el que se visualiza en la Figura 36.

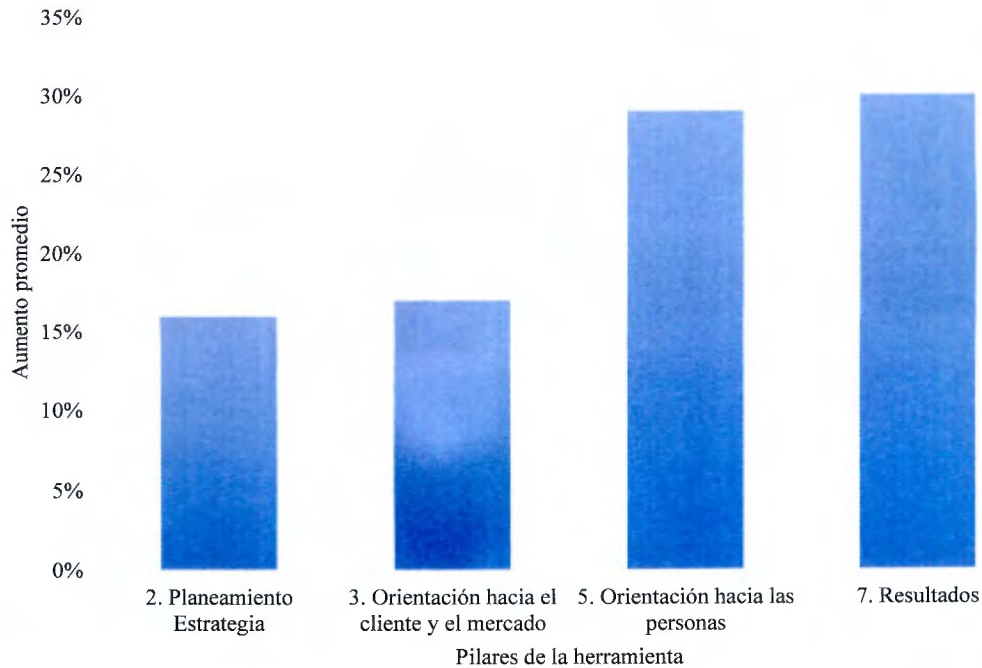


Figura 37. Aumento promedio del enfoque en ítems de herramienta Malcolm Baldrige

Algunos de los ítems prioritarios del pilar 2 que se vieron mayormente impactos fueron los relacionados con ejecutar un planeamiento estratégico, determinando las etapas claves de los procesos, la existencia de planes de acción y seguimiento u otros. Para este pilar se obtuvo un promedio de 16 % de mejora, sin embargo, existen ítems con porcentajes de mejora del 20 %.

En cuanto a la orientación hacia el cliente y el mercado, según el diseño que planteó el grupo de trabajo, es claro que los ítems en que se obtuvo un mayor enfoque fueron los relacionados con la existencia de mecanismos para identificar necesidades de los clientes (tanto internos como externos), así como los vinculados con la existencia de mecanismos para la evaluación de la satisfacción de los clientes y los de la construcción de relaciones positivas con estos, entre otros. En este pilar se logró un promedio de mejora para estos ítems de 17 %, alcanzando valores máximos en algunos de ellos de 29 %.

El pilar de orientación hacia las personas muestra mayores niveles de impacto. En este caso se enfocó en los ítems relacionados con lograr una comunicación efectiva (punto clave en la problemática definida) y la existencia de retroalimentaciones para mejorar el desempeño y relación con los clientes. Se obtuvieron resultados promedio de mejora de 29 % y algunos de los ítems adquirieron, incluso, una mejoría del 40 %.

Finalmente, el grupo de trabajo enfocó esfuerzos en que la empresa desempeñe sus operaciones con base en resultados. En este caso se trabajó por lograr un mayor impacto en los ítems asociados a la presencia de indicadores de desempeño y satisfacción de clientes, así como indicadores de cumplimiento de estrategias y planes de acción. Para este pilar se obtuvo una mejoría promedio del 30 %, llegando algunos de los ítems a tener mejoría del 34 % con respecto al valor inicial medido en la etapa de diagnóstico.

De manera complementaria, se realiza la reevaluación del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, se logran mejoras en 6 de los 7 pilares de esta herramienta (ver Figura 38).

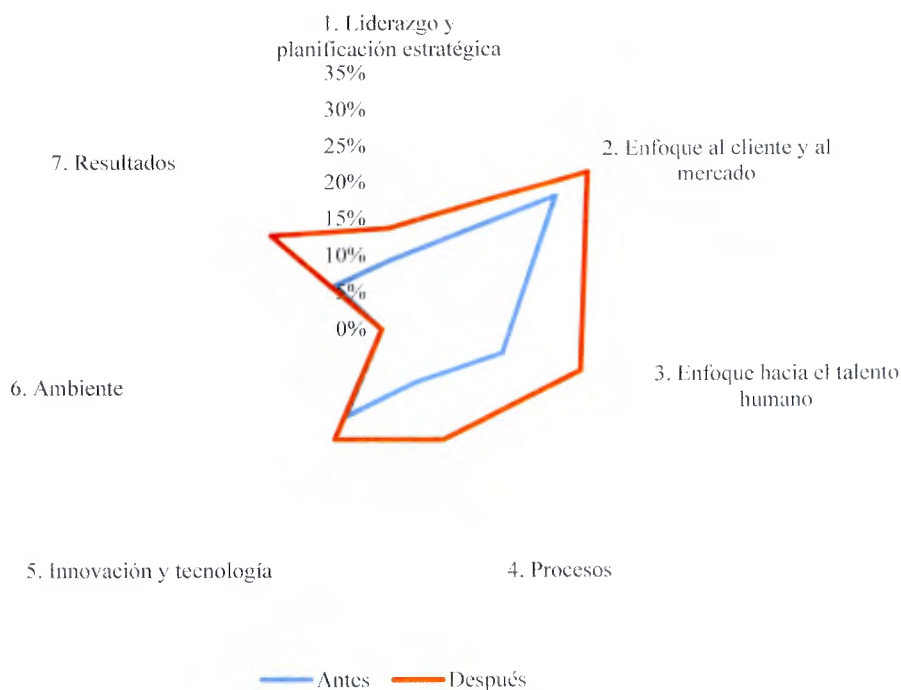


Figura 38. Reevaluación del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias

Se observa que la mayor mejora porcentual se da en el pilar 3 (enfoque hacia el talento humano) con un 11 %, seguido por el pilar 7 (resultados) con 10 %, y, cerca de estos, en el pilar 4 (procesos) con 9 %; mientras que integralmente se logró un aumento en la evaluación del 8 %.

En el pilar 1, referente a liderazgo y planificación estratégica, el aumento se debe esencialmente a que se realiza una encuesta de satisfacción del cliente por semestre y segmentado por ruta, lo que se puede tomar como documentación de requisitos de los clientes, y esto, a su vez, genera realimentación que se puede considerar para determinar oportunidades de mejora; por otro lado, en el segundo pilar respecto al enfoque al cliente y al mercado, se creó la encuesta de satisfacción, lo que permite identificar, documentar y cuantificar las expectativas del cliente, generando realimentación que desencadena en posibilidades de mejora en el servicio y aspectos puntuales que pueden direccionar hacia nuevas oportunidades de negocio.

El tercer pilar impactó con las reuniones quincenales de seguimiento, las cuales funcionan para la comunicación abierta y de doble vía entre todos los colaboradores de la empresa, además de que estas funcionan para que los operativos aporten ideas que se consideren para mejorar aspectos organizacionales o de procesos, esto aunado a que la gerencia es abierta al tema; por tanto, las reuniones de quipo son capaces de mejorar tanto la comunicación dentro de la empresa como el ambiente laboral.

En relación con el pilar 4, referente a los procesos, la implementación de indicadores de control, reuniones de seguimiento y su debida herramienta impactan de forma positiva a la empresa, de tal manera que este es uno de los pilares con mayor cambio; se mejoró en el control de los procesos y del trabajo diario de los colaboradores, además, se generan datos e información útiles para comprender el estado de los procesos de valor, identificar y priorizar oportunidades de mejora, así como acciones preventivas si es el caso.

En el quinto pilar el impacto no fue el mejor, sin embargo, se da un crecimiento de 3 %, esto gracias a las reuniones de equipo, las cuales son funcionales para los aportes que resulten en aspectos innovadores para Glovali de Occidente, también mediante la encuesta de satisfacción del cliente se pueden generar criterios que desencadenen en ideas renovadoras; el poco crecimiento de este pilar se debe, en general, a que las herramientas desarrolladas no están direccionadas a su mejora, sin embargo, estas funcionan como medio por el cual se puede mejorar.

Respecto al sexto pilar, el cuál concierne a la parte ambiental de la organización, el cambio es nulo, claro está que ninguna de las herramientas desarrolladas en este trabajo tiene como finalidad impactar en esta parte, ya que se sale del alcance del proyecto, sin embargo, no deja de ser fundamental y se recomienda a la empresa trabajar en ello.

Por último, en el sétimo pilar, referente a resultados, se muestra un aumento considerable del 11 %. Es importante recalcar que este valor es consecuente de la madurez que tenga la empresa evaluada; la definición de la misión, visión y valores, algunos indicadores de gestión asociados a seguimiento de metas, la atención que se presta al cliente tanto interno como externo, la continuidad que se le da a los procesos que crean valor y al desempeño del personal aportan al crecimiento y madurez al modelo de gestión de la empresa.

Asimismo, se lleva a cabo la reevaluación de la Norma ISO 9004:2009, con el fin de conocer el impacto del modelo respecto a los puntos evaluados de la ISO. Los resultados se muestran en la Figura 39.

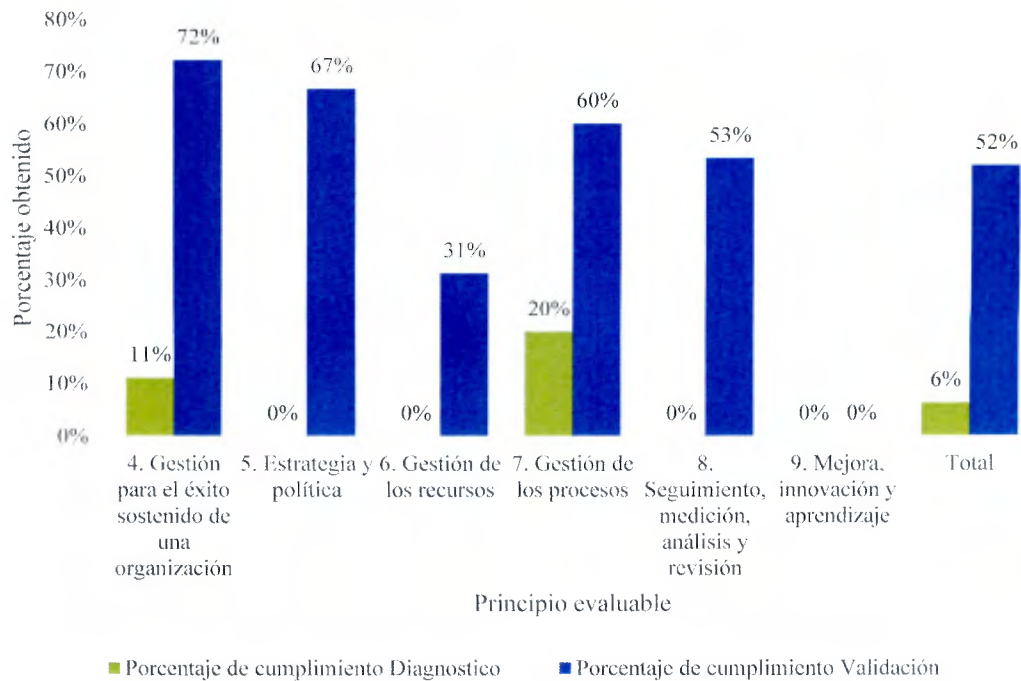


Figura 39. Reevaluación de puntos de interés de la ISO 9004

De acuerdo con la Figura 39, se logra observar un cambio significativo en porcentaje de cumplimiento total de la norma, donde anteriormente se obtuvo únicamente un 6 % contra un 52 % posterior a la propuesta del modelo de gestión, esto evidencia un cambio notable que permitirá a la organización alcanzar un éxito sostenido como el objetivo de esta norma lo plantea. Aunado a esto, demuestra un aumento significativo en la totalidad de los principios o secciones de la norma evaluada, de los cuales anteriormente se obtuvo un 0 % de cumplimiento y se logra mejorar hasta en un 67 %. En cuanto a las secciones con un mayor porcentaje de cumplimiento son gestión para el éxito sostenido, en la sección de estrategia y política, y gestión de procesos con un 72 %, 67 % y 60 %, respectivamente.

Los resultados se deben, principalmente, por la definición de un marco estratégico empresarial, el cual posee un objetivo concreto, así como lineamientos, metas, indicadores y mecanismos de seguimiento que permiten evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa. Sumado a esto, se realiza la documentación de los nuevos procesos, el registro adecuado de la información y los planes de contingencia de acuerdo con las evaluaciones mensuales que se realizan.

Con la implementación del modelo como se menciona en los resultados de Malcolm Baldrige se logra involucrar al personal en la evaluación de sus propias áreas de trabajo, en el conocimiento de la misión y visión, un compromiso mayor de la dirección con todo el personal, y relacionado con esto se mejoran los puntos que contiene la sección de estrategia y política, donde se debe mantener informado a las partes interesadas, con el fin de conseguir su compromiso hacia la organización, pasando entonces de un 0 % de cumplimiento a un 67 %.

En la primera sección sobre la gestión para el éxito sostenido se alcanza un aumento de un 61 % de cumplimiento, esto como respuesta a cambios efectuados en la forma de la toma de decisiones, las cuales se basan en evidencias e información; además, se fomenta la orientación hacia la satisfacción del cliente por medio del levantamiento de un proceso de evaluación de satisfacción de los clientes internos y externos de forma semestral, en conjunto se establecieron revisiones periódicas para el análisis regular del entorno de la empresa.

Si la empresa da continuidad al modelo de gestión permitirá mantener el valor alcanzado e incluso trabajar en una mejora continua de sus procesos, de asegurar la documentación y registro de la información, y facilitará el crecimiento de los valores auditados.

Es importante recalcar que la Norma ISO 9004:2009 proporciona una visión más clara para el aumento de la eficacia y la eficiencia global de la organización, cuyo enfoque principal es la mejora continua de su desempeño, lo cual es elocuente con el objetivo del nuevo modelo de gestión planteado.

4.5. Validación de problemática e indicadores de éxito del proyecto

4.5.1. Mejora en los indicadores de éxito del proyecto

El primer indicador de éxito del proyecto está dado por el desempeño de la organización, el cual se calcula con la herramienta de Malcolm Baldrige. Para esta etapa se procede a realizar dos cálculos, el desempeño con el nivel de implementación actual y el que se obtendrá con la del modelo, el cual da una serie de lineamientos a los que se les debe dar seguimiento con el fin de modificarlos, mejorarlos, o bien, identificar la necesidad de añadir más según la disponibilidad de recursos con que cuente la organización para ejecutarlos.

Al medir el desempeño actual de la organización se tienen los siguientes resultados:

$$\begin{aligned} \text{Desempeño} &= \frac{\text{Puntaje obtenido en la evaluación}}{\text{Puntos totales posibles en la evaluación}} * 100 \\ &= \frac{94,17}{1000} * 100 = 9,42 \% \end{aligned}$$

Este desempeño está ligado a la implementación del lineamiento de control y mejora de procesos, que impacta primordialmente el tema de la comunicación entre áreas y la estandarización de procesos. Con respecto a lo anterior, el mayor valor obtenido en cuanto a puntos se obtiene del pilar número 5, específicamente en el apartado 5.1.A2, (ver Apéndice 3), donde al evaluarlo se obtiene un 45 % de conformidad, a diferencia del 5 % obtenido en la etapa de diagnóstico.

Igualmente, se evalúa la herramienta tomando en cuenta el aporte de los demás lineamientos, es decir, evaluando el modelo de una manera integral considerando la implementación completa, con los siguientes resultados:

$$\text{Desempeño} = \frac{144,60}{1000} * 100 = 14,46 \%$$

El aporte ahora es más significativo, esto se debe a que ahora engloba a los clientes tanto internos como externos, evaluando no solo los mecanismos de comunicación, sino aspectos ligados al desempeño y conformidad. Igualmente, se favorecen los pilares de resultados con los seguimientos definidos para el área de ventas y cobros. El detalle de estos resultados se comentó en la sección anterior.

El 14,46 % significa una duplicación de los puntos obtenidos en la primera etapa del proyecto y conlleva un involucramiento significativo por parte de la dirección de la empresa, así como un despliegue de recursos para su correcta implementación, seguimiento y mejora.

El segundo indicador de éxito del proyecto está ligado a las ventas conformes de la organización, esto es, aquellas que fueron ejecutadas al 100 % sin intermediar una nota de crédito (ligada a un reproceso o a una posibilidad de una venta perdida).

Con la implementación del lineamiento ligado a la mejora y control de los procesos de devoluciones y reenvío de pedidos, se atacan directamente las notas de crédito. Las acciones emprendidas se enfocan en una comunicación más fluida entre las áreas de la empresa, definiendo para ello el procedimiento adecuado por seguir, los manuales de uso de las herramientas facilitadas e involucrar a la dirección en el seguimiento de estas.

Para cuantificar el impacto de estas acciones basta con analizar la cantidad y costos de las NC en el periodo de implementación del proyecto, el cual contempla el primer semestre del año 2019. Se contraste el comportamiento de las mismas con respecto al mismo periodo del año 2018 (etapa de prediagnóstico y diagnóstico) y con respecto al año 2017, esto para tener una visión más amplia sobre los comportamientos de los últimos tres años.

Debido a la cantidad de motivos de NC que existe actualmente en la empresa, el análisis se efectúa al motivo más importante en cuanto a cantidad (faltante en inventario) y a costos (error del facturador y mal facturado por agente). Es importante recalcar que, según el análisis efectuado en etapas previas del presente documento, se determinó que entre el año 2017 y 2018 los faltantes de inventario alcanzaban un 32,89 % de la totalidad de NC realizadas en el periodo y, aunque los motivos de errores del facturador y malas facturaciones por agente no eran tan representativos en cuanto a cantidad, terminan siendo las dos causas más notables en cuanto al costo económico para la empresa.

En relación con el costo de las notas de crédito, se determinó que el motivo más principal es el de error del facturador, representando un 25,50 % de los costos; en segundo lugar, las malas facturaciones por agente con un 16,50 % y, en tercer lugar, los faltantes de inventario con un impacto monetario de un 11,03 %. Todo lo anterior se visualiza en los diagramas de Pareto por cantidad de notas de crédito (Apéndice 2, Figura 51) y por costo de notas de crédito (Apéndice 2, Figura 52).

A continuación, se muestra el comportamiento que han presentado estos tres motivos durante el periodo indicado (Figura 40).

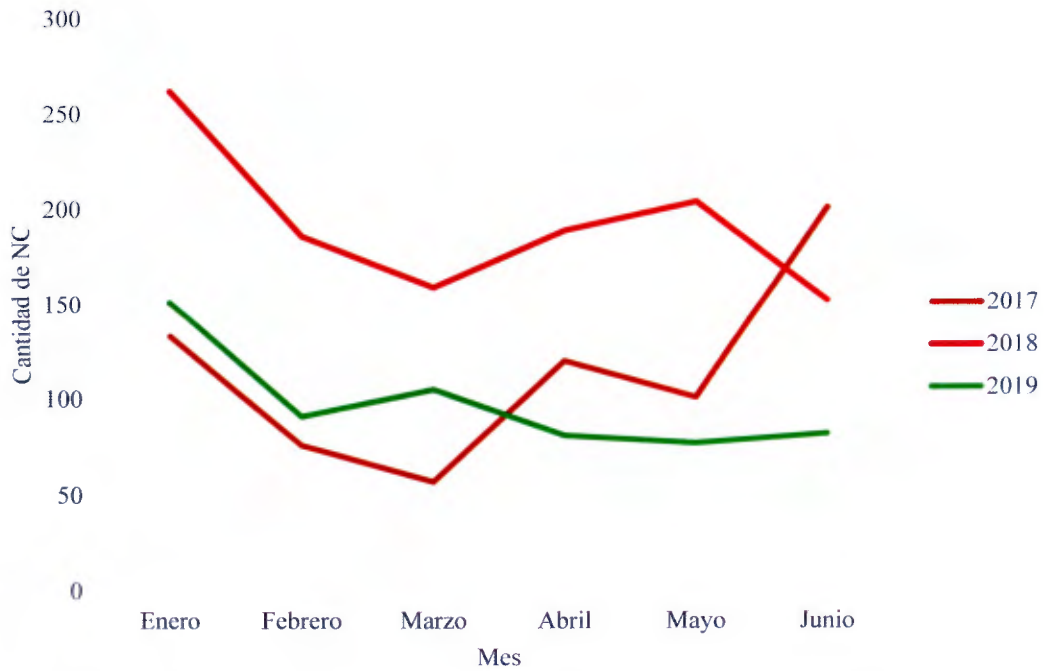


Figura 40. Comportamiento de faltantes de inventario, cantidad: Etapa de validación

Según la Figura 40, es evidente que para el periodo en que se implementaron las herramientas de comunicación y control de procesos se ha mantenido una tendencia a la baja, que comparada con la tendencia del año 2017 está muy por debajo en cuanto a las cantidades de NC que se presentaban.

El comportamiento de las dos NC más relevantes en cuanto a costos y que fueron también impactadas con una comunicación más fluida entre las áreas se muestra en la Figura 41.

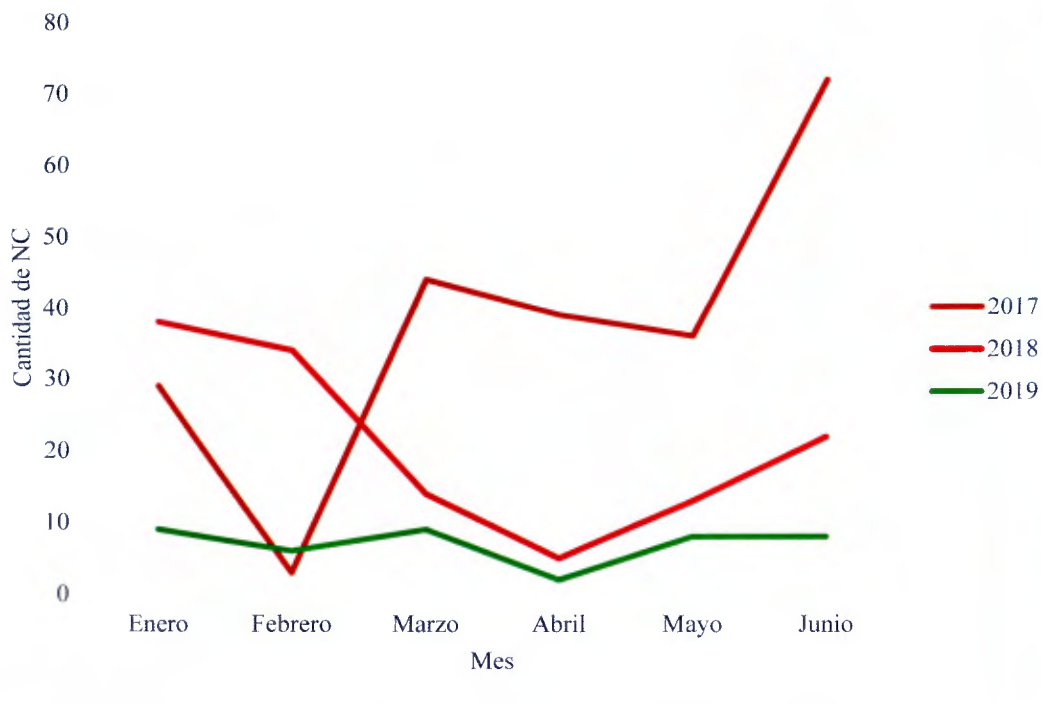


Figura 41. Comportamiento de errores del facturador, cantidad: Etapa de validación

En la Figura 41 la tendencia decreciente ahora se relaciona más con respecto al año 2018, sin embargo, para el año 2019 se logra reducir esta cantidad de NC a un margen no mayor a 10 apariciones de forma mensual. Lo anterior se da por la participación del encargado de facturaciones en los procesos de devolución y reenvío de pedidos, debidamente gestionado con la herramienta facilitada.

El tercer comportamiento que se analiza es el de las malas facturaciones por agentes, este también se logra reducir y mantener su tendencia, al igual que las mostradas para los otros motivos. Los resultados se muestran en la Figura 42.

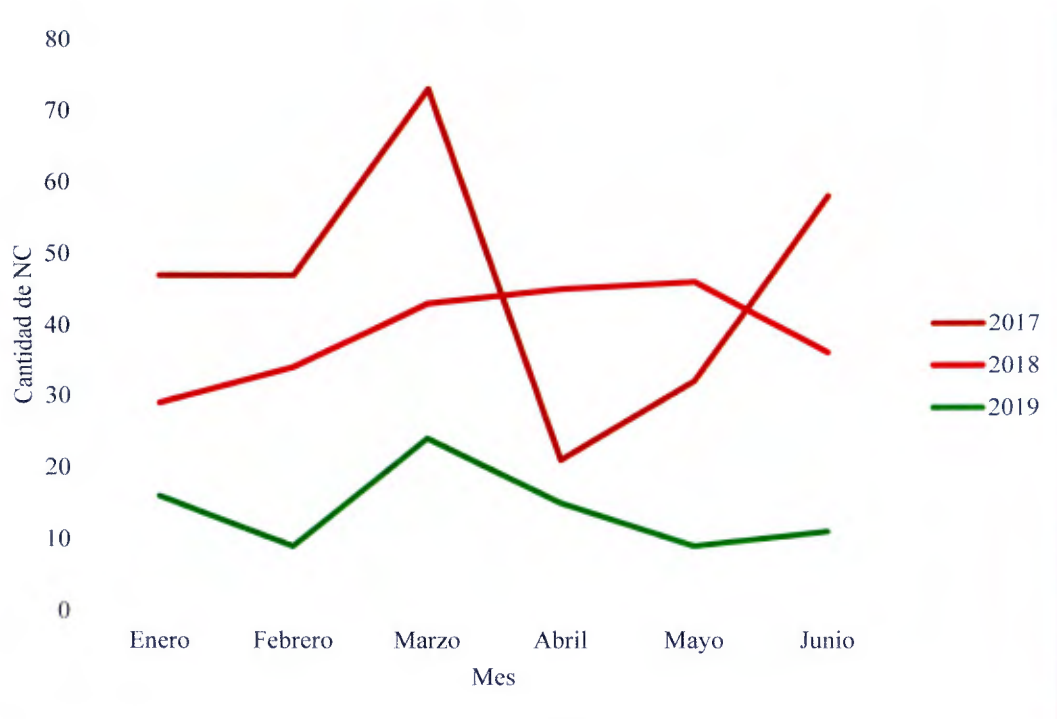


Figura 42. Comportamiento de malas facturaciones por agentes, cantidad: Etapa de validación

El gráfico de la Figura 42 muestra el comportamiento del segundo motivo significativo en cuanto a costos del total de las NC. Se observa como para el año 2019 se ha logrado mantener en el primer semestre una tendencia cercana a las 20 notas por mes, además, un decrecimiento importante en la cantidad de estas con respecto al mismo periodo del año 2018.

Si bien es cierto estos gráficos están denotados por cantidad (para apuntar un aspecto de mejoramiento de las operaciones diarias), permiten inferir que un decrecimiento tan considerable de NC impactan positivamente sobre los costos.

Con respecto a estos costos, se muestra a continuación el comportamiento respectivo como una relación con las ventas de la empresa. Los gráficos en este caso solo se presentan con datos del año 2018 y 2019, esto para evidenciar el avance referente a la implementación de las mejoras propuestas en el proyecto, relacionando exclusivamente aspectos económicos.

Es importante aclarar que los gráficos anteriores, con datos cuantitativos, brindan una noción sobre la mejoría en lo referente a la estabilidad y comportamiento de las notas de crédito, sin embargo, son los gráficos en términos de costos que se van a mostrar los que evidencian el impacto monetario de los descensos y del comportamiento de las cantidades, sin importar si las ventas sufren cambios considerables de un periodo a otro.

Lo anterior, ya que cada serie de datos se grafica como una relación entre los costos de cada tipo de NC sobre las ventas del periodo, por ende, aun cuando exista un decrecimiento de ventas de un periodo a otro,

la finalidad es obtener un mayor decrecimiento de las notas de crédito con la implementación de las mejoras planteadas en el proyecto.

A continuación, en la Figura 43 se expone el porcentaje asociado de costos de NC sobre ventas del motivo de faltantes en inventario.



Figura 43. Comportamiento de faltantes en inventario, costos: Etapa de validación

La Figura 43 presenta para uno de los principales motivos de impacto de las notas de crédito el comportamiento al iniciar el proyecto y al realizar la validación, en este caso es evidente que en términos de costos se logra una mejoría con respecto a las ventas del periodo.

Con respecto a los errores del facturador, se muestra en la Figura 44 una mayor estabilización de un año a otro, teniendo una relación costos NC sobre ventas menores al 1 %, cuando en el mismo periodo del año 2018 existían picos que sobrepasaban este porcentaje:

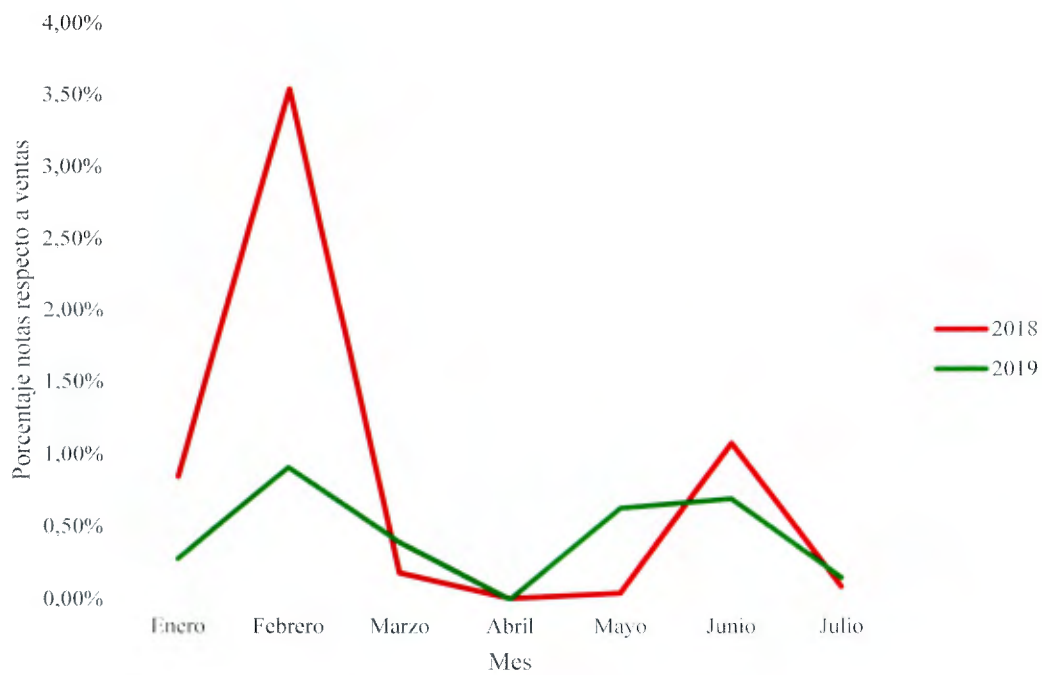


Figura 44. Comportamiento de errores del facturador, costos: Etapa de validación

El comportamiento de las malas facturaciones difiere con respecto a lo obtenido por los otros motivos, según se muestra en la Figura 45:

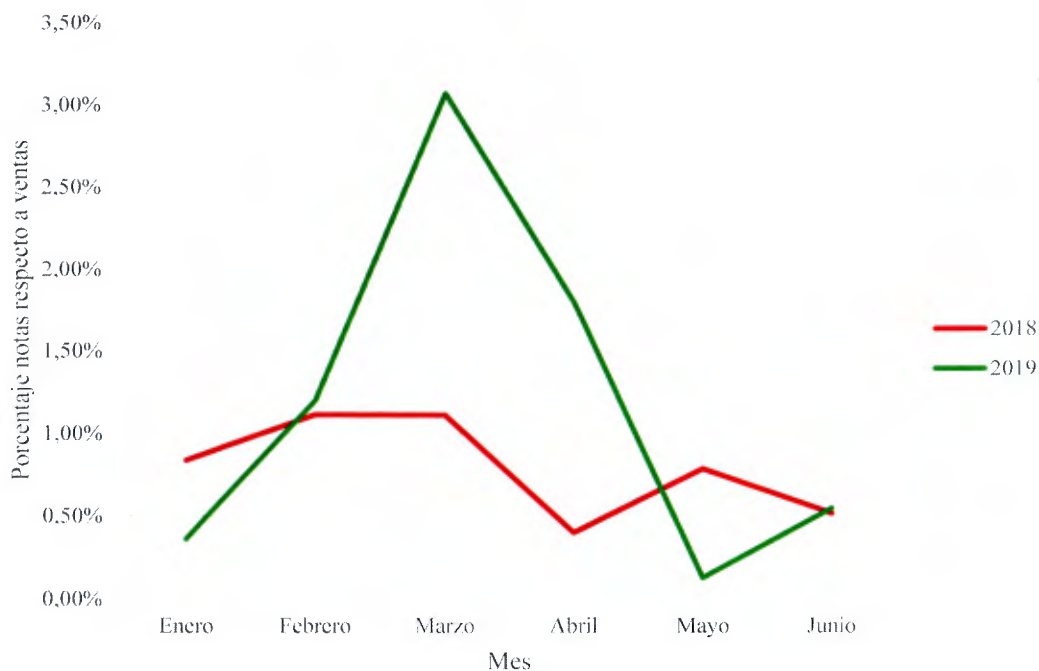


Figura 45. Comportamiento de malas facturaciones por agentes, costos: Etapa de validación

En este caso se muestra un punto alto en el mes de marzo, cuando se analizan los datos se evidencia que en este mes las ventas de la empresa cayeron un 20 % con respecto al anterior, esto puede ser uno de los factores que evidencian dicho punto.

Si bien es cierto las acciones para mejorar se empezaron a implementar desde el mes de enero, es a partir del mes de marzo que finalmente se terminan las capacitaciones y se da un uso constante a la herramienta propuesta para mejorar la comunicación entre las áreas. Se podría inferir por el gráfico de la Figura 45, así como por los otros en términos de cantidad, que esto pudo impactar positivamente sobre los resultados a partir de este mes.

Según la Figura 45, ya sea un descenso considerable de las ventas (manteniendo la misma cantidad de notas de crédito) o la ausencia de capacitaciones para los agentes hasta el mes de marzo pudo impactar sobre el punto visualizado. En términos generales, es bien recibido el descenso desde este mes, pues es un comportamiento deseado por la empresa y el grupo de trabajo.

El comportamiento de las notas de crédito en general con respecto a las ventas se muestra en la Figura 46:



Figura 46. Comportamiento de notas de crédito respecto a ventas: Etapa de validación

Para el gráfico de la Figura 46 también se muestran resultados significativos, en términos generales se logra reducir el porcentaje de las notas de crédito con respecto a las ventas durante el mismo periodo de un año a otro, lo que apoyará los resultados del indicador de éxito del proyecto.

El indicador de éxito del proyecto se determinó en temas de costos, por ende, al haber una disminución y mantener una tendencia a la baja en el motivo más relevante de una NC en cuanto a cantidad (faltante de inventario) y al disminuir el número de los dos motivos principales en cuanto a costos (error del facturador y malas facturaciones por agentes), se obtendrá mayor cantidad de ventas que no deben pasar por un reproceso de este tipo en la organización y se disminuye la posibilidad de que en la cantidad de NC no generadas durante este periodo existiese alguna que fuese una venta perdida.

Los resultados del indicador de éxito del proyecto son los siguientes:

$$\begin{aligned} \% \text{ ventas conformes} &= \frac{\text{Ventas totales} - \text{Costo de notas de crédito}}{\text{Ventas totales}} * 100 \\ &= \frac{\text{€}641\,643\,889,99 - \text{€}59\,519\,644,01}{\text{€}641\,643\,889,99} = 90,7\% \end{aligned}$$

El indicador anterior muestra la conformidad de las ventas, es decir, ventas concretadas en las que no hubo intermediación de una NC, obteniendo en este caso un 90,7 %. También, cabe mencionar que en la etapa inicial del proyecto se calculó el mismo indicador obteniendo un 89 % de conformidad, obteniendo, entonces, un incremento de un 1,7 % de incremento en ventas efectivas o conformes.

Este indicador se asocia no solo a los costos en sí, sino a todos los descensos en cantidades de NC que para el primer semestre del año 2019 no aplicaron, obteniendo con ello mejoras en los posibles tiempos en que la organización infringe en reprocesos (devoluciones a clientes, manejo de productos en bodega, etc.), así como también las posibles ventas perdidas que resultan de estas operaciones, las mejoras en estos temas se detallarán más adelante.

Para brindar un panorama sobre las mejoras que se pueden obtener sobre este indicador, se realiza un pronóstico de los valores futuros que esperaría la empresa con el comportamiento de las ventas y las notas de crédito. Se infiere que estos valores estarían ligados al correcto seguimiento sobre las acciones ya emprendidas y a la forma en que se responderá a los contratiempos que puedan surgir (se presentan posibles acciones de contingencia en el Apéndice 16), el resultado que se esperaría a diciembre del 2019 es el siguiente:

$$\begin{aligned} \% \text{ ventas conformes} &= \frac{\text{Ventas totales} - \text{Costo de notas de crédito}}{\text{Ventas totales}} * 100 \\ &= \frac{\$936\,110\,490,05 - \$74\,918\,207,01}{\$936\,110\,490,05} = 92\% \end{aligned}$$

Los resultados anteriores muestran que, bajo las condiciones actuales, a final de año la empresa podría alcanzar un 92 % de ventas conformes. Con la implementación del lineamiento de mejora y control de procesos se logró aumentar esta conformidad en un 1,7 % a julio del 2019, teniéndose, entonces, la posibilidad de aumentar en un 1,3 % en los meses restantes del segundo semestre del 2019.

4.5.2. Mejora en los resultados del problema

La problemática del proyecto refería que el modelo actual de Glovali de Occidente provoca escasa comunicación entre áreas y poca estandarización de procesos, lo cual se traduce en ventas perdidas y reprocesos que afectan las operaciones diarias de la organización.

En la etapa de diagnóstico se cuantificó el valor de la comunicación mencionada anteriormente, esto gracias a la herramienta de Malcolm Baldrige, se obtuvo un valor de 4,14 % de conformidad en cuanto a los ítems que se evaluaron asociados específicamente a este tema. Además, existía un 32 % de los procesos de la empresa debidamente estandarizados.

Gracias al análisis efectuado a las notas de crédito en la misma etapa de diagnóstico, se determinó que para el primer semestre del año 2018 existían 2816 NC ligadas directamente a un reproceso y un valor monetario de \$70 442 865 referente a ventas perdidas.

Con el diseño propuesto y mediante un involucramiento de la directiva de la organización desde la etapa inicial, se pudo implementar el lineamiento referente a «Mejora y control de procesos» en el primer semestre del año 2019, lineamiento que mitiga directamente el impacto que ha tenido esta falta de comunicación y controles (Tabla 11):

Tabla 11. *Mejoras en comunicación según Malcolm Baldrige*

Descripción	Resultados en diagnóstico	Resultados en validación
Ítems ligados a comunicación (puntos)	2,84	12,69
Conformidad con respecto a totalidad de puntos evaluables	4,14 %	18,51 %
Cantidad de puntos evaluables		68,57
Mejora obtenida entre etapas		14,37 %

En la Tabla 11 se visualizan las mejoras obtenidas en la etapa de validación. Se pasa de tener un 4,14 % a un 18,51 % de conformidad con respecto al total de puntos evaluables en materia de comunicación, es decir, un aumento de 14,37 %.

Esta comunicación tiene un margen significativo de mejora, el cual se puede potenciar si se le da el seguimiento adecuado a todo el MGE propuesto, además, dependerá de las métricas utilizadas para evaluar el valor obtenido, que para fines objetivos deberá realizarse según los parámetros definidos por la herramienta utilizada (Apéndice 3).

En materia de estandarización de procesos, se efectuaron modificaciones en los ya establecidos, que se ajustan mejor al funcionamiento actual de la empresa como respuesta a los cambios significativos por los que ha pasado. Se definieron 10 nuevos procesos que permiten un mayor control y se trabajó en la estandarización de estos, lo cual se logró pasar de un 32 % de procesos con procedimientos definidos a un 69 % de estandarización (Tabla 33. Listado de procesos y condición de estandarización). Estos procedimientos se validaron con el personal a cargo de cada proceso, y se les entregó la documentación respectiva para estén al alcance de los colaboradores.

Las mejoras referentes a reprocesos y ventas pérdidas impactaron de una manera considerable con el lineamiento de mejora y control de procesos; una comunicación más fluida permite reducir el número de notas de crédito generadas por el motivo más relevante en cuanto a cantidad, que es faltante de inventario, la disminución de motivos de errores del facturador y mal facturado por agente, que aunque no poseen una cantidad de notas representativa, terminan siendo las causas principales en cuanto al impacto en costos.

Esta disminución en cantidades y costos impactan positivamente sobre la problemática definida. Al segmentar estas notas de crédito por reprocesos y ventas perdidas, se obtienen los resultados que se presentan en la Tabla 12:

Tabla 12. *Mejoras en cuanto a reprocesos y ventas perdidas*

Detalle	Problemas en inventario	Reproceso (Cantidad de NC)	Ventas perdidas (Monto económico)
Diagnóstico	€26 912 539	2816	€70 442 865
Validación	€22 019 350	1801	€52 767 962
Mejora	18 %	36 %	25 %

La Tabla 12 muestra que se ha logrado reducir los problemas en inventario en un 18 %, recordando que esto se calcula como el costo total de las notas de crédito en la etapa de diagnóstico frente a la de validación.

De igual forma, se detalla en una reducción de un 36 % en cuanto a la cantidad de reprocesos ligados a las NC en la organización, es decir, para el primer semestre del 2019 logró reducir un total de 1015 NC (que debían ser un reproceso) con respecto al mismo periodo del año 2018, con esto las operaciones diarias de la organización se agilizan y le permiten responder mejor ante las necesidades de los clientes.

En cuanto a las ventas perdidas, la disminución en notas de crédito ligadas directamente a este tema permitió una disminución de este aspecto en un 25 %, pasando de un impacto monetario de ¢70 442 865 a ¢52 767 962 del primer semestre del 2018 al primer semestre del 2019.

Lo anteriormente evidencia cómo con un involucramiento de la dirección se pueden obtener resultados tanto en materia de un mejor aprovechamiento del recurso humano como en temas económicos. Se logran obtener valores importantes de mejora, lo que denota que un correcto establecimiento de controles, metas y una participación del personal permiten a la organización mejorar con miras a cumplir con su misión y visión definida.

4.6. Conclusiones de validación

Al finalizar la etapa de validación se concluye lo siguiente:

- Con la implementación de una parte del MGE propuesto, se logran obtener los primeros resultados que terminan siendo satisfactorios para la organización y para el proyecto, esto por medio de los indicadores de éxito establecidos, mejorándose la situación inicial y teniendo resultados positivos en cuanto al desempeño organizacional. En adición, la puesta en marcha de una parte del MGE le brinda a la organización la confianza necesaria para implementar el mismo de una manera completa, brindando los recursos y seguimiento necesario.
- Con los resultados obtenidos en temas de comunicación, reprocesos, ventas perdidas y problemas de inventario, se logra evidenciar que la propuesta en la etapa de diseño da solución a la problemática encontrada al inicio de este trabajo, impactando de manera directa los problemas señalados, y dejando abierta la posibilidad de seguir mejorando con el tiempo, esto mediante el plan de seguimiento y comunicación que diseñó y entregó el grupo de trabajo a la organización.
- Los diferentes talleres participativos realizados permitieron ajustar el MGE para adaptarlo a las necesidades de la organización, es así como se realizaron ajustes que permiten al modelo integrar de mejor manera las diferentes acciones por ejecutar. La ejecución de estos talleres viene a ayudar también a la empresa en el despliegue necesario en temas de orientación hacia las personas, en momentos donde los resultados obtenidos indicaban que no existía el debido acompañamiento y capacitación hacia los colaboradores.
- Las herramientas diseñadas para mejorar la situación de la organización fueron debidamente validadas por el personal a cargo, con esto se contará con los datos necesarios para la toma de decisiones, mejorando la integración de las áreas y brindando un ambiente basado en resultados. Se logran mejorar entonces, con respecto a la etapa inicial, los problemas relacionados a la inexistencia de mecanismos de control y seguimiento, por lo que se puede concluir que la organización podrá trabajar de una mejor manera, considerando para ello datos de desempeño y oportunidades de mejora provenientes del uso de estas herramientas.

Conclusiones generales

Al finalizar el presente trabajo se concluye lo siguiente:

- El MGE cumple con el objetivo propuesto sobre la mejora del desempeño, donde se logra duplicar la calificación, llegando a obtener un 14,46 % en comparación al 7 % obtenido inicialmente, un incremento significativo, considerando el tiempo de aplicación y la madurez de la empresa, además del aporte de herramientas y metodología para continuar mejorando y que estos valores se incrementen en el tiempo.
- Este propicia una integración de las áreas de la empresa mediante un alineamiento interno de los procesos, lo cual ha permitido que la operación diaria se realice de mejor manera, generando una disminución de ventas perdidas, reprocesos, problemas de inventario y beneficiando la comunicación. Es con esto que es posible concluir la mejora sobre la situación inicial de la empresa, y con ello el servicio ofrecido y la satisfacción del cliente.
- Permitió reestructurar procesos que facilitaron la disminución de notas de crédito, tema que formó parte de la problemática encontrada, donde mediante el diseño de herramientas de control se logró disminuir el error humano, permitiendo un seguimiento periódico de la efectividad del personal y los procesos a cargo. Como resultado de lo anterior se pasa de un 11 % de notas de crédito respecto a las ventas totales, a un 9,30 %, dejando un margen de acción para llegar hasta un 8 %, con ello se mejora el segundo indicador de éxito del proyecto y mediante este se evidencia la disminución del error humano.
- El MGE logra abarcar los aspectos más significativos que requerían mejoras y un mayor control en la empresa, considera una planificación estructurada que permitirá una gestión del desempeño más exitosa a corto y mediano plazo, involucrando tanto a los clientes internos como externos, logrando con ello un equilibrio empresarial exitoso y permitiendo en adición, mediante los planes de seguimiento y comunicación, que el mismo sea debidamente mantenido en el tiempo.
- El éxito del proyecto se debe en gran medida al apoyo y compromiso por parte de la gerencia y colaboradores en general, quienes se integraron y participaron constantemente a lo largo del mismo, señalando aspectos que solamente ellos en su día a día logran visualizar, esto permitió desarrollar las herramientas y el MGE como tal, mejorando la situación de la problemática señalada al inicio de este proyecto.

Recomendaciones

Al finalizar el presente trabajo, se recomienda lo siguiente:

- Revisar el MGE al menos cada dos años, o bien, cuando exista un giro en la dirección de la empresa, esto con el fin de ajustarlo según las necesidades de Glovali de Occidente, para que, de esta forma, continúe madurando y mejorando su desempeño.
- Evaluar nuevamente la herramienta de medición de excelencia del modelo de gestión empresarial en periodos de, al menos, un año, con la finalidad de evidenciar, cuantificar y documentar los resultados a partir de las mejoras; además, es necesario comunicar lo anterior a todos los colaboradores de la empresa, a fin de que se sientan involucrados y empoderados, denotando los resultados de su esfuerzo diario.
- Valorar el plazo en el que se realiza la planificación, debido a que actualmente se planifica para un año calendario, dado por la gerencia y la auditora, quienes fungen como parte de la cúpula gerencial de la empresa; por tanto, se debe analizar y planificar estratégicamente, con base en el marco estratégico de la organización y los resultados de las auditorías de percepción de clientes.
- Aplicar la herramienta de evaluación del personal diseñada por el grupo de trabajo, al menos dos veces al año, para identificar puntos de mejora en los colaboradores y valorar su aptitud para el puesto, con esto determinar necesidades de capacitación o rotación y oportunidades de mejora en general y, de igual manera, señalar los puntos positivos de su desempeño; y junto con lo anterior tomar consideraciones para mitigar el sentimiento de separación entre el área operativa y la administrativa.
- Estandarizar los 14 procesos que se quedaron fuera del diseño del presente trabajo, esto facilitaría y aceleraría la curva de aprendizaje de un colaborador recién llegado a la empresa, contando con un manual que le indique cómo proceder en un debido proceso; aunado a esto, se deben evaluar los procesos estandarizados al menos una vez al año, actualizando cuando sea necesario.
- Revisar y actualizar las herramientas diseñadas por parte del grupo de trabajo, esto porque la realidad de la organización es cambiante y se deben ajustar a sus necesidades para que sigan siendo de utilidad y funcionen como método de control y seguimiento, razones por las cuales fueron diseñadas.
- Revisar y actualizar los motivos de notas de crédito al menos una vez al año, se deben ajustar a la normalidad de operación de la empresa; también, se debe asegurar que los colaboradores involucrados con NC entiendan la razón de ser de cada una y las utilice correctamente, esto por su importancia y utilidad como medio para identificar problemáticas y oportunidades de mejora.

Bibliografía

- Aragón, I. (11 de Agosto de 2005). *¿Para qué un marco estratégico?* Obtenido de <https://www.eempleo.com/cr/noticias/consejos-profesionales/para-que-un-marco-estrategico-5284>
- Arayamo, A. (s.f.). *El premio nacional a la calidad en USA: Malcolm Baldrige*. Obtenido de <http://cidta.usal.es/calidad/documentos/bloque1/3Modelo%20Malcolm%20Baldrige.pdf>
- ASQ. (2018). *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Obtenido de <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>
- CICR. (2015). Programa a la Excelencia 2015: Criterio de evaluación del desempeño. *XVIII edición*.
- CICR. (s.f.). *Programa a la Excelencia, Cámara de Industria y Comercio de Costa Rica*. Obtenido de <http://www.cicr.com/programa-a-la-excelencia/>
- Dolan, S. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de http://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW
- Hidelvys, C., Leyva, E., & Santiesteban, E. (2010). *Apuntes acerca del Desempeño Empresarial*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ccz.htm>
- Ingenium. (27 de Julio de 2018). *Gestión Empresarial Avanzada*. Obtenido de <http://www.ingeniumventures.com/que-hacemos/gestion-empresarial-avanzada>
- INTECO. (27 de Julio de 2018). *INTE/ISO 9004:2009*. Obtenido de <https://www.inteco.org/shop/product/inte-iso-9004-2009-gestion-para-el-exito-sostenido-de-una-organizacion-un-enfoque-de-gestion-de-calidad-180?search=iso+9004>
- ISO. (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad*. Ginebra: ISO.
- ISO. (2014). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos específicos para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 a organizaciones electorales en todos los niveles de gobierno*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:ts:17582:ed-1:v1:es>
- ISO. (09 de Julio de 2018). *ISO 9004:2018(en)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-4:v1:en>

- ISOTools. (13 de Mayo de 2013). *Modelo de Gestión de Liderazgo de Malcolm Bladrige*. Obtenido de <https://www.isotools.cl/modelo-de-gestion-de-liderazgo-de-malcolm-bladrige/>
- ISOTools. (2015). *Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/03/los-modelos-de-gestion-y-el-enfoque-basado-en-procesos/>
- ISOTools. (27 de Abril de 2015). *Principales herramientas de gestión empresarial: funcionamiento y características*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/04/27/principales-herramientas-de-gestion-empresarial-funcionamiento-y-caracteristicas/>
- ISOTools. (22 de Febrero de 2017). *Indicadores: El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/02/22/indicadores-modelo-excelencia-la-gestion-malcolm-baldrige/>
- Jiménez, D. (11 de Abril de 2012). *La Política de Calidad*. Obtenido de <https://www.pymesycalidad20.com/la-politica-de-calidad-hacerla-es-mas-facil-que-pelar-un-coco.html>
- Jimeno, J. (09 de Julio de 2018). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Lupardo, E. C. (2015). *Operaciones con transpalés y carretillas de mano. Manual teórico*. Madrid: EDITORIAL CEP.
- Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. España: ECOBOOK.
- MECIP. (sf). *Definición de macro procesos/procesos/subprocesos*. Obtenido de <http://www.mecip.gov.py/mecip/?q=guia15>
- Mena, A. (s.f.). *Estrategias, Técnicas y herramienta para Evaluar el desempeño del personal: Propósitos y Requisitos de un sistema de evaluación*. Obtenido de https://www.academia.edu/32027594/4.1_Estrategias_T%C3%A9cnicas_y_herramienta_para_Evaluar_el_desempe%C3%B1o_del_personal_Prop%C3%B3sitos_y_Requisitos_de_un_sistema_de_evaluaci%C3%B3n
- MICITT. (24 de Noviembre de 2011). *CONICIT entregó a FUNDAUNA y Grúas y Montacargas Odio S.A. un reconocimiento económico por ser pymes ganadoras de Ruta a la excelencia en innovación y tecnología*. Obtenido de https://www.micit.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=1216:empresas-fueron-galardonadas-con-premio-a-la-excelencia&catid=40&Itemid=630

- NAFIN. (2004). *Fundamentos de negocio*. Obtenido de http://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Contabilidad/contabilidad4_2.pdf
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- ReviewPro. (01 de Febrero de 2016). *¿Qué es el Net Promoter Score?* Obtenido de <https://www.reviewpro.com/es/blog/que-es-el-net-promoter-score/>
- Rojas, D. (2014). *Modelo para la implementación de un sistema de gestión integral alineado a la estrategia empresarial de la organización*. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13842/2/RojasAhumada2015_SistemaGestionIntegrado.pdf
- Santandreu, E. (8 de Junio de 2011). *Valores de la empresa*. Obtenido de <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf>
- Silva, D. (28 de Julio de 2018). *Teoría de Indicadores de Gestión y su aplicación Práctica*. Obtenido de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
- Soto, M. (2011 de Marzo de 2011). *El Modelo Malcolm Baldrige*. Obtenido de <http://www.redem.org/boletin/boletin150311c.html>
- Teruel, M., Lapresta, J., Rosell, N., Camas, P., Diestre, A., & Marco, J. (2006). *Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad en I.E.S. que imparten Formación Profesional en Aragón basado en la norma ISO 9001-2000*. Obtenido de http://fp.educaragon.org/files/guia_calidad_web.pdf
- Tripodi, G. (28 de Julio de 2018). *Gestión de desempeño. Etapas para un proceso de evaluación*. Obtenido de <https://www.raet.com/latam/blog/gestion-del-desempeno-laboral>

Abreviaturas

INTE: Instituto de Normas Técnicas

ISO: Organización Internacional de Estandarización (por sus siglas en inglés, International Organization for Standardization)

NC: Notas de crédito

PHVA: Planificar, hacer, verificar y actuar

CICR: Cámara de Industrias de Costa Rica

CRM: Gestión de relaciones con los clientes (por sus siglas en inglés, Customer Relationship Management)

MGE: Modelo de Gestión Empresarial

Apéndices y anexos

3.8. Anexos

Anexo 1. Organigrama de Glovali de Occidente S.A.

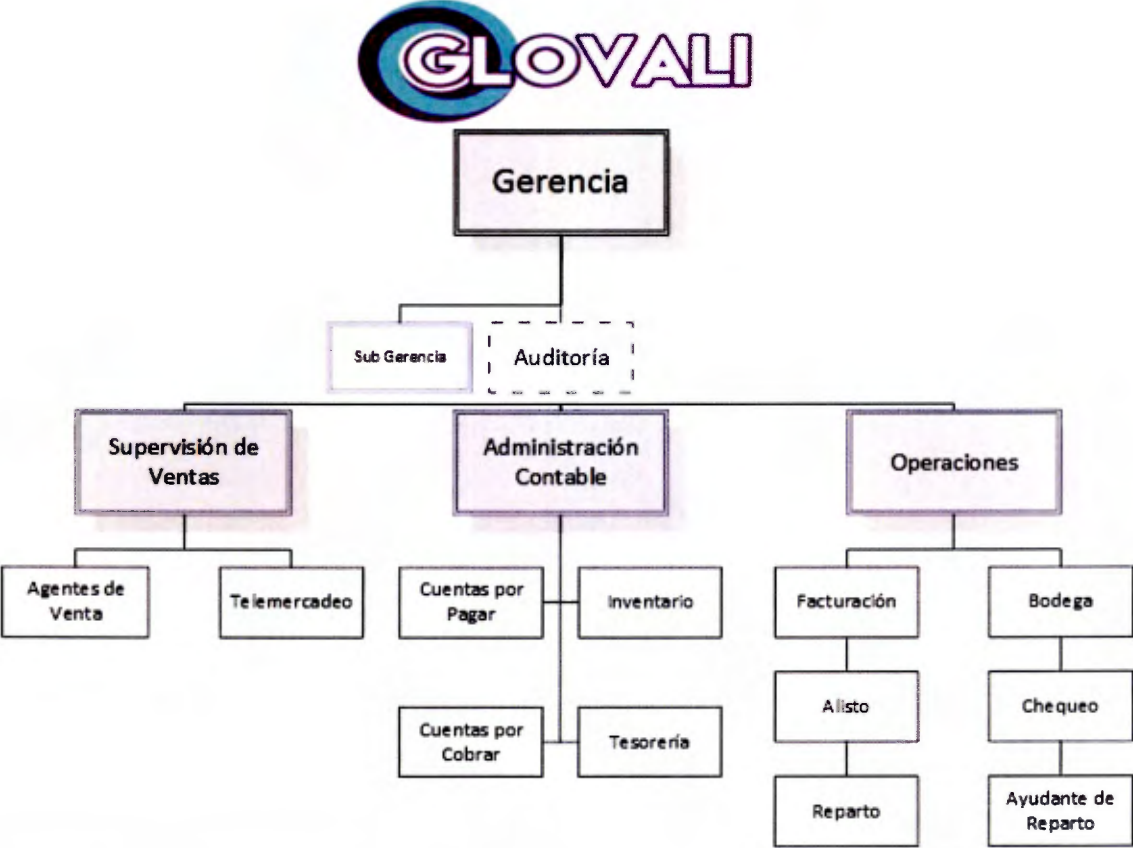


Figura 47. Organigrama de Glovali de Occidente S.A.
Fuente: Glovali de Occidente S.A.

3.9. Apéndices

Apéndice 1. Identificación de causas de problemas detectados

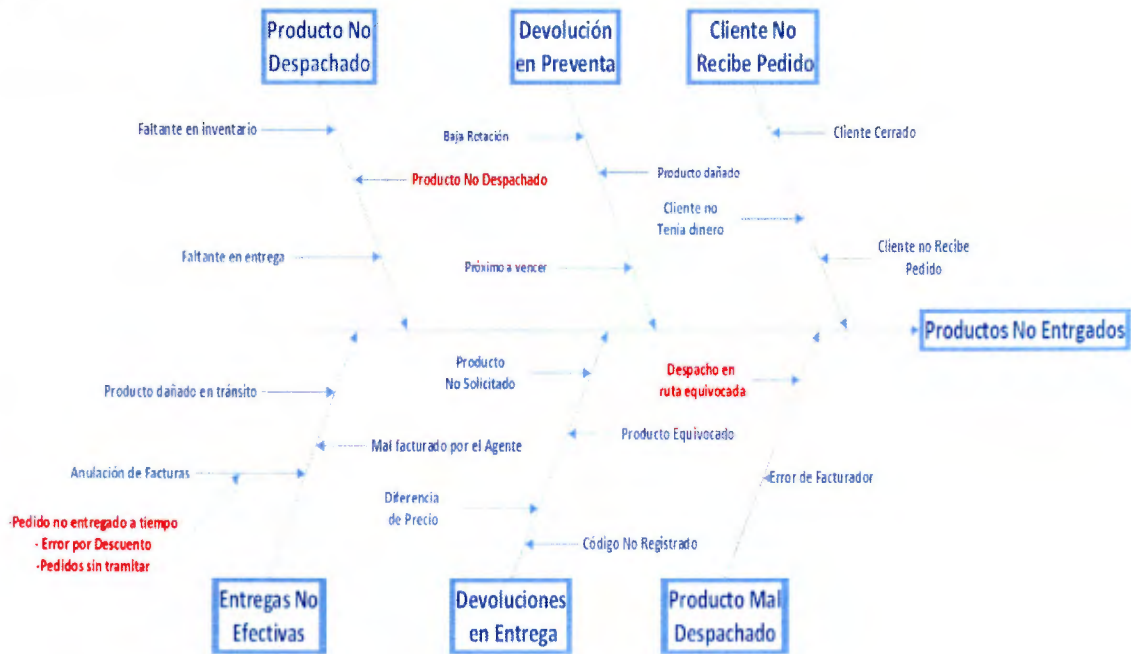


Figura 48. Diagrama de Ishikawa para producto no entregado.

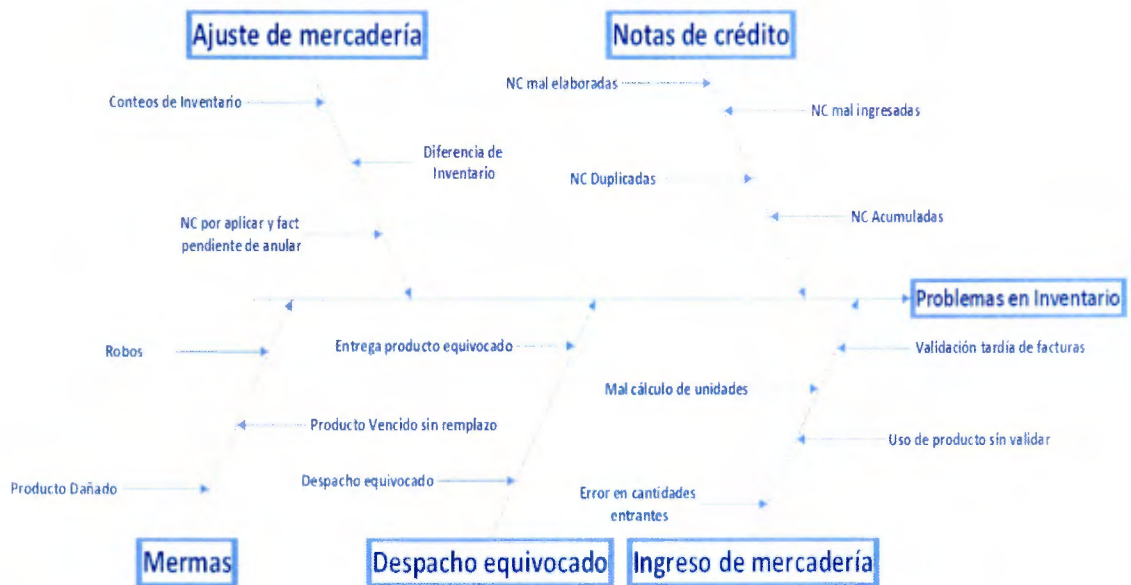


Figura 49. Diagrama de Ishikawa para problemas en inventario



Figura 50. Diagrama de Ishikawa para ventas perdidas

Tabla 13. *Causas de producto no entregado*

<i>Causa</i>	<i>Registro de ocurrencia</i>	<i>Se realizan controles de mejora</i>	<i>Principales fuentes de error</i>
<i>Producto no despachado</i>			
Faltante en inventario	Sí	No	Notas de crédito
			Ajuste de mercadería
			Mermas
			Despacho equivocado
			Ingreso de mercadería
Faltante en entrega	Sí	No	Error humano, en alisto,
Producto no despachado	No	No	chequeo, despacho y entrega
<i>Devolución en preventa</i>			
Baja rotación	Sí	No	Mala planificación de venta
Producto dañado	Sí	No	Falta de promoción del producto
			Mala manipulación por el cliente
Próximo a vencer	Sí	No	Baja rotación del producto
<i>Cliente no recibe pedido</i>			
Cliente cerrado	Sí	NA	-
Cliente no tenía dinero	Sí	NA	-
Cliente no recibe pedido	Sí	No	No se identifica las causas principales
<i>Entregas no efectivas</i>			
Mal facturado por el agente	Sí	No	Falta de verificación del proceso
			Mala manipulación del sistema
Producto dañado en tránsito	Sí	No	Mala manipulación del producto
			Mal proceso de carga
Anulación de facturas (entregas a destiempo)	Sí/ No	No	Falta de control de salida de ruta
<i>Producto mal despachado</i>			
Error del facturador	Sí	No	Falta de capacitación
			Proceso no estandarizado
Despacho en ruta equivocada	No	No	Error humano

Tabla 13. *Causas de producto no entregado (continuación)*

<i>Devoluciones y notas de crédito en entrega</i>			
Código no registrado	Sí	No	Comunicación de productos nuevos
Producto equivocado	Sí	No	Error del agente
Producto no solicitado	Sí	No	Error humano en alisto, chequeo
Diferencia de precio	Sí	No	Error del agente

Tabla 14. *Causas de problemas en inventario*

<i>Causas</i>	<i>Registro de ocurrencia</i>	<i>Se realizan controles de mejora</i>	<i>Principales fuentes de error</i>
<i>Ajuste de mercadería</i>			
Conteo de inventario	No	Sí	Error humano
Diferencias en inventario	No	No	Notas de crédito por aplicar, facturas pendientes de anular
Notas de crédito por aplicar, facturas pendientes de anular	No	No	No se revisan las causas antes de aplicar ajuste
<i>Notas de crédito</i>			
Mal elaboradas	No	Sí	Falta de control de seguimiento de procesos
Mal ingresadas	No	No	Error humano
Duplicadas	No	No	Falta estandarización de procesos
Acumuladas	No	Sí	Falta control en notas de crédito aplicadas
<i>Mermas</i>			
Robos	No	Sí	Falta de control de seguimiento de procesos
Producto dañado	No	No	-
Producto vencido sin remplazo	No	No	Mala manipulación del producto
<i>Despacho equivocado</i>			
Entrega de producto equivocado	No	No	Mala gestión de rotación de mercadería
Anulación de pedido mal despachado	No	No	Error de repartidor

Tabla 14. *Causas de problemas en inventario (continuación)*

Ingreso de mercadería			
Validación tardía de facturas	No	No	Ausencia del personal Acumulación del trabajo
Uso de producto en tránsito	No	No	Falta de comunicación Desconocimiento del proceso
Mal cálculo de unidades	No	No	Error humano
Mala revisión física del producto	No	No	Error humano

Apéndice 2. Problemas asociados a notas de crédito

Tabla 15. *Motivos de presencia de notas de crédito*

<i>Motivo</i>	<i>Cantidad</i>
Cliente cerrado	271
Cliente no tenía dinero	49
Producto próximo a vencer	631
Producto dañado en tránsito	278
Producto con diferencia de precio	156
Código no registrado	20
Faltante de entrega	271
Producto equivocado	20
Mal facturado por agente	231
Anulación de facturas	171
Cliente no acepta pedido	442
Error del facturador	217
Baja rotación	147
Anulación de exhibición	40
Error de peso	1
Anulación por diferencia de peso	752
Producto no solicitado por el cliente	86
Faltante en inventario	1 862
Producto equivocado	16
Total	5 661

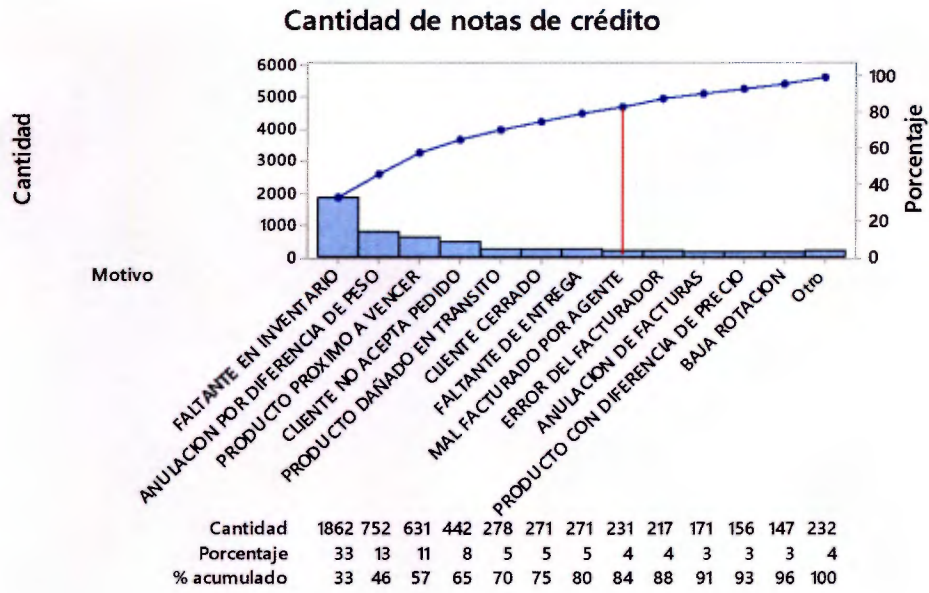


Figura 51. Diagrama de Pareto por cantidad de notas de crédito

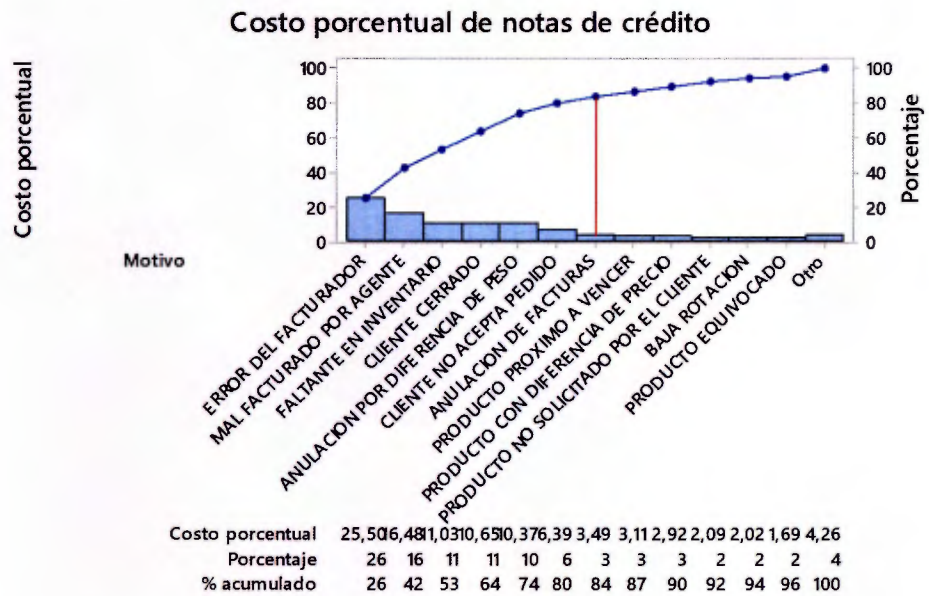


Figura 52. Diagrama de Pareto por costo de notas de crédito

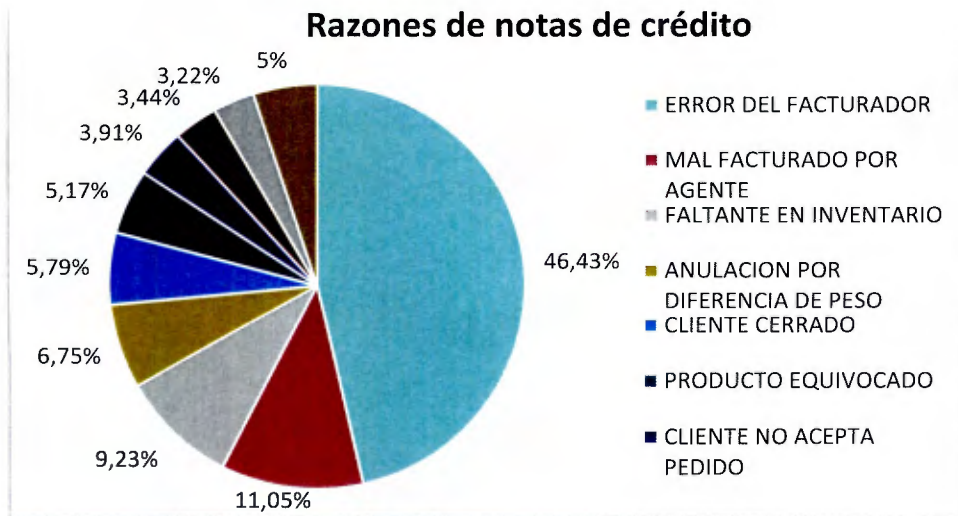


Figura 53. Situación de notas de crédito en diciembre del 2017

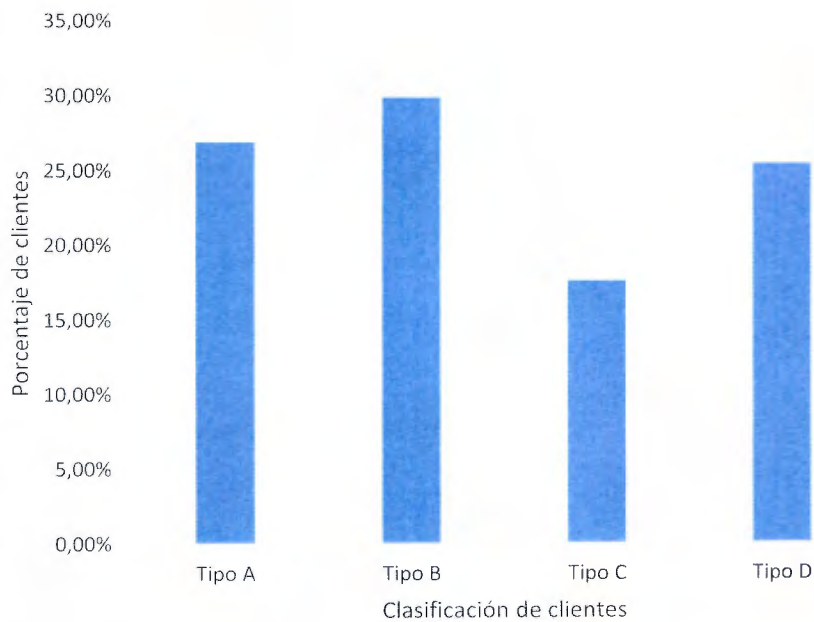


Figura 54. Distribución de los clientes en Glovali de Occidente S.A.

Tabla 16. Cantidad de clientes de Glovali de Occidente S.A.

Clasificación	Cantidad	Unidades físicas compradas
Tipo A	270	1 480 563
Tipo B	301	288 963
Tipo C	177	113 747
Tipo D	258	322 316

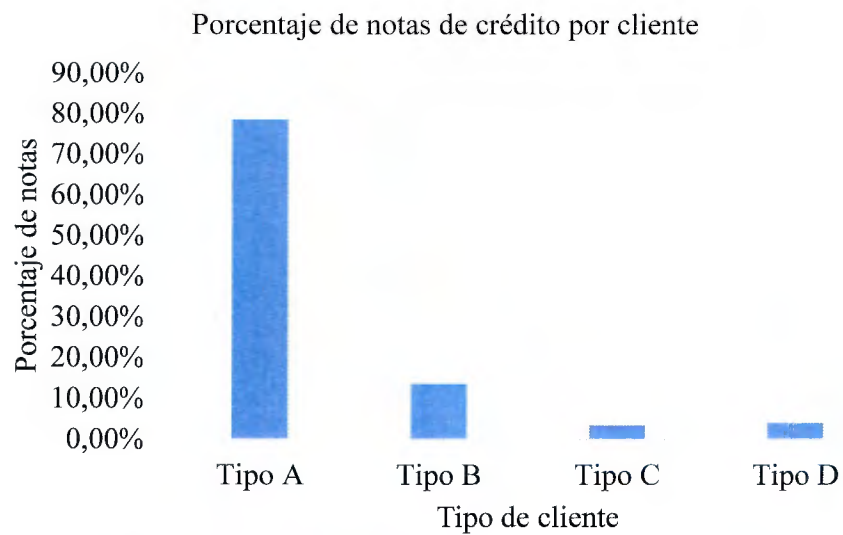


Figura 55. Porcentaje de notas de crédito por cliente en Glovali de Occidente S.A.

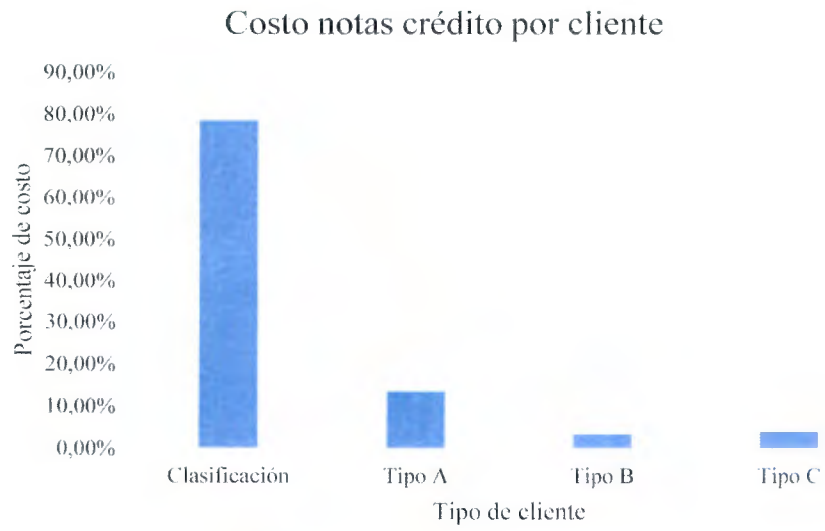


Figura 56. Costo de notas de crédito por cliente en Glovali de Occidente S.A.

Apéndice 3. Evaluación del modelo Malcolm Baldrige

Tabla 17. *Evaluación modelo Malcolm Baldrige*

1. Liderazgo							Puntos
							120
1.1 Liderazgo de la Alta Dirección							70
Descripción	Código	Cuestión	Notas	Puntaje máximo	Porcentaje Obtenido	Resultado obtenido	
Misión y valores	1.1.A1.1	Se conoce la visión de la organización (Hacia donde se dirige la organización en el futuro).	El área administrativa tiene claro de que existe una visión definida, la cual se ha desplegado por medio de reuniones y tiempo laborado. Las demás áreas afirman que existe pero no la conocen.	5,00	20%	1,00	
	1.1.A1.2	Se conoce la misión de la organización (Razón de ser de la empresa, sus objetivos estratégicos de funcionamiento).	El área administrativa tiene claro de que existe una visión definida, la cual se ha desplegado por medio de reuniones y tiempo laborado. Las demás áreas afirman que existe, pero no la conocen.	5,00	20%	1,00	

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Misión y valores	1.1.A1.3	La alta dirección informa o despliega la visión y la misión a todos sus colaboradores, clientes, proveedores o grupos de interés según sea apropiado.	Existe un escaso despliegue del enfoque, las áreas administrativas conocen las mismas, pero concuerdan que no se hace el despliegue correcto para que toda la organización se involucre con las mismas.	5,00	5%	0,25
	1.1.A1.4	Conozco los valores establecidos por mi organización.	Los valores se encuentran definidos, pero no han sido expuestos a la totalidad de organización, por lo que la mayoría de colaboradores los desconocen.	5,00	5%	0,25
	1.1.A1.5	Sus acciones personales dentro de la organización van acorde a los valores establecidos de la organización.	El personal se rige bajo sus valores personales, al no conocer del todo los de la organización no están seguros de cumplirlos.	5,00	5%	0,25
	1.1.A2.1	La alta dirección crea un ambiente que promueve los valores de la organización y una conducta ética y legal.	Tienen definidas sanciones ante conductas no éticas, como el acoso laboral, irrespeto hacia compañeros, clientes o proveedores.	5,00	30%	1,50

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Misión y valores	1.1.A3.1	La alta dirección establece un ambiente adecuado para la mejora del desempeño, el logro de la misión y alcance de objetivos.	La alta dirección promueve un ambiente laboral adecuado, pero a pesar de esto, no se hacen evaluaciones de desempeño ni se crean acciones concretas que permitan mejorar el desempeño de la totalidad de los colaboradores.	5,00	10%	0,50
	1.1.A3.2	La alta dirección establece un ambiente adecuado para el aprendizaje organizacional y de los colaboradores.	No hay despliegue adecuado del enfoque, no se realizan actividades de aprendizaje.	5,00	1%	0,05
	1.1.A3.3	La alta dirección desarrolla actividades de planeamiento y formación de futuros líderes en la organización.	Estratégicamente se hace una planificación anual, se define cuál va a ser la dirección de la empresa, pero por la falta de capacitación del personal es muy difícil de lograr los objetivos.	5,00	25%	1,25
Comunicación y desempeño organizacional	1.1.B1.1	La alta dirección mantiene una comunicación asertiva con todos los colaboradores, motivándolos e impulsándoles en sus labores.	Los colaboradores indican que la comunicación es mala, mientras que en el área administrativa la comunicación es mejor, se percibe la empresa fraccionada.	5,00	5%	0,25

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Comunicación y desempeño organizacional	1.1.B1.2	La alta dirección promueve la comunicación franca y de doble vía en la organización.	La comunicación es veraz, sin embargo, no es asertiva.	5,00	5%	0,25
	1.1.B1.3	La alta dirección toma un rol activo en la premiación y refuerzo de los colaboradores para apoyar el alto desempeño y la orientación al cliente y al negocio.	A pesar de que hay incentivos en el sector de ventas, el mismo está enfocado en nivel de ventas, y no en su desempeño u orientación hacia el cliente. Las demás áreas de la empresa no se consideran en evaluación de su desempeño o involucramiento con la organización.	5,00	5%	0,25
	1.1.B2.1	La alta dirección desarrolla acciones para alcanzar objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y lograr la visión.	En la planificación anual se definen acciones para mejorar el desempeño de la empresa, pero no se da la continuidad apropiada, ni se logra involucrar a todo el personal para el desarrollo de los mismos. Adicional a ello, no se documentan esas acciones ni las tareas que se ejecutan en función de eso.	5,00	10%	0,50
	1.1.B2.2	La alta dirección se asegura que las expectativas de desempeño organizacional incluyen una orientación hacia la creación y balance de valor para los clientes.	Únicamente se hacen de eventuales evaluaciones de servicio por medio de llamadas telefónicas, no hay un despliegue efectivo en todas las áreas, se realizan mejoras como reacción a problemas presentados.	5,00	5%	0,25

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

		1.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social				50 pts.
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Buen gobierno organizacional	1.2.A1.1	La organización aborda factores claves para garantizar la responsabilidad por las acciones de gestión.	No existe un enfoque sistemático evidente, no se realizan acciones definidas de gestión.	3,57	1%	0,04
	1.2.A1.2	La organización aborda factores claves para garantizar la responsabilidad fiscal.	Existe clara evidencia de responsabilidad fiscal por parte de la organización.	3,57	75%	2,68
	1.2.A1.3	La organización aborda factores claves para garantizar la transparencia en las operaciones y en la selección de políticas de declaración.	La organización labora bajo total transparencia en cuestiones legales, y declaraciones.	3,57	75%	2,68
	1.2.A1.4	Se asegura de la independencia en las auditorías internas y externas.	No hay un enfoque sistemático evidente, que garantice la independencia con las auditorías externas que se realizan.	3,57	5%	0,18
	1.2.A1.5	La organización se asegura de proteger los intereses de los grupos de interés y de los accionistas.	La organización protege la información de clientes y proveedores y es de uso confidencial, a pesar de ello no hay un sistema estructurado para la protección de los mismos.	3,57	5%	0,18
	1.2.A2.1	La alta dirección evalúa el desempeño de toda el área administrativa.	Se despliegan acciones de evaluación en algunas áreas de trabajo, no hay seguimiento ni acciones definidas si se lo logran o no las tareas definidas.	3,57	15%	0,54

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

		1.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social				50 pts.
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Buen gobierno organizacional	1.2.A2.2	La alta dirección y el área administrativa utilizan sus evaluaciones para mejorar la eficacia de su liderazgo personal, así como el sistema de liderazgo.	No existe un enfoque sistemático evidente, no se realizan evaluaciones de eficiencia o liderazgo, se realizan mejoras reaccionando a problemas presentes, pero no se hace registro del mismo para futuros problemas.	3,57	5%	0,18
	1.2.B1.1	La organización evalúa los impactos adversos en la sociedad de los productos, servicios y operaciones de la organización.	No hay evidencia de un enfoque definido, ni evaluaciones registradas.	3,57	5%	0,18
	1.2.B1.2	La organización anticipa las preocupaciones del público por los productos, servicios y operaciones actuales y futuras.	A pesar que la organización se preocupa por el impacto de sus productos, y de asegurar la calidad de los mismos, no hay un proceso sistemático que permita proveer anomalías en sus producciones y acciones a llevar a cabo.	3,57	5%	0,18
Comportamiento Legal y Ético	1.2.B1.3	Se tienen establecidos procesos, indicadores y metas claves de cumplimiento para alcanzar y sobrepasar los requerimientos regulatorios y legales según sea apropiado.	Se cuentan con algunos procesos establecidos, pero no se tienen indicadores ni metas claves que permitan asegurar el cumplimiento de los requerimientos regulatorios.	3,57	5%	0,18

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Comportamiento Legal y Ético	1.2.B2.1	La organización promueve y se asegura del comportamiento ético en toda la empresa.	La alta gerencia promueve el comportamiento ético entre el personal, y se asegura de dar el ejemplo, pero no existe un código de ética de establecido o políticas de comportamiento.	3,57	5%	0,04
	1.2.B2.2	Se realiza seguimiento sobre el cumplimiento o incumplimiento del comportamiento ético.	No hay evaluaciones que regulen el comportamiento ético.	3,57	1%	0,04
Apoyo a las comunidades clave		La organización tiene identificadas las comunidades claves de la organización.	No hay evidencia de documentación que respalde el enfoque.	3,57	5%	0,18
	1.2.C1.1	La organización realiza actividades donde involucre la participación de las comunidades para contribuir a mejorar el desarrollo de las mismas.	Aunque se realizan actividades de apoyo a diferentes entidades, o ayudas en casos de desastres naturales, no hay un enfoque definido, ni acciones documentadas.	3,57	10%	0,36

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

2. Planeamiento Estrategia					Puntos	
					85	
2.1 Desarrollo de Estrategias					40	
Proceso de desarrollo de la estrategia	2.1.A1.1	¿Se lleva a cabo un planeamiento estratégico, determinando las etapas claves del proceso, los participantes y los horizontes temporales a corto y largo plazo?	Se hace una reunión anual, donde se valora la situación actual y se hacen propuestas a seguir. Se inicia un enfoque sistemático del plan, pero no se evalúa ni contempla el progreso del mismo, no se involucra a toda la organización para el desarrollo de puntos clave.	5	25%	1,25

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Proceso de desarrollo de la estrategia	2.1.A2.1	Se documenta y analiza los datos e información pertinente al planeamiento estratégico, por medio de análisis FODA, indicadores claves de evaluación.	Se realiza análisis FODA de algunas áreas, no tienen definidos indicadores claves, ni documentación.	5	15%	0,75
Objetivos estratégicos	2.1.B1.1	Se tienen definidos los objetivos estratégicos claves.	No existe un enfoque sistemático evidente.	5	1%	0,05
	2.1.B1.2	Existe un cronograma definidos para lograr los objetivos estratégicos.	No existe un enfoque sistemático evidente.	5	1%	0,05
	2.1.B1.3	Se conocen las metas a lograr con los objetivos propuestos.	No hay metas definidas por áreas de trabajo.	5	1%	0,05
Objetivos estratégicos	2.1.B2.1	Los objetivos estratégicos se enfocan en los desafíos claves de la organización.	No existe un enfoque sistemático evidente.	5	1%	0,05
	2.1.B2.2	Los objetivos estratégicos equilibran los desafíos y oportunidades a corto y largo plazo.	No existe un enfoque sistemático evidente.	5	1%	0,05
	2.1.B2.3	Los objetivos estratégicos involucran a todos los grupos de interés claves.	No existe un enfoque sistemático evidente.	5	1%	0,05

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

2.2 Despliegue de estrategias						45
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Desarrollo y despliegue de planes de acción	2.2.A1.1	Existen planes de acción definidos para alcanzar los objetivos estratégicos claves, se asignan los recursos necesarios para asegurar el cumplimiento de los mismos, se realizan actividades de seguimiento y continuidad.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,63	5,00%	0,28
	2.2.A2.1	Existen planes de acción definidos para el despliegue o modificaciones en los planes, en caso de un cambio en las circunstancias.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,63	5,00%	0,28
	2.2.A3.1	Se tiene definidos planes de acción a corto y largo plazo.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,63	5,00%	0,28
Desarrollo y despliegue de planes de acción	2.2.A4.1	Existen definidos planes de acción que involucren al personal para el cumplimiento de los planes a corto y largo plazo.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,63	1,00%	0,06
	2.2.A5.1	Se tienen definidos indicadores de desempeño claves para el seguimiento de los planes de acción.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,63	1,00%	0,06
Proyección del desempeño	2.2.B1.1	Se tienen definidos las proyecciones de los resultados que se esperan en los indicadores establecidos.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,63	1,00%	0,06

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Proyección del desempeño	2.2.B1.2	Se realizan comparaciones del desempeño con la competencia u organizaciones comparables.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,63	1,00%	0,06
	2.2.B1.3	Si existen brechas de desempeño presentes contra los competidores, se tienen planes de acción para abordarlas.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,63	1,00%	0,06
3. Orientación hacia el cliente y el mercado						Puntos
						85
3.1 Conocimiento del Cliente y del Mercado						40
Conocimiento del cliente y del mercado	3.1.A1.1	Tengo identificado el segmento de mercado al que pertenezco, la cantidad de clientes que tengo y cuáles son los clientes clave.	Hay evidencia de un enfoque sistemático efectivo de acuerdo a los requerimientos básicos, se tiene identificado el mercado más significativo.	6,00	40%	2,40
	3.1.A1.2	Desarrollo mecanismos para identificar necesidades de mis clientes y saber si mis productos y servicios las satisfacen.	No hay evidencia de un enfoque sistemático, se realizan seguimiento únicamente cuando un cliente no es atendido.	7,00	5%	0,35
	3.1.A1.3	Regularmente solicito referencias y recomendaciones sobre sus necesidades.	No existe un enfoque sistemático.	6,00	1%	0,06

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Conocimiento del cliente y del mercado	3.1.A2.1	Tengo métodos de determinación de cambios en requerimientos, necesidades y expectativas de mis clientes clave, y considero estos métodos en mis decisiones de compra y de relación con el cliente.	No existe un enfoque sistemático.	7,00	1%	0,07
Conocimiento del cliente y del mercado	3.1.A2.2	Utilizo información relevante y retroalimentación de clientes actuales y pasados, incluyo información de marketing, ventas y quejas, para fines del planeamiento de productos, servicios, marketing, para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.	No existe un enfoque sistemático, no se hace registro de quejas o inquietudes de los clientes para mejora de los mismos.	7,00	1%	0,07
	3.1.A2.3	Identifico los cambios en el mercado y los considero para la planificación estratégica de la empresa.	Se realizan análisis de ventas mensuales, y se toman decisiones a partir de ello, a pesar de esto no hay registro ni documentación del análisis o los acuerdos tomados.	7,00	5%	0,35
3.1 Conocimiento del Cliente y del Mercado						45
Construcción de relaciones con los clientes	3.2.A1.1	Construyo relaciones positivas con mis clientes, buscando siempre alcanzar y/o superar sus expectativas, con el fin de conseguir lealtad y referencias positivas.	Construyen buenas relaciones con los clientes por medio de los agentes vendedores, pero no hay una estrategia definida sobre servicio al cliente y fidelización, el enfoque depende del vendedor como tal.	5,00	10%	0,50

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Construcción de relaciones con los clientes	3.2.A2.1	Existen mecanismos de comunicación entre mi empresa y mis clientes, de manera que permita a mis clientes buscar información, negociar y efectuar quejas.	Se utiliza tecnología y redes sociales para facilitar y tramitar las consultas de los clientes. El enfoque responde los requerimientos básicos.	5,00	15%	0,75
Construcción de relaciones con los clientes	3.2.A2.2	La gran mayoría de mis colaboradores están relacionados con los mecanismos de comunicación.	Todas las áreas de trabajo operan independientemente, no hay un plan definido de comunicación entre la organización y con el cliente externo.	5,00	5%	0,25
	3.2.A3.1	Existen mecanismos establecidos para gestionar las quejas del cliente que garanticen su resolución de manera efectiva y oportuna.	No hay mecanismos establecidos.	5,00	1%	0,05
	3.2.A3.2	Existen mecanismos para contabilizar y analizar las quejas recibidas, y aplicar las lecciones aprendidas en la organización.	No hay mecanismos establecidos.	5,00	1%	0,05
Determinación de la satisfacción del cliente	3.2.B1.1	Existen mecanismos para la evaluación de la satisfacción y lealtad del cliente, además se identifican diferencias entre los distintos grupos de clientes.	No hay mecanismos establecidos, además no se realizan evaluaciones de forma periódica.	5,00	1%	0,05

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
	3.2.B1.2	Existen indicadores sobre la satisfacción y lealtad del cliente que capturan información procesable para la mejora futura.	No existen definidos indicadores en ninguna área de la empresa.	5,00	1%	0,05
Determinación de la satisfacción del cliente	3.2.B2.1	Se recibe retroalimentación de parte de los clientes respecto a la calidad de nuestros productos y servicios, se procesa y se considera en la planificación de la empresa.	La organización reacciona a los problemas presentados, no se documenta la retroalimentación de parte del cliente para la toma de decisiones futuras.	5,00	5%	0,25
	3.2.B3.1	Se realizan estrategias de benchmarking sobre la satisfacción de nuestros clientes respecto a nuestros competidores.	No existe una estrategia definida, pero se evalúan de forma empírica los puntos de mejora.	5,00	5%	0,25
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento						Puntos
						90
4.1 Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional						45
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Medición del desempeño	4.1.A1.1	Existen indicadores clave de desempeño organizacional, que brindan información importante para apoyar la toma de decisiones operativas y estratégicas y la innovación.	No hay indicadores definidos.	9,00	1%	0,09

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Medición del desempeño	4.1.A3.1	El sistema de medición del desempeño actual está alineado con las necesidades y estrategia de la organización, además es sensible a cambios organizacionales.	No existe sistema de medición definido.	9,00	1%	0,09
Análisis y evaluación del desempeño	4.1.B1.1	La participación de la alta gerencia es activa en la evaluación del desempeño y capacidades organizacionales, asegurándose de obtener conclusiones válidas para evaluar el éxito competitivo y el progreso relativo en los objetivos estratégicos organizacionales.	No se realizan evaluaciones de desempeño, se toman medidas de mejora reaccionando a problemas presentados, y si los operarios con algunos objetivos definidos cumplen o no.	9,00	5%	0,45
	4.1.B1.2	El sistema de medición del desempeño organizacional permite a la empresa estar preparada para enfrentar las necesidades cambiantes y desafíos organizacionales en el ambiente operativo.	No existe sistema de medición definido.	9,00	1%	0,09
	4.1.B2.1	Los resultados del sistema de medición de desempeño organizacional brindan oportunidades de mejora que se convierten en prioridad para la toma de decisiones para la mejora continua y la innovación.	No existe sistema de medición definido.	9,00	1%	0,09

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

4.2 Gestión de la Información y del Conocimiento							45
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Disponibilidad de datos e información	4.2.A1.1	Los datos e información son accesibles y están a disposición de la persona interesada que corresponda.	El enfoque sistemático responde a los criterios básicos del subcriterio, y abarca en la mayoría de las áreas de trabajo.	5,00	15%	0,75	
	4.2.A2.1	El hardware y software son fáciles de usar, confiables y seguros.	El enfoque sistemático responde a los criterios globales del subcriterio, aun así, el despliegue puede variar en las diferentes áreas.	5,00	45%	2,25	
	4.2.A2.2	Existen programas de mantenimiento y ciberseguridad que se llevan a cabo periódicamente para asegurar la confiabilidad y seguridad del software y hardware.	Se cuenta con una persona externa que hace revisiones periódicas, pero no se tiene definido un programa de mantenimiento.	5,00	5%	0,25	
	4.2.A3.1	Existen mecanismos para asegurar la disponibilidad de software e información en caso de una emergencia, por ejemplo, almacenamiento en la nube.	Se cuenta con almacenamiento en la nube para asegurar la continuidad de los datos.	5,00	15%	0,75	
	4.2.A3.2	Existen mecanismos para asegurar la disponibilidad del hardware en caso de una emergencia, por ejemplo, baterías o generadores para aparatos de emergencia.	Se cuenta con baterías y un generador de electricidad.	5,00	40%	2,00	

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Disponibilidad de datos e información	4.2.A4.1	Los mecanismos de aseguramiento de disponibilidad de datos e información se revisan y actualizan periódicamente, según las necesidades y estrategias de la empresa, así como cambios tecnológicos en el entorno operativo de la organización.	No existe definido un mecanismo de revisión y actualización periódica.	5,00	5%	0,25
Gestión del conocimiento organizacional	4.2.B1.1	La organización tiene mecanismos para que el conocimiento de los colaboradores se gestione y documente, y que sea posible transferirlo a nuevos colaboradores.	Se tiene algunos procesos definidos, pero no se dispone de un mecanismo establecido.	5,00	10%	0,50
	4.2.B1.2	La organización tiene mecanismos para que se identifiquen, difundan e implementen las mejores prácticas operativas.	No existe un mecanismo definido.	5,00	5%	0,25
	4.2.B2.1	La organización tiene mecanismos para asegurar que los datos e información sean exactos, confiables, seguros y confidenciales	Se trabaja para que la información que se alimenta al sistema sea lo más exacta y confiables, pero no hay un mecanismo definido de cómo hacerlo.	5,00	5%	0,25

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

5. Orientación hacia las personas							Puntos
							85
5.1 Sistemas de trabajo							35
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Organización y gestión del trabajo	5.1.A1	Se gestiona y organiza el trabajo y los puestos, incluidas las habilidades para promover cooperación, iniciativa e innovación, así como responder a las necesidades cambiantes del negocio.	Se iniciaron actividades al respecto, pero no se dio seguimiento.	5,00	5%	0,25	
	5.1.A2	Se logra una comunicación efectiva y la difusión de conocimientos en unidades de trabajo y puestos.	Se reconoce la problemática, pero no se logra la comunicación ni difusión de conocimiento.	5,00	5%	0,25	
Sistemas de gestión de desempeño de los colaboradores	5.1.B1	Se realizan retroalimentaciones, remuneraciones o incentivos relacionados que refuerzan el trabajo de alto desempeño y la orientación hacia los clientes y el negocio.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,00	1%	0,05	
Reclutamiento y progreso en la carrera	5.1.C1	Se identifican las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,00	1%	0,05	

Tabla 17. *Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)*

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Reclutamiento y progreso en la carrera	5.1.C2	Se realizan actividades para reforzar la diversidad de ideas, culturas y pensamiento de los colaboradores de tal manera favoreciendo la retención de estos.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,00	1%	0,05
	5.1.C3	Se realiza un efectivo planeamiento de la sucesión de los miembros de la alta dirección y de otras posiciones gerenciales.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,00	1%	0,05
	5.1.C4	Se gestiona el efectivo progreso de la carrera de los colaboradores de la organización.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido	5,00	1%	0,05
5.2 Aprendizaje y motivación de las personas						
Educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores	5.2.A1	El enfoque de educación, capacitación y/o desarrollo equilibra los objetivos organizacionales de corto y largo plazo con las necesidades de los colaboradores y el avance en el aprendizaje.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	4,17	1%	0,04

Tabla 17. *Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)*

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores	5.2.A2	Se buscan y utilizan los aportes de los colaboradores y supervisores para determinar las necesidades de educación, capacitación y desarrollo.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	4,17	1%	0,04
	5.2.A3	Se apoya el uso de conocimientos y habilidades nuevas en el puesto y se retiene este conocimiento para uso de la organización a largo plazo.	Se maneja de manera empírica, no se logra evidenciar la retención de conocimiento y capacidades.	4,17	5%	0,21
	5.2.A4	Se transfiere de una manera adecuada el conocimiento de los colaboradores de salida o retirados.	No existen métodos para transmitir conocimiento.	4,17	1%	0,04
	5.2.A5	Se evalúa la eficacia de la educación, capacitación y/o desarrollo considerando los desempeños individuales y de la organización.	No se realiza evaluación, pero se realiza observación.	4,17	5%	0,21
Motivación y desarrollo de la carrera	5.2.B1	Se motiva a los colaboradores a desarrollar y utilizar su máximo potencial, utilizando mecanismos formales o informales para ayudar a los mismos a alcanzar los objetivos de desarrollo y aprendizaje del puesto.	No existen mecanismos, pero según relatos de los colaboradores, se sienten a gusto en este sentido.	4,17	5%	0,21

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

5.3 Bienestar y satisfacción de las personas							25
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Lugar de trabajo	5.3.A1	Se aseguran y mejoran los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo de forma proactiva, con una participación de los colaboradores en estos aspectos de mejora.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	3,57	1%	0,04	
	5.3.A2	Existen indicadores de desempeño u objetivos de mejora para cada uno de los factores claves del puesto de trabajo.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	3,57	1%	0,04	
	5.3.A3	Se asegura la preparación del ambiente de trabajo en la eventualidad de desastres o emergencias, de tal manera que se protejan los colaboradores y las operaciones de la organización.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	3,57	1%	0,04	
Respaldo y satisfacción de las personas	5.3.B1	Se determinan los factores claves que afectan el bienestar, la satisfacción y la motivación de los colaboradores según la diversidad de la fuerza laboral.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	3,57	1%	0,04	
	5.3.B2	Se apoyan a los colaboradores a través de servicios, beneficios y/o políticas según la diversidad de la fuerza laboral.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	3,57	1%	0,04	

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Respaldo y satisfacción de las personas	5.3.B3	Existen métodos de evaluación e indicadores, formales o informales para determinar el bienestar, satisfacción y motivación de las personas.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	3,57	1%	0,04
	5.3.B4	Se hace uso de indicadores tales como retención de colaboradores, ausentismo, agravios, seguridad y productividad para evaluar y mejorar el bienestar, satisfacción y motivación de los colaboradores.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	3,57	1%	0,04
6. Gestión de procesos						Puntos
						85
6.1 Procesos de creación de valor						45
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado Obtenido
Procesos de creación de valor	6.1.A1	Se determinan los procesos, productos, servicios y/o negocios de creación de valor claves.	No se determinan, pero se toman cuáles son las áreas más importantes, basado en la estrategia de la empresa.	9,00	5%	0,45
	6.1.A2	Se determinan los requerimientos de los procesos, productos, servicios y/o negocios de creación de valor claves, considerando la información de los clientes, proveedores, asociados y aliados.	Se realiza análisis superficial de manera empírica, pero no se determinan requerimientos.	9,00	1%	0,09

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Procesos de creación de valor	6.1.A3	Se utilizan indicadores de desempeño para el control y mejora de los procesos de creación de valor.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	9,00	1%	0,09
	6.1.A5	Se realizan actividades para minimizar costos asociados a inspecciones, auditorías, defectos, errores de servicio y reprocesos.	Se realizan actividades por parte de la auditora interna, en torno a los temas mencionados en la cuestión.	9,00	25%	2,25
	6.1.A	Se mejoran o identifican oportunidades de mejora en los procesos de creación de valor para reducir la variabilidad, mejorar los productos y servicios, y para mantenerlos al día con las necesidades y estrategia.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	9,00	1%	0,09
6.2 Procesos de soporte y planeamiento operativo						40
Procesos de soporte	6.2.A1	Se determinan los procesos de soporte clave, así como los procesos de soporte que apoyan a los procesos de creación de valor.	Se tienen identificados, más no documentados, solo lo manejan los altos mandos.	5,00	5%	0,25
	6.2.A2	Se determinan los requerimientos de los procesos de soporte, incorporando información de entrada de clientes, proveedores, asociados y aliados.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,00	1%	0,05
	6.2.A4	Se utilizan indicadores de desempeño para el control y mejora de los procesos de soporte.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,00	1%	0,05

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Procesos de soporte	6.2.A5	Se realizan actividades para minimizar costos asociados a inspecciones, auditorías, defectos, errores de servicio y reprocesos en procesos de soporte.	Se realiza análisis por parte de la auditora.	5,00	10%	0,50
	6.2.A6	Se mejoran o identifican oportunidades de mejora en los procesos de soporte para reducir la variabilidad, mejorar los productos y servicios, y para mantenerlos al día con las necesidades y estrategia.	Se realiza de manera esporádica y no sistemática, de manera general.	5,00	10%	0,50
Planeamiento operativo	6.2.B1	Se determinan las necesidades de recursos para cumplir con las operaciones cotidianas.	No existe evidencia de un enfoque sistemático definido.	5,00	1%	0,05
	6.2.B2	Se asegura la disponibilidad de recursos financieros para apoyar las operaciones cotidianas.	Si, se llevan indicadores financieros para constatarlo.	5,00	25%	1,25
	6.2.B3	Se asegura la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia.	No existe documentación al respecto, tampoco un plan de continuidad de negocio, aunque se conoce la importancia de este tema.	5,00	5%	0,25

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

7. Resultados							Puntos
							450
7.1 Resultados de productos y servicios							100
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Resultados de productos y servicios	7.1.A1	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño de los productos y servicios que son importantes para los clientes?	No existen datos de tendencias registrados, resultados de desempeño ni información comparativa.	50,00	1%	0,50	
	7.1.A2	¿Se comparan estos niveles con el desempeño de los competidores y con el de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?	No existen datos de tendencias registrados, resultados de desempeño ni información comparativa.	50,00	1%	0,50	
7.2 Resultados de orientación hacia el cliente							70
Resultados de la orientación hacia el cliente	7.2.A1	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de la satisfacción e insatisfacción de los clientes?	No se miden ni se cuenta con indicadores de satisfacción del cliente, únicamente se considera la cantidad de clientes perdidos.	23,33	10%	2,33	
	7.2.A2	¿Se comparan estos niveles con los niveles de satisfacción de los clientes de los competidores y con el de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?	No se presenta información comparativa	23,33	1%	0,23	

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Resultados de la orientación hacia el cliente	7.2.A3	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de valor percibido por el cliente, incluida la lealtad y retención del cliente, las referencias positivas y otros aspectos para el establecimiento de relaciones con los clientes?	Únicamente se mide la cantidad de reclamos, pero no hay registros de los datos obtenidos	23,33	5%	1,17
7.2 Resultados financieros y de mercado						70
Resultados Financieros y de Mercado	7.3.A1	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño financiero, incluyendo indicadores globales de rentabilidad financiera, valor económico y presupuestario?	Existen niveles de desempeño financieros buenos que abordan los requerimientos del subcriterio.	35,00	55%	19,25
	7.3.A2	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño en el mercado, incluyendo la participación o posición de mercado, el crecimiento y el ingreso a nuevos mercados?	Se analizan las condiciones del mercado, pero no se hacen registros, ni se almacenan datos de tendencias.	35,00	10%	3,50
7.4 Resultados de orientación hacia las personas						
Resultados de las personas	7.4.A1	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño y eficacia del sistema de trabajo?	No se tienen indicadores de desempeño definidos.	23,33	1%	0,23

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Resultados de las personas	7.4.A2	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores?	No se tienen indicadores de aprendizaje y desarrollo.	23,33	1%	0,23
	7.4.A3	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave del bienestar, satisfacción e insatisfacción de los colaboradores?	No se tienen indicadores de satisfacción del personal.	23,33	1%	0,23
7.5 Resultados de la eficacia organizacional						
Resultados de las personas	7.5.A1	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los procesos de creación de valor claves? Incluya indicadores de eficacia y eficiencia de productividad, desempeño de proveedores, asociados u otros indicadores apropiados.	No hay registros de indicadores de eficiencia y eficacia, ni desempeño de los proveedores.	35,00	1%	0,35
	7.5.A2	¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los otros procesos clave? Incluya indicadores de eficacia y eficiencia de productividad, desempeño de proveedores, asociados u otros indicadores apropiados.	No hay registros de desempeño operativo de los procesos claves.	35,00	1%	0,35

Tabla 17. Evaluación modelo Malcolm Baldrige (continuación)

7.6 Resultados de liderazgo y responsabilidad social						70
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Resultados de las personas	7.6.A1	¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave del cumplimiento de la estrategia y planes de acción de la organización?	No se manejan indicadores, solamente se realiza el presupuesto anual, se proponen metas de venta y se realizan evaluaciones subjetivas.	17,50	15%	2,63
	7.6.A2	¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de comportamiento ético y de confianza de los grupos de interés en la alta dirección y, de buen gobierno de la organización (indicadores de incumplimientos de comportamientos éticos)?	No se presentan datos de tendencias o resultados. Aunque la alta dirección trata de fomentar el comportamiento ético.	17,50	5%	0,88
	7.6.A3	¿Cuáles son los hallazgos actuales clave y las tendencias en los indicadores clave de responsabilidad social, tanto interna como externa?	No se realizan registros de acciones de Responsabilidad Social, ni se tienen indicadores definidos.	17,50	1%	0,18
	7.6.A4	¿Cuáles son los hallazgos actuales clave y las tendencias en los indicadores clave de responsabilidad social, tanto interna como externa?	No se realizan registros de acciones de Responsabilidad Social, ni se tienen indicadores definidos.	17,50	1%	0,18

Tabla 18. *Resumen de evaluación del modelo Malcolm Baldrige*

Pilar	Puntaje máximo posible	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido por pilar
1. Liderazgo	120	14,98	12%
2. Planeamiento Estrategia	85	3,43	4%
3. Orientación hacia el cliente y el mercado	85	5,50	6%
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	90	8,06	9%
5. Orientación hacia las personas	85	1,75	2%
6. Gestión de procesos	85	5,87	7%
7. Resultados	450	32,73	7%
Total de puntos	1000	72,32	7%

Apéndice 4. Evaluación del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias.

Tabla 19. *Evaluación Premio a la Excelencia*

1. Liderazgo y planificación estratégica						Puntos
						22,50
1.4 Planeación estratégica						15
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Planificación basada en datos	1.4.B1.1	La organización considera aspectos, tanto externos como internos, que pueden afectar la capacidad de lograr los objetivos estratégicos, los documenta y contabiliza.	No se documenta, se hace análisis FODA anual.	2,50	15%	0,38
	1.4.B2.1	La planeación estratégica considera datos e información de desempeño en aspectos brindados por un FODA.	Si se hace FODA anualmente, no se considera el desempeño.	2,50	5%	0,13
	1.4.B2.2	La planeación estratégica considera datos e información de desempeño en aspectos de identificación oportuna de cambios en tecnología, mercado, competencia elementos regulatorios.	Se consideran las necesidades de tecnología, pero no se alinean a la planeación estratégica y no se toman en cuenta datos de desempeño.	2,50	1%	0,03
	1.4.B2.3	La planeación estratégica considera datos e información de desempeño en aspectos sobre sostenibilidad y continuidad de la organización en caso de una emergencia.	No se cuantifican datos de desempeño.	2,50	0%	0,00
	1.4.B2.4	La planeación estratégica considera datos e información de desempeño en aspectos como riesgos y oportunidades para alcanzar los objetivos previstos, identificar o reducir efectos indeseados y lograr la mejora continua.	Se identifican algunos riesgos y oportunidades, pero no se documenta.	2,50	1%	0,03

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Planificación basada en datos	1.4.B3.1	Se documentan los requisitos de los clientes y las oportunidades de mejora de las distintas áreas de gestión organizacional, y se consideran en el proceso de planificación estratégica.	No se documenta los requisitos ni se identifican oportunidades de mejora en las áreas.	2,50	0%	0,00
1.5 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional						7,50
Procesos económicos-financieros	1.5.D1.1	Se identifican aspectos que pueden impactar fuertemente la sostenibilidad económica de la empresa.	Se utiliza información como costos internos vs costos de la competencia.	1,50	75%	1,13
	1.5.D1.2	Se tienen asegurados los recursos financieros para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, así como las necesidades operacionales.	Se hace un presupuesto anual, pero no se consideran recursos financieros para cubrir eventualidades.	1,50	30%	0,45
	1.5.D1.3	Existen maneras identificadas y sistemáticas para asignar recursos financieros a los planes de acción para conseguir los objetivos estratégicos.	Los recursos se asignan según las necesidades del momento, los objetivos estratégicos no están documentados.	1,50	5%	0,08
	1.5.D1.4	Se identifican, cuantifican y documentan los riesgos financieros de la empresa.	Se consideran por parte de la gerencia, algunos se identifican, pero no se documentan ni cuantifican.	1,50	1%	0,02
	1.5.D1.5	Se elabora y controla el presupuesto de la empresa periódicamente.	Se realiza un presupuesto anual, pero no se contrasta con el gasto real del periodo, no se controla.	1,50	25%	0,38

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

2. Enfoque al cliente y al mercado							Puntos
							39
2.1 Conocimiento del cliente y el mercado							13
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Oferta de productos que satisfacen los requisitos del cliente	2.1.C1.1	Se identifican, documentan y cuantifican los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes.	Se identifican mediante los agentes de ventas.	4,33	20%	0,87	
	2.1.C2.1	Se usa la información sobre requisitos, necesidades y expectativas del cliente para brindar productos y servicios satisfactorios e innovadores.	No se realiza.	4,33	1%	0,04	
	2.1.C2.2	La organización identifica y desarrolla nuevas oportunidades de negocio para captar nuevos clientes.	Se observan las condiciones del mercado, para tratar de identificar algunas oportunidades de negocio.	4,33	10%	0,43	
2.2 Manejo de relaciones con el cliente							11
Determinación y despliegue de los requisitos de contacto con el cliente	2.2.C1.1	Se identifica y documenta los requisitos de contacto con los clientes.	Si se establecen (visitas, teléfono, email), pero no se documenta, existe base de datos y están geo localizados.	2,75	85%	2,34	

Tabla 19. *Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)*

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Determinación y despliegue de los requisitos de contacto con el cliente	2.2.C2.1	Los requisitos de contacto con los clientes están estandarizados y documentados.	Están definidos pero no documentados ni estandarizados.	2,75	10%	0,28
	2.2.C3.1	Los requisitos de contacto son interiorizados por los colaboradores que tienen contacto con el cliente, y esto se realiza mediante capacitaciones y evaluaciones.	No hay capacitaciones ni evaluaciones.	2,75	1%	0,03
	2.2.C5.1	Los estándares de requisitos de contacto al cliente se revisan y mejoran si es necesario.	La auditora interna define la mejor manera de contactar al cliente según sea el caso, sin embargo, no hay estandarización.	2,75	5%	0,14
2.4 Relaciones comerciales justas (RS)						15
Competencia justa	2.4.A1.1	La organización se rige siempre bajo el reglamento jurídico aplicable.	Se opera bajo entera legalidad jurídica.	2,50	85%	2,13
	2.4.A2.1	La organización previene y evita competencia desleal tanto a lo interno, como propiamente con sus competidores.	Se considera a la hora de la contratación de un colaborador, y se evita a nivel de competencia.	2,50	35%	0,88

Tabla 19. *Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)*

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Mercadeo, información y prácticas contractuales justas	2.4.B1.1	La empresa se asegura que el mercadeo y promociones de sus productos y servicios sean veraces y justas.	No se verifica, pero el mercadeo siempre es veraz.	2,50	10%	0,25
	2.4.B2.3	La organización promueve con los clientes mediante información y educación, el impacto de las compras de sus productos y servicios.	No se realiza.	2,50	1%	0,03
Protección al consumidor	2.4.C1.1	La empresa se esfuerza en garantizar la protección de sus clientes en aspectos de salud y seguridad a la hora de que adquieren sus productos.	Si, se controla que el producto se despache en buen estado, que no esté vencido, se empaca de manera que sea seguro y esto se considera a la hora de la entrega.	5,00	75%	3,75

Tabla 19. *Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)*

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
3. Enfoque hacia el talento humano						Puntos
						40
3.1 Compromiso y desempeño (RS)						15
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Optimizar y evaluar el compromiso	3.1.A1.1	La organización determina y documenta los factores clave que afectan el compromiso en el desempeño de los colaboradores.	Parcialmente, identifican problemas, pero no se evalúan.	2,50	25%	0,63
	3.1.A2.1	La organización sensibiliza a los colaboradores y propicia su participación en el proceso de lograr los objetivos estratégicos	Se inició con plan de sensibilización, pero no se continuó.	2,50	5%	0,13
	3.1.A3.1	La organización estimula de alguna manera a los empleados para que den su máximo potencial.	Se inició con plan de estimulación, pero no se continuó.	2,50	10%	0,25
	3.1.A4.1	La organización se asegura que existe equidad en la remuneración de un mismo puesto de trabajo.	Si, existen bases salariales.	2,50	90%	2,25

Tabla 19. *Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)*

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Optimizar y evaluar el compromiso	3.1.A5.1	Existe un proceso sistemático de evaluación del desempeño de los colaboradores, según su área de trabajo, y estos son involucrados en el proceso.	Existen listas de cotejo respecto a procedimientos, sin embargo, no se evalúa periódicamente.	2,50	15%	0,38
	3.1.A6.1	La empresa considera los resultados del desempeño de los colaboradores para identificar oportunidades de mejora en el compromiso de los empleados.	No se evalúa el desempeño.	2,50	1%	0,03
3.2 Desarrollo y aprendizaje (RS)						15
Competencias laborales	3.2.A1.1	Se determinan y documentan las competencias necesarias para que los empleados contribuyan al éxito de la organización, además, estas se evalúan en los colaboradores.	Existe un perfil de puesto documentado.	2,50	75%	1,88
	3.2.A2.1	Las necesidades organizacionales son consideradas a la hora de diseñar un puesto de trabajo, se definen responsabilidades y perfil del colaborador.	No se considera.	2,50	1%	0,03
	3.2.A3.1	Existe un proceso sistemático para la atracción, reclutamiento, selección, contratación, ubicación y retención de los nuevos empleados.	No existe.	2,50	1%	0,03
	3.2.A4.1	Existen mecanismos para identificar y retener a los colaboradores más talentosos y de alto potencial.	No existe.	2,50	1%	0,03
	3.2.A5.1	La empresa fomenta y garantiza equidad e igualdad de oportunidades de empleo considerando los distintos entornos culturales.	Parcialmente, es subjetivo a quién hace el proceso de contratación.	2,50	10%	0,25

Tabla 19. *Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)*

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Competencias laborales	3.2.A6.1	La empresa tiene mecanismos para fomentar el trabajo en equipo para cumplir con las expectativas de desempeño de los colaboradores.	No tiene.	2,50	1%	0,03
3.3 Ambiente laboral (RS)						10
Diálogo y comunicación con los empleados	3.3.C1.1	La organización fomenta una cultura organizacional caracterizada por tener una comunicación abierta.	No se fomenta.	2,00	1%	0,02
Diálogo y comunicación con los empleados	3.3.C2.1	La empresa fomenta que los colaboradores aporten ideas que se puedan considerar para mejorar aspectos organizacionales, lo documenta y premia el esfuerzo del trabajador.	Existe debilidad en el área de recursos humanos, se ha tenido que despedir buenos colaboradores por mal ambiente, no se documenta ni se premia, aunque la gerencia es abierta al tema.	2,00	10%	0,20
	3.3.C4.1	Se evalúa el impacto de la comunicación en los distintos procesos y objetivos organizacionales.	No se documenta nada, sin embargo, los colaboradores interponen quejas y opiniones.	2,00	5%	0,10
	3.3.C4.1	La empresa promueve fuentes de comunicación en los puestos de trabajo de los colaboradores.	No se promueve.	2,00	1%	0,02
	3.3.C5.1	La organización promueve la asociación de los empleados en agrupaciones formales que representen sus intereses.	No se promueve.	2,00	1%	0,02

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

4. Procesos							Puntos
							60
4.2 Análisis de los procesos							15
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Control y seguimiento del desempeño de los procesos	4.2.B1.1	La organización se asegura que los colaboradores trabajen según la descripción de los procesos de su puesto de trabajo.	Hay perfiles de puesto de trabajo y supervisión para los colaboradores.	3,00	60%	1,80	
	4.2.B2.1	Existen mecanismos para controlar que se cumplen los requisitos de los procesos de cada puesto de trabajo.	Se analiza mediante el sistema de información, se cuantifican errores, pero la información no es del todo veraz en algunas ocasiones.	3,00	25%	0,75	
	4.2.B3.1	Existen mecanismos para controlar que el trabajo diario en la organización aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.	No están definidos los objetivos estratégicos.	3,00	1%	0,03	
	4.2.B4.1	Existen mecanismos para obtener datos e información para comprender el estado de los procesos de valor con el fin de identificar problemas y oportunidades de negocio.	No existen.	3,00	1%	0,03	
Control y seguimiento del desempeño de los procesos	4.2.B5.1	Existen métodos sistemáticos para controlar fechas de caducidad, desperdicios de tiempos y productos, errores en las entregas y los costos asociados a estos errores.	Se realiza de forma manual la revisión de fechas de caducidad, se controlan los errores y sus costos asociados, pero no de manera sistemática.	3,00	25%	0,75	

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

4.3 Mejora de los procesos							30
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Identificación de oportunidades de mejora en los procesos	4.3.A1.1	Existen mecanismos para determinar y priorizar oportunidades de mejora en los procesos operacionales y de apoyo.	Se considera en algunas ocasiones, no para toda la empresa, pero no existen mecanismos.	5,00	5%	0,25	
	4.3.A3.1	Existen mecanismos para evaluar la necesidad de implementar acciones correctivas o preventivas para eliminar causantes de problemas.	Solo se hacen acciones correctivas, no existen mecanismos para la implementación de acciones preventivas.	5,00	10%	0,50	
	4.3.A4.1	Existen mecanismos para evaluar la eficacia de acciones correctivas tomadas.	Solo se realiza observación de la eficacia de la acción.	5,00	10%	0,50	
Mejora continua	4.3.B1.1	Existen mecanismos para identificar mejoras en los procesos de manera continua, aunque existan casos donde no parezca existir problemas.	No existen.	2,50	1%	0,03	
	4.3.B2.1	Existen herramientas y metodologías para las mejoras de los procesos, con el fin de lograr un mayor desempeño, reducir variabilidad, simplificar actividades, minimizar costos, mejorar productos y servicios y mantener los procesos alineados con las necesidades del negocio.	No existen.	2,50	1%	0,03	
	4.3.B3.1	Existen mecanismos de gestión de proyectos de mejora de los procesos con el fin de lograr resultados oportunos para conseguir los objetivos estratégicos.	No existen.	2,50	1%	0,03	

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Mejora continua	4.3.B4.1	Se realizan programas para estimular la investigación y creación de prácticas para la mejora de los procesos.	No existen.	2,50	1%	0,03
	4.3.B6.1	Existen mecanismos para compartir la información y reducir la resistencia al cambio en relación a la mejora de los procesos, en las unidades de mayor importancia de la empresa.	Se realiza parcialmente, sin mecanismos.	2,50	5%	0,13
	4.3.B7.1	Existen mecanismos para hacer de la mejora continua una cotidianidad en los colaboradores.	No existen, se aluce a falta de personal.	2,50	1%	0,03
4.4 Responsabilidad social en los procesos de la cadena de valor (RS)						15
Promoción de la responsabilidad social en los procesos de su cadena de valor	4.4.A1.1	Existen mecanismos para evaluar la responsabilidad social a lo largo de su cadena de valor para mejorar así el desempeño de la empresa en este tema.	No existen.	2,67	1%	0,03
	4.4.A1.1	Se apoya a otras organizaciones para que realicen políticas relativas a la responsabilidad social.	No se realiza.	2,67	1%	0,03
	4.4.A1.1	Las relaciones con otras organizaciones no interfieren en las prácticas de responsabilidad social de la empresa.	No se evalúa.	2,67	1%	0,03

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

5. Innovación y tecnología							Puntos
							75
5.1 Innovación							25
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Organización para innovar	5.1.A1.1	Existen mecanismos y procesos para gestionar la innovación de productos y servicios, procesos, mercadeo, en los que está claramente establecido las responsabilidades y funciones de las partes involucradas en este proceso.	Se han mejorado algunas cosas de servicio, como la incorporación de geolocalización, no existen mecanismos ni procesos.	1,40	5%	0,07	
	5.1.A2.1	La innovación es impulsada para que sea un aspecto diferencial de la empresa en cuanto a la competitividad.	No se realiza.	1,40	1%	0,01	
	5.1.A3.1	La innovación está interiorizada cómo parte de la cultura organizacional de la empresa.	Solo se visualiza a nivel gerencial.	1,40	20%	0,28	
	5.1.A5.1	El personal de la empresa tiene espacios de tiempo, periódicamente, para dedicarle a la innovación y creación de ideas.	A nivel gerencial se realizan reuniones pequeñas.	1,40	20%	0,28	
	5.1.A6.1	La organización comunica de manera efectiva las ideas innovadoras generadas y son consideradas por sus colaboradores, a manera de incentivos.	No se realiza.	1,40	1%	0,01	
	Generación de innovaciones	5.1.B1.1	Se consideran las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado para identificar oportunidades de innovación.	En algunas ocasiones, por ejemplo la geolocalización.	1,50	10%	0,15
5.1.B2.1		La organización estimula las competencias y creatividad de los colaboradores para la creación de ideas innovadoras.	A nivel gerencial se realiza.	1,50	20%	0,30	

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Generación de innovaciones	5.1.B3.1	Existen criterios definidos para la jerarquización y priorización de ideas innovadoras para generar proyectos de innovación.	No se realiza.	1,50	1%	0,02
	5.1.B4.1	Existen planes de acción ante los riesgos, previamente identificados, generados por los proyectos de innovación.	No se realiza.	1,50	1%	0,02
Manejo de proyectos de innovación	5.1.C1.1	Existen procesos establecidos de gestión de proyectos de innovación en las que se definen las responsabilidades de las partes involucradas.	No se realiza.	1,50	1%	0,02
	5.1.C2.1	En cada proyecto de innovación, están establecidas las especificaciones del mismo.	No se realiza.	1,50	1%	0,02
	5.1.C3.1	Existe un portafolio de proyectos de innovación definido que está alineado a la planificación estratégica de la empresa.	No se realiza.	1,50	1%	0,02
	5.1.C4.1	Existen mecanismos establecidos para asegurar la ejecución, seguimiento y conclusión de los proyectos de innovación.	No existen mecanismos, pero se intenta controlar.	1,50	5%	0,08
Diseño y desarrollo de productos y servicios	5.1.D1.1	Se realizan diseños de servicios que satisfacen o exceden las expectativas del cliente.	Si, por ejemplo una página web para compras en línea que está en periodo de prueba actualmente.	1,20	80%	0,96
	5.1.D2.1	La organización recolecta y documenta requisitos de los clientes y partes interesadas para modificar o ajustar el diseño de sus productos y servicios.	Se considera pero no se documenta.	1,20	10%	0,12

Tabla 19. *Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)*

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Diseño y desarrollo de productos y servicios	5.1.D3.1	Cuando se generan cambios en el diseño de productos o servicios en un proyecto de innovación, se coordinan para que se realicen de manera eficaz y eficiente.	Se considera lo importante pero no se analizan los riesgos.	1,20	10%	0,12
	5.1.D4.1	Los diseños de los productos y servicios se validan de manera sistemática.	No se realiza.	1,20	1%	0,01
	5.1.D5.1	Se considera y evalúa la idea de incorporar nueva tecnología en los procesos para simplificarlos o mejorarlos.	Se ha dado importancia con la implementación de página web y GPS.	1,20	80%	0,96
5.2 Tecnología						25
Vigilancia tecnológica	5.2.A1.1	Existen mecanismos para obtener información para las necesidades internas de tecnología en la empresa.	Se evalúa necesidad en las operaciones de la empresa, pero no existe un mecanismo establecido o documentado.	4,00	10%	0,40
	5.2.A2.1	La empresa tiene mecanismos para informarse sobre adelantos tecnológicos que se pueden aplicar en los procesos de la empresa.	Se realiza mediante outsourcing.	4,00	85%	3,40
Planeación tecnológica	5.2.B1.1	La empresa alinea los proyectos de incorporación de tecnología con los objetivos estratégicos.	No existen objetivos estratégicos.	8,00	1%	0,08
Incorporación de la tecnología	5.2.C1.1	Existen procesos establecidos para gestionar la compra de tecnología necesaria para la organización.	No existen procesos establecidos.	9,00	10%	0,90

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

5.3 Manejo del conocimiento							15
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Manejo del conocimiento	5.3.A1.1	Existen mecanismos para identificar, desarrollar, mantener y proteger los activos intangibles que agregan valor al negocio y son un factor diferenciador de la competencia.	No se realiza.	4,00	1%	0,04	
	5.3.A2.1	Existen mecanismos para transferir el conocimiento de los colaboradores a nuevos trabajadores.	Si, se realizan entrenamientos.	3,00	50%	1,50	
	5.3.A3.1	Existen mecanismos para comunicar y compartir el conocimiento en todas las áreas de la organización.	Los supervisores se comunican, pero no existen mecanismos.	3,00	5%	0,15	
	5.3.A4.1	Existen mecanismos para identificar y compartir las mejores prácticas en las distintas áreas de la organización.	No existen.	3,00	1%	0,03	
5.4 Innovación y tecnología socialmente responsable						10	
Innovación y tecnología socialmente responsable	5.4.A1.1	Existen mecanismos para el aseguramiento de que los proyectos de innovación y tecnología consideran criterios ambientales, sociales y son evaluados.	No existe.	5,00	1%	0,05	
	5.4.A2.1	Las tecnologías que se implementan son amigables social y ambientalmente.	No se evalúa.	5,00	1%	0,05	

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

6. Ambiente						Puntos
						60
6.1 Responsabilidad ambiental						30
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Compromiso con la mejora ambiental (30 puntos)	6.1.A1.1	Se propicia en la organización una estrategia hacia la mejora ambiental.	No se considera.	6,00	1%	0,06
	6.1.A1.2	Se integra la estrategia ambiental con la estrategia organizacional con el fin de impulsarla como elemento de su competitividad.	No se considera.	6,00	1%	0,06
	6.1.A1.3	Se comunica el compromiso con la mejora ambiental a clientes y otras partes interesadas.	No se considera.	6,00	1%	0,06
	6.1.A1.4	Se promueve la participación de la organización, y su personal (incluyendo los líderes) en actividades dirigidas a conservar y proteger los recursos naturales y mejorar el ambiente.	No se considera.	6,00	1%	0,06
	6.1.A1.5	Se capacita y educa en relación con los conocimientos e intenciones de la organización asociados a la conservación, protección y mejora del ambiente en todos los niveles de la organización y hacia otras partes interesadas.	No se considera.	6,00	1%	0,06

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

6.2 Manejo del impacto ambiental							30
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Prevención de la contaminación	6.2.A1.1	Se identifican los aspectos e impactos de las decisiones y actividades de la organización en el ambiente, así como las fuentes de contaminación y residuos relacionadas con sus actividades, productos y servicios.	No se considera.	2,50	1%	0,03	
	6.2.A1.2	Se mide, registra e informa sobre las fuentes de contaminación significativas; así como sobre la reducción de la contaminación y la generación de residuos.	No se considera.	2,50	1%	0,03	
	6.2.A1.3	Se implementan medidas orientadas a la prevención de la contaminación y de los residuos en la fuente o en el origen de las ineficiencias.	No se considera.	2,50	1%	0,03	
	6.2.A1.4	Se vela por la gestión de los residuos especiales y peligrosos que se generan en las actividades.	No se considera.	2,50	1%	0,03	
Uso sostenible de los recursos	6.2.B1.1	Se identifican alternativas para los recursos que se utilizan (energía, agua, etc.).	No se considera.	3,33	1%	0,03	
	6.2.B1.2	Se miden, registran e informa sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos.	No se considera.	3,33	1%	0,03	
	6.2.B1.3	Se implementan medidas de eficiencia en el uso de los recursos de manera que se logre reducir el uso de energía, agua y otros recursos.	No se considera.	3,33	1%	0,03	

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Mitigación y adaptación del cambio climático	6.2.C1.1	Se define el alcance de la responsabilidad e identifican las fuentes de emisión de gases de efecto invernadero.	No se considera.	1,43	1%	0,01
	6.2.C1.2	La organización mide, registra y proporciona información sobre las emisiones significativas de gases de efecto invernadero, usando preferentemente métodos reconocidos a nivel nacional e internacionales.	No se considera.	1,43	1%	0,01
	6.2.C1.3	Se implementan medidas para reducir y minimizar de manera progresiva las emisiones de gases de efecto invernadero.	No se considera.	1,43	1%	0,01
	6.2.C1.4	Se apoya el objetivo de la neutralidad del carbono, implementando medidas para compensar las emisiones restantes de gases de efecto invernadero.	No se considera.	1,43	1%	0,01
	6.2.C1.5	La organización identifica los impactos potenciales del cambio climático y el efecto en su negocio.	No se considera.	1,43	1%	0,01
	6.2.C1.6	La organización clasifica estos impactos en función de sus procesos clave e identifica las opciones de adaptación relacionadas con dichos impactos.	No se considera.	1,43	1%	0,01
	6.2.C1.7	La organización ha considerado y definido mecanismos para integrar las acciones de adaptación al cambio climático en sus procesos clave para garantizar su continuidad.	No se considera.	1,43	1%	0,01

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

7. Resultados						Puntos
						400
7.1 Resultados de liderazgo y planificación estratégica						75
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Resultados de liderazgo y planificación estratégica	7.1.A1.1	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave de cumplimiento de la estrategia organizacional?	No se manejan indicadores, solamente se realiza el presupuesto anual, se proponen metas de ventas y se realizan evaluaciones subjetivas.	25,00	15%	3,75
	7.1.A1.2	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave de desempeño financiero?	Se manejan y evalúan razones financieras que indican estabilidad.	25,00	55%	13,75
	7.1.A1.3	¿Cuál es la comparación de los niveles de desempeño en relación con la competencia u otros modelos de referencia?	Existen comparaciones respecto al mercado.	25,00	30%	7,50
7.2 Resultados de enfoque al cliente y el mercado						80
Resultados de enfoque al cliente	7.2.A1.1	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave de satisfacción o insatisfacción del cliente correspondientes a los grupos de cliente y segmentos de mercado?	No se miden ni manejan indicadores de satisfacción del cliente, solamente se consideran la cantidad de clientes perdidos, puede que aún atiendan clientes insatisfechos.	13,33	10%	1,33

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Resultados de enfoque al cliente	7.2.A1.2	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave de percepción de valor por el cliente incluyendo: lealtad del cliente, retención de clientes, referencias positivas y otros aspectos relacionados con la construcción de relaciones con los clientes?	Solamente se mide la cantidad de reclamos, lo cual no satisface la cuestión por completo.	13,33	5%	0,67
Resultados del mercado	7.2.A1.3	¿Cuál es la comparación de los niveles de desempeño en relación con la competencia u otros modelos de referencia?	No se miden los niveles de desempeño.	13,33	1%	0,13
	7.2.B1.1	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave del mercado?	Se consideran las condiciones del mercado, pero no se analizan las tendencias.	40,00	10%	4,00
7.3 Resultados de enfoque hacia el talento humano						60
Resultados de enfoque hacia el talento humano	7.3.A1.1	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave del enfoque hacia el talento humano (por ejemplo: desempeño y efectividad del sistema de trabajo; capacitación y desarrollo)?	No existen indicadores de desempeño, sin embargo, se considera, por ejemplo, si hay aumento de horas de trabajo, si no lo hay, el área de facturación se encuentra bien.	30,00	10%	3,00
	7.3.A1.2	¿Cuál es la comparación de los niveles de desempeño de estos indicadores en relación con la competencia u otros modelos de referencia?	No se realiza.	30,00	1%	0,30

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

7.4 Resultados de procesos							55
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido	
Resultados de procesos	7.4.A1.1	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave de los procesos de creación de valor y de apoyo?	No se miden indicadores.	27,50	1%	0,28	
	7.4.A1.2	¿Cuál es la comparación de los niveles de desempeño correspondientes a estos indicadores en relación con la competencia u otros modelos de referencia?	No se realiza.	27,50	1%	0,28	
7.5 Resultados de innovación y tecnología							50
Resultados de innovación y tecnología	7.5.A1.1	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave de innovación y tecnología?	Existen algunas observaciones para chequeo, ventas y administración.	16,67	5%	0,83	
	7.5.A1.2	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con la forma en que el mejoramiento en innovación y tecnología ha contribuido a mejorar el desempeño de la organización?	No se cuantifica.	16,67	1%	0,17	
	7.5.A1.3	¿Cuál es la comparación de los niveles de desempeño de estos indicadores en relación con la competencia u otros modelos de referencia?	No se cuantifica.	16,67	1%	0,17	

Tabla 19. Evaluación Premio a la Excelencia (continuación)

		7.6 Resultados ambientales			35	
Descripción	Código	Cuestión	Evidencia	Puntaje máximo	Porcentaje obtenido	Resultado obtenido
Resultados ambientales	7.6.A1.1	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave del desempeño ambiental?	No se realiza.	17,50	1%	0,18
	7.5.A1.2	¿Cuál es la comparación de los niveles de desempeño de estos indicadores de desempeño ambiental en relación con la competencia u otros modelos de referencia?	No se realiza.	17,50	1%	0,18
		7.7 Resultados transversales de responsabilidad social			45	
Resultados transversales de responsabilidad social	7.7.A1.1	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con los indicadores clave de: a. Rendición de cuentas, comportamiento legal y ético y apoyo a la comunidad? b. Manejo y desarrollo de proveedores. c. Relaciones comerciales justas. d. Bienestar y satisfacción de los empleados. e. Responsabilidad social en la cadena de valor. f. Innovación y tecnología socialmente responsable.	No se realiza.	15,00	1%	0,15
	7.7.A1.2	¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en relación con la forma en que el mejoramiento en las variables transversales de responsabilidad social ha contribuido a mejorar el desempeño de la organización?	No se realiza.	15,00	1%	0,15
	7.7.A1.3	¿Cuál es la comparación de los niveles de desempeño de estos indicadores en relación con la competencia u otros modelos de referencia?	No se realiza.	15,00	1%	0,15

Tabla 20. Resumen de evaluación del Premio a la Excelencia

Pilar	Puntaje máximo posible	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido por pilar
1. Liderazgo y planificación estratégica	22,50	2,04	9%
2. Enfoque al cliente y al mercado	39,00	11,15	29%
3. Enfoque hacia el talento humano	40,00	6,24	16%
4. Procesos	60,00	4,94	8%
5. Innovación y tecnología	75,00	10,03	13%
6. Ambiente	60,00	0,60	1%
7. Resultados	400,00	36,95	9%
Total de puntos	696,50	71,94	10%

Apéndice 5. Auditoria de la norma ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad

Objetivo

Evaluar los procedimientos, documentación, control y medición en los procesos de la empresa Glovali de Occidente S.A. para determinar el grado de cumplimiento de la norma INTE ISO 9004:2009.

Alcance

La norma será evaluada en toda la organización, mediante entrevistas a representantes de la alta dirección. Debido a la naturaleza del trabajo, la herramienta se evalúa como un complemento de la metodología Malcolm Baldrige, partiendo del hecho de las similitudes que existen entre ambas herramientas; por tanto, no se considera la totalidad de los ítems de la norma, sino solamente aquellos que guardan cierto grado de diferencia o que no fueron completamente evaluados con el modelo de Baldrige.

Documento de referencia

La evaluación se realizó con base en la norma ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad.

Criterios de la auditoría

La evaluación se realizó mediante una lista de chequeo realizada con los ítems de interés de la norma, aplicada a la auditora interna de la organización. Con esto se determina la conformidad o no conformidad con el ítem evaluado, en caso de cumplimiento, se solicita la evidencia correspondiente.

Equipo auditor

El siguiente es el equipo involucrado en la auditoría:

Tabla 21. Equipo auditor: aplicación norma ISO 9004

Nombre	Función
Arias Fernández Angie	Auditor
Blanco Valverde Michael	Auditor
Robles Garro Juan Manuel	Auditor
Vásquez Morera Audrey	Entrevistada

Cronograma de trabajo

Tabla 22. Cronograma de aplicación: ISO 9004

Actividad	Hora	Resultado esperado
Ordenar material y oficina para la entrevista	9:00 a.m.	Ambiente adecuado para entrevista
Entrevistar a auditora interna	9:30 a.m.	Evaluación de los ítems de interés
Capturar de evidencia	1:00 p.m.	Evidencia registrada
Evaluar los resultados	2:30 p.m.	Grado de cumplimiento de ítems de interés

Lista de chequeo por utilizar

A continuación, se muestra la lista de chequeo utilizada, así como los resultados obtenidos en cada ítem:

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009

<i>Check List</i> ISO 9004:2009			
Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
4. Gestión para el éxito sostenido de una organización	4.1 Generalidades		
	La organización desarrolla un sistema de gestión de la calidad mediante:		
	Hace uso eficiente de los recursos	No cumple	No poseen un sistema de gestión de calidad implementado, no se tienen definidos los recursos necesarios para cada proceso.
	Toma decisiones basado en evidencias objetivas	No cumple	No poseen indicadores claves, registros de datos, o incidencias documentadas que permitan tomar decisiones basado en hechos.
	Se orienta a la satisfacción del cliente, así como a las necesidades y expectativas de otras partes interesadas pertinentes	No cumple	A pesar que la misión y visión de la organización se orientan a la satisfacción del cliente, no hay registro de acciones concretas de servicio al cliente, no hay seguimiento de errores de entrega, no se realizan evaluaciones del servicio brindado
	4.2 Éxito Sostenido		
	Tiene planificación con perspectiva a largo plazo	Sí cumple	Se hace una reunión anual, donde se valora la situación actual y se hacen propuestas a seguir. Se asignan tareas al personal administrativo, pero no se realiza un seguimiento adecuado de las mismas, además no se evalúa si se efectúan o no dichas tareas
	Realiza seguimiento constante y analiza regularmente el entorno de la organización	No cumple	No se realiza seguimiento, ni se documenta el desarrollo de la organización
Identifica todas sus partes interesadas pertinentes	No cumple		
Evaluar sus impactos individuales potenciales sobre el desempeño de la organización	No cumple	No hay indicadores definidos de desempeño	

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
4. Gestión para el éxito sostenido de una organización	Determina la manera de satisfacer sus necesidades y expectativas de modo equilibrado	No cumple	Hay escasa comunicación entre el área administrativa y operativa con las tareas o planes de la organización a futuro
	Se compromete continuamente con las partes interesadas y las mantiene informadas acerca de las actividades y planes de la organización	No cumple	Se realizan reuniones con cada proveedor para el seguimiento del proceso de compras, ofertas o promociones
	Establece relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores, aliados y otras partes interesadas	Sí cumple	No hay registros, ni un enfoque sistemático definido
	Utiliza una amplia variedad de enfoques, incluyendo la negociación y la mediación, para equilibrar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, que a menudo están en competencia	No cumple	Se identifican los posibles riesgos tanto a corto como largo plazo, pero no se realiza la documentación adecuada, ni se tiene definida una estrategia global.
	Identifica los riesgos asociados a corto y largo plazo y desplegar una estrategia global en la organización para mitigarlos	No cumple	No hay registro de perfil de puestos de trabajos, no se tienen establecidos los recursos necesarios para cada proceso
	Prevé las futuras necesidades de recursos (incluyendo las competencias requeridas de sus personas)	No cumple	No se tienen documentado la totalidad de los procedimientos de los procesos de la organización, ni acciones definidas ante circunstancias cambiantes
	Establece los procesos adecuados para lograr la estrategia de la organización, asegurándose de que son capaces de responder rápidamente a las circunstancias cambiantes	No cumple	Se toman decisiones de forma subjetiva, no se realiza seguimiento de los planes, ni se tienen establecidos los procedimientos de los procesos claves
	Evalúa regularmente el cumplimiento de sus planes y procedimientos vigentes y tomar las acciones correctivas y preventivas apropiadas	No cumple	

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia	
4. Gestión para el éxito sostenido de una organización	Asegura de que las personas en la organización tienen oportunidades de aprender en su propio beneficio, así como para mantener la vitalidad de la organización	No cumple	No se realizan capacitaciones de aprendizaje, ni actividades a fin.	
	Establece y promueve procesos para la innovación y para la mejora continua	No cumple	No hay procesos establecidos, ni se realizan actividades	
	4.3 El entorno de la organización	La organización realiza el seguimiento a cambios continuos de manera constante. Este seguimiento permite a la organización identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con las partes interesadas y sus necesidades y expectativas cambiantes. La alta dirección toma decisiones para el cambio y la innovación de la organización de manera oportuna a fin de mantener y mejorar el desempeño de la organización.	No cumple	No hay registros de cambios efectuados, no se evalúa los riesgos relacionados a los cambios efectuados.
5. Estrategia y política	5.1 Generalidades	Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería establecer y mantener una misión, una visión y unos valores para la organización. Estos deberían ser claramente entendidos, aceptados y apoyados por las personas en la organización y, según sea apropiado, por otras partes interesadas.	No cumple	Se tiene la Misión, Visión y valores definidos, pero no hay un despliegue correcto a todo el personal de la organización por lo que el mismo no lo conocen a cabalidad
	5.3 Despliegue de la estrategia y la política	5.3.2 Procesos y prácticas	Para asegurarse de que sus procesos y prácticas son eficaces y eficientes la organización debería realizar actividades para:	

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
5. Estrategia y política	Se anticipa a cualquier conflicto potencial que pueda surgir de las diferentes necesidades y expectativas de las partes interesadas	No cumple	La organización responde a los problemas presentes, se realizan las correcciones del caso, pero no existe una planificación adecuada para la resolución o disminución de problemas
	Evalúa y comprende el desempeño actual de la organización y de las posibles causas raíz de problemas pasados, para evitar la recurrencia	No cumple	No se evalúa el desempeño de la organización
	Mantiene a las partes interesadas informadas, consiguiendo su compromiso, manteniéndolas al tanto del progreso respecto a los planes y obteniendo de ellos retroalimentación e ideas para la mejora	No cumple	No se involucra al personal para planes o idea de mejora.
	Revisa el sistema de gestión y sus procesos y actualizarlos según sea necesario	No cumple	No hay un sistema de gestión de calidad definido
	Realiza el seguimiento, medir, analizar, revisar e informar a quien corresponda	No cumple	No se hace seguimiento, no se hacen mediciones, ni registro de análisis de datos
	Proporciona todos los recursos necesarios, incluyendo aquellos para la mejora, la innovación y el aprendizaje	No cumple	No se realizan actividades de aprendizaje
	Desarrolla, actualiza y cumple sus objetivos, incluyendo la definición de plazos para lograrlos	No cumple	No hay objetivos estratégicos definidos
	Se asegura de que los resultados son coherentes con la estrategia	No cumple	

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
	6.3 Personas en la organización		
	6.3.1 Gestión de las personas		
	La organización tiene establecidos procesos que confieran facultades a las personas para:		
	Traducir los objetivos estratégicos y de proceso de la organización a objetivos de trabajo individuales, y establecer planes para su logro	No cumple	No hay objetivos estratégicos definidos
	Identificar las limitaciones de su desempeño	No cumple	No se mide el desempeño de la organización
	Asumir los problemas como propios y la responsabilidad de resolverlos	No cumple	No se tiene establecido un procedimiento claro para la resolución de los problemas
	Evaluar el desempeño de las personas frente a objetivos de trabajo individuales	No cumple	No se evalúa el desempeño de las personas o procesos
6. Gestión de los recursos	Buscar de manera activa oportunidades para aumentar su competencia y experiencia	No cumple	No se realizan actividades relacionadas a la mejora de competencia o experiencias laborales
	Promover el trabajo en equipo y fomentar la sinergia entre las personas	No cumple	No hay procesos establecidos para el trabajo en equipo
	Compartir la información, el conocimiento y la experiencia dentro de la organización.	No cumple	No hay procesos establecidos de registro de información
	6.3.2 Competencia de las personas		
	Para asegurarse de que la organización cuenta con las competencias necesarias, debería establecer y mantener un “plan de desarrollo de las personas” y procesos asociados, que deberían ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar la competencia de las personas a través de los siguientes pasos:	No cumple	No existe un plan de desarrollo de las personas, no se tienen definidos

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
6. Gestión de los recursos	Identifica las competencias profesionales y personales que la organización podría necesitar a corto y largo plazo, de acuerdo con su misión, visión, estrategia, políticas y objetivos	No cumple	No hay perfiles de puestos definidos
	Identifica las competencias disponibles actualmente en la organización y las brechas entre lo que está disponible y lo que se necesita actualmente y lo que se podría necesitar en el futuro	No cumple	No se analizan las competencias disponibles, ni las competencias necesarias a futuro
	Implementa acciones para mejorar y/o adquirir competencias para cerrar las brechas:		
	Revisar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas para asegurarse de que se han adquirido las competencias necesarias	No cumple	No hay registro de acciones que se llevan a cabo
	Mantener las competencias que se han adquirido		
	6.3.3 Participación y motivación de las personas		
	Para aumentar la participación y motivación de las personas que la integran, la organización debería considerar actividades tales como:		
	Desarrolla un proceso para compartir el conocimiento y utilizar la competencia de las personas, por ejemplo, un esquema para recopilar ideas para la mejora	No cumple	No hay proceso establecido de retención o mejora del conocimiento de las personas
Introduce un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales de los logros de las personas	No cumple	No se realizan evaluaciones	
Establece un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera, para promover el desarrollo de las personas	No cumple	No se hacen actividades de promover el desarrollo de las personas	

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
6. Gestión de los recursos	Revisa continuamente el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de las personas	No cumple	No se realizan revisiones ni evaluaciones de las necesidades o expectativas del personal
	Proporciona oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (coaching)	No cumple	No se realizan capacitaciones, u oportunidades de crecimiento profesional
	7.1 Generalidades		
	Se debe revisar de forma regular los procesos y sus interrelaciones y deben tomarse las acciones apropiadas para su mejora. Los procesos deben gestionarse como un sistema, creando y comprendiendo las redes de procesos, sus secuencias y sus interacciones	No cumple	No hay procesos establecidos
	7.2 Planificación y control de los procesos		
	En la planificación y control de los procesos se deberían considerar:		
7. Gestión de los procesos	Los análisis del entorno de la organización	No cumple	No hay procesos establecidos para análisis de entorno de la organización
	Los pronósticos a corto y largo plazo de la evolución del mercado	No cumple	No hay procesos establecidos para pronosticar
	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas	No cumple	Aunque se evalúa las necesidades de mercado, no existen procesos establecidos ni documentación
	Los objetivos a lograr	Si cumple	Se definen de manera anual, pero no se les da seguimiento
	Los requisitos legales y reglamentarios	Si cumple	La empresa se encuentra al día en cuanto a requisitos legales, y reglamentos
	Los riesgos potenciales tanto financieros como de otro tipo	Si cumple	Lo realiza la auditora interna

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
7. Gestión de los procesos	Los elementos de entrada y los resultados del proceso	No cumple	No se tiene establecido las entradas y salidas de cada proceso
	Las interacciones con otros procesos	No cumple	No se considera en la planificación de la empresa
	Los recursos y la información	No cumple	
	Las actividades y los métodos	No cumple	No hay registro de actividades y métodos
	Los registros requeridos o deseados	No cumple	No hay registros definidos
	La medición, el seguimiento y el análisis	No cumple	No se tienen establecidos procesos de medición, seguimiento y análisis.
	Las acciones correctivas y preventivas	No cumple	La organización responde en el momento a problemas presentes, no hay acciones correctivas ni preventivas definidas
	Las actividades de mejora y/o de innovación	No cumple	No hay registro ni planificación de actividades de mejora e innovación, se realizan cambios de forma subjetiva sin planificación previa
	7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos		
	La organización designa, para cada proceso, a un gestor del proceso con la responsabilidad y la autoridad definidas para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y su interacción con otros procesos.	No cumple	No existe un gestor de proceso
8 Seguimiento, medición, análisis y revisión	8.1 Generalidades		
Para lograr el éxito sostenido en un entorno siempre cambiante e incierto, es necesario que la organización realice el seguimiento, mida, analice y revise de manera regular su desempeño.	No cumple	No se mide ni analiza el desempeño	

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
8 Seguimiento, medición, análisis y revisión	8.2 Seguimiento		
	La alta dirección debe establecer y mantener procesos para realizar el seguimiento del entorno de la organización y para recopilar y gestionar la información necesaria para:		
	Identificar y comprender las necesidades y expectativas presentes y futuras de todas las partes interesadas pertinentes	No cumple	No se mantienen procesos establecidos
	Evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza	No cumple	No se mantienen procesos establecidos
	8.3 Medición		
	8.3.1 Generalidades		
	La alta dirección de la organización debería evaluar el progreso en el logro de los resultados planificados frente a su misión, visión, políticas, estrategias y objetivos, a todos los niveles y en todos los procesos y las funciones pertinentes de la organización. Se debería utilizar un proceso de medición y análisis para hacer el seguimiento de este progreso, buscar y proporcionar la información necesaria para las evaluaciones del desempeño y tomar decisiones eficazmente.	No cumple	No se hacen evaluaciones de procesos, no se tiene un proceso definido de medición y análisis,

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
8 Seguimiento, medición, análisis y revisión	8.3.4 Autoevaluación		
	La autoevaluación puede ayudar a la organización a priorizar, planificar e implementar mejoras y/o innovaciones, cuando sea necesario. Los resultados de las autoevaluaciones apoyan:		
	Se evalúa la mejora continua del desempeño global de la organización	No cumple	No se realizan evaluaciones de desempeño
	Se realiza seguimiento del progreso hacia el logro y el mantenimiento del éxito sostenido de la organización	No cumple	No se efectúa un seguimiento adecuado del progreso de la organización
	La innovación en los procesos, los productos y la estructura de la organización, cuando sea apropiado	No cumple	No se tiene establecido un mecanismo adecuado para planificar e implementar mejoras e innovación en los productos o estructura
	Se hace reconocimiento de las mejores prácticas	No cumple	No se realiza seguimiento ni reconocimiento al personal
	Se identifican, planifican e implementan oportunidades de mejora	No cumple	Se identifican oportunidades de mejora en los procesos, pero no existe una planificación adecuada ni registro de los mismos
	8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, medición y análisis		
	Se realiza seguimiento del entorno de la organización	No cumple	No se realiza seguimiento, ni documentación
	Las medidas del desempeño de la organización, incluyendo los indicadores clave de desempeño	No cumple	No se evalúa el desempeño
Se realizan evaluaciones de la integridad y de la validez de los procesos de medición	No cumple	No se realizan evaluaciones, ni existen procesos de medición	

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
8 Seguimiento, medición, análisis y revisión	Se analizan los resultados de las actividades de auditoría interna, de autoevaluación, y de estudios comparativos con las mejores prácticas	No cumple	No se documenta información de evaluaciones, ni se realiza seguimiento de las propuestas de mejora.
	Se hace evaluación del riesgo	No cumple	No se realizan evaluaciones de riesgo
	Se realiza seguimiento y análisis de la retroalimentación de los clientes y de otras partes interesadas	No cumple	No se documenta la retroalimentación por parte de los clientes
9.1 Generalidades			
	Para la mejora, la innovación y el aprendizaje eficaces y eficientes es fundamental que las personas de la organización tengan la aptitud y estén habilitadas para hacer juicios basados en el análisis de datos y la incorporación de las lecciones aprendidas	No cumple	No se involucra al personal en la toma de decisiones, ni se registran datos de mejora efectuadas
9.2 Mejora			
9. Mejora, innovación y aprendizaje	Las actividades de mejora pueden variar desde las pequeñas mejoras continuas en el lugar de trabajo hasta las mejoras significativas de toda la organización. La organización debe asegurarse de que la mejora continua se establece como parte de la cultura de la organización:	No cumple	Se realizan acciones de mejora, la organización responde a los problemas que se presentan. Pero no se documenta dichas mejoras, ni se realiza un seguimiento adecuado para asegurar que forme parte de todo el personal de la empresa
	Proporciona a las personas de la organización la oportunidad de participar en actividades de mejora, confiriéndoles facultades	No cumple	No se realizan actividades de participación del personal
	Proporciona los recursos necesarios	No cumple	No existe un programa establecido de actividades de mejora, por lo que no se tienen definidos recursos para el desarrollo de los mismos

Tabla 23. Evaluación ISO 9004: 2009 (continuación)

Apartado	Principios a cumplir	Sí cumple / No cumple	Evidencia
9. Mejora, innovación y aprendizaje	Establece sistemas de reconocimiento y de recompensa por la mejora	No cumple	No hay evidencia de un sistema de reconocimiento definido
	Mejora de manera continua la eficacia y la eficiencia del propio proceso de mejora	No cumple	Se realizan actividades de mejora, como respuesta a los problemas presentes, pero no se realiza seguimiento ni control de los mismos.

Tabla 24. Resumen de evaluación de la norma ISO 9004: 2009

Sección	Total ítems	Cumple	No cumple	Porcentaje de cumplimiento
4. Gestión para el éxito sostenido de una organización	18	2	16	11%
5. Estrategia y política	9	0	9	0%
6. Gestión de los recursos	16	0	16	0%
7. Gestión de los procesos	15	3	12	20%
8. Seguimiento, medición, análisis y revisión	15	0	15	0%
9. Mejora, innovación y aprendizaje	6	0	6	0%
Total	79	5	74	6%

Apéndice 6. Mapeo de Glovali de Occidente S.A.

Mapeo de Glovali de Occidente S.A.

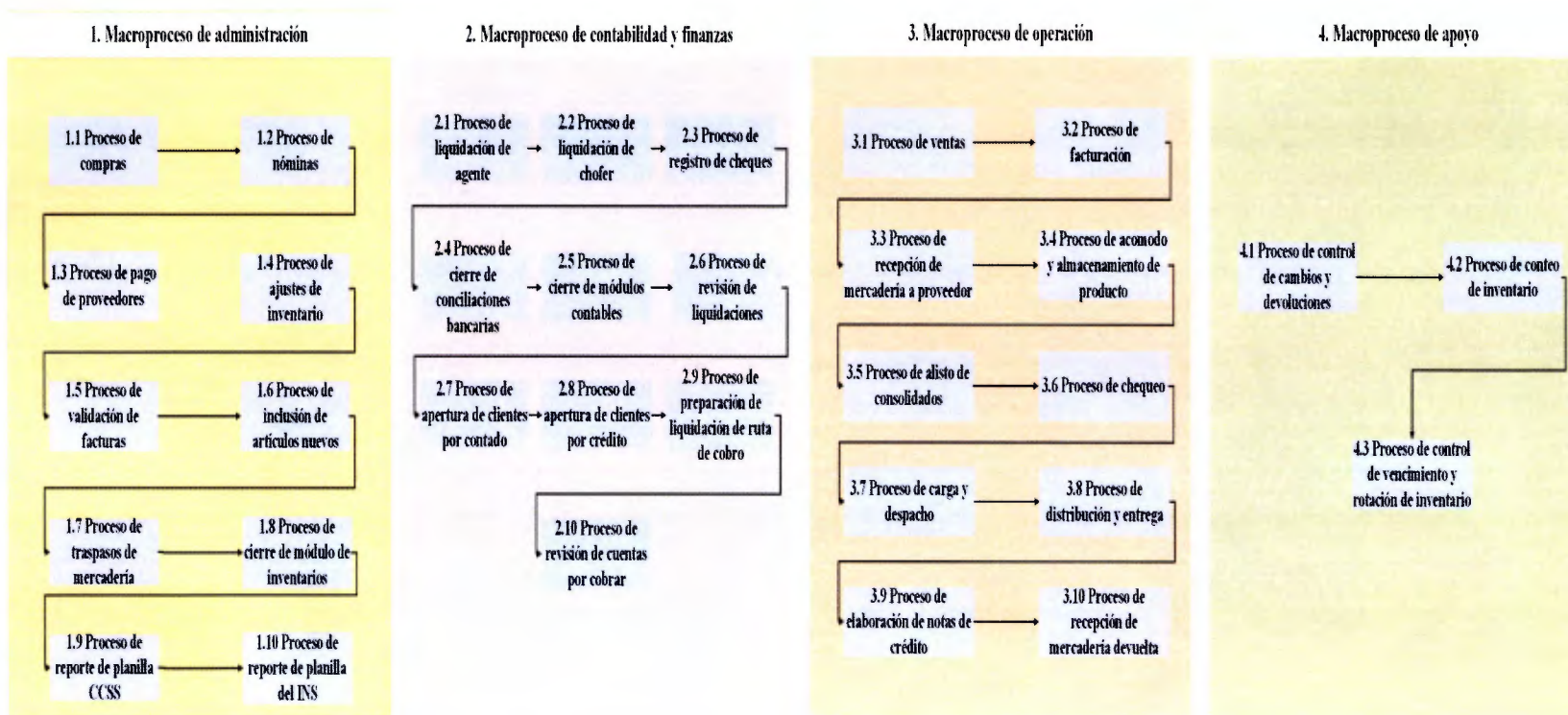


Figura 57. Macroprocesos de Glovali de Occidente S.A.



Figura 58. Procesos de Glovali de Occidente S.A.: Área administrativa



Figura 59. Procesos de Glovali de Occidente S.A.: Contabilidad y finanzas

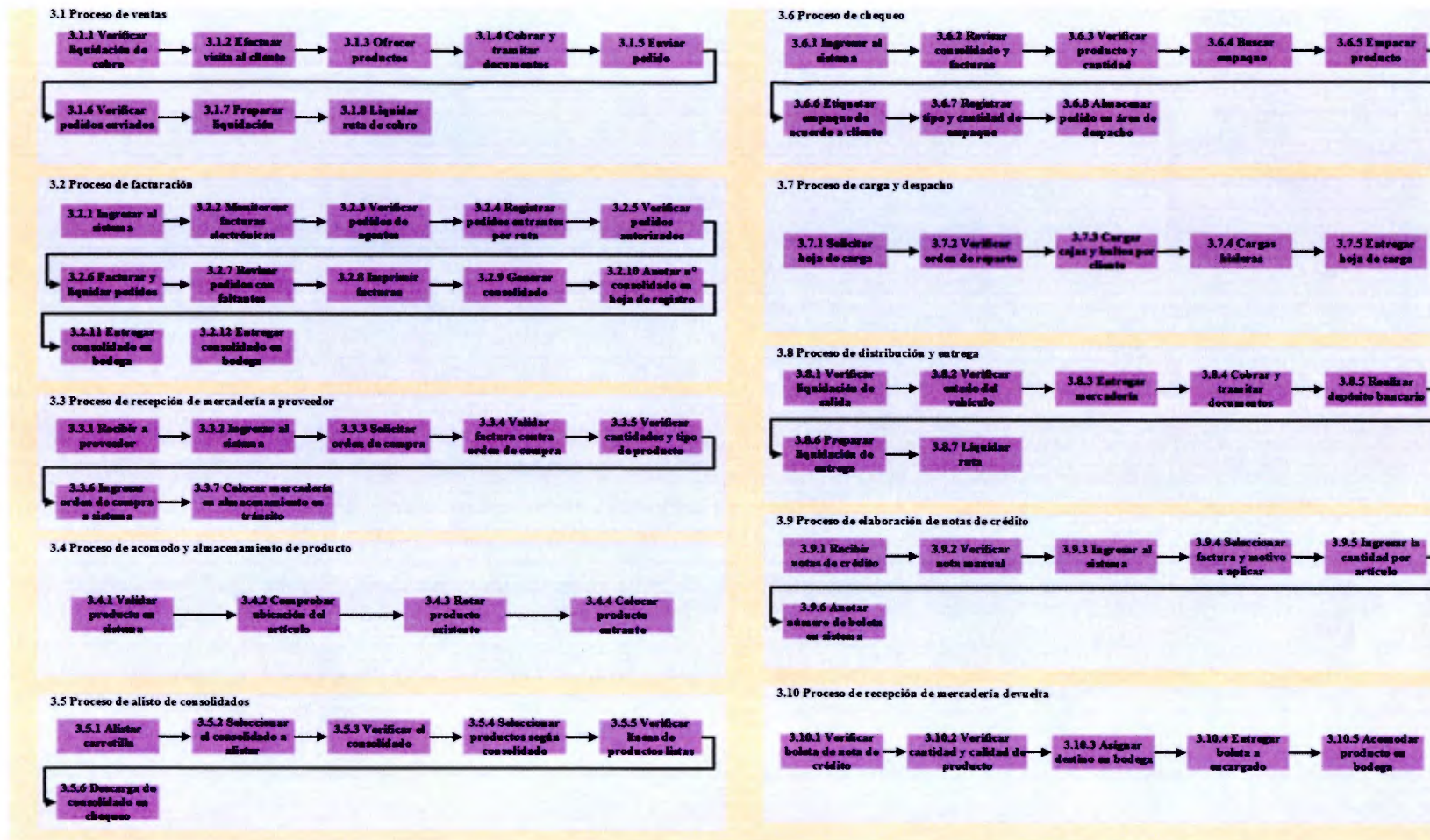


Figura 60. Procesos de Glovali de Occidente S.A.: Operaciones

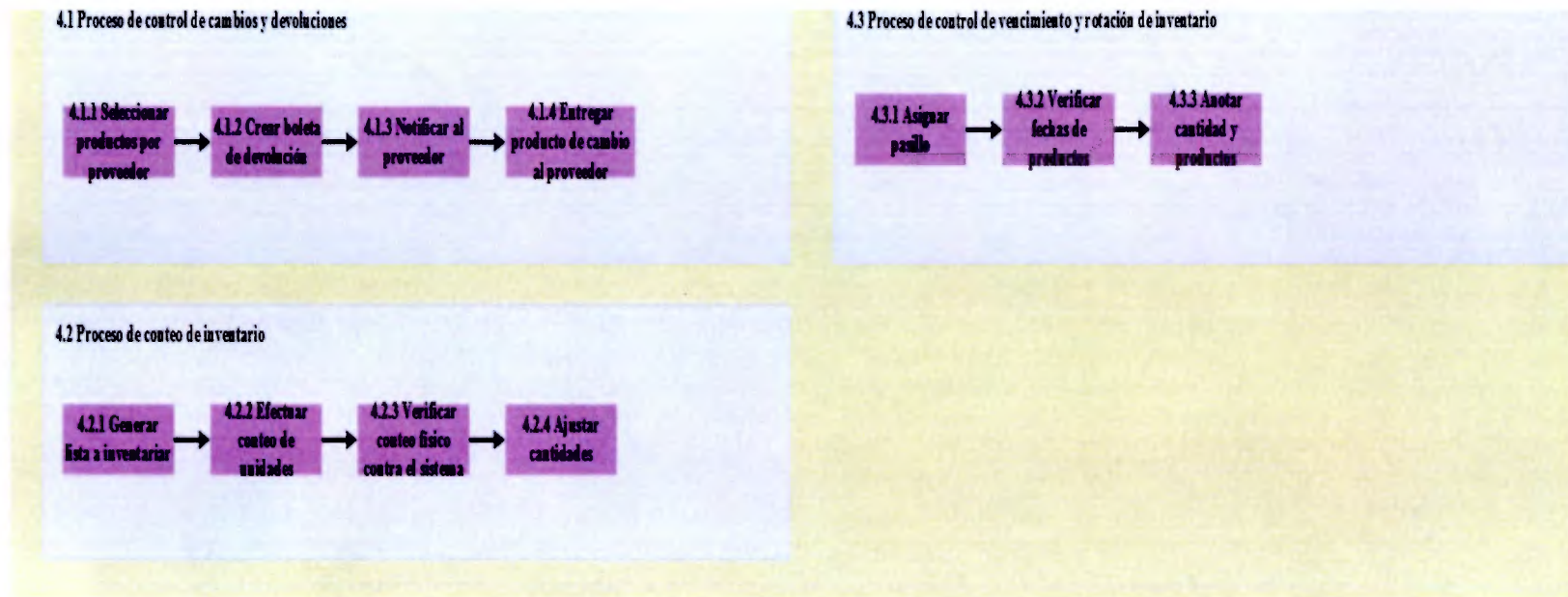


Figura 61. Procesos de Glovali de Occidente S.A.: Apoyo

Apéndice 7. Encuesta de percepción del personal

Indicaciones generales

Para cada una de las siguientes afirmaciones, marque la opción que mejor identifica su posición, el tratamiento de los datos obtenidos será absolutamente confidencial y no se le identificará individualmente, por lo que se le solicita de manera muy respetuosa responder con la mayor veracidad posible cada uno de los ítems. La escala a utilizar en la encuesta está determinada por una puntuación máxima de 3 y mínima de 0, esta escala se muestra a continuación:

Tabla de calificación

Escala	Criterio
0	No existe/No lo satisface/No lo incluye
1	Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
2	No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
3	Si existe/Si lo satisface completamente

1. Conoce la misión, visión, objetivos y/o valores de la empresa. *

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

2. Ha recibido una inducción previa para el puesto y funciones que desempeña.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Si existe/Si lo satisface completamente

3. Conoce las características esperadas del perfil del puesto de trabajo en que se desempeña.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

4. Existe un manual y/o procedimientos establecidos físicamente del puesto que desempeña.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

5. Tiene definidas las responsabilidades del puesto que desempeña.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

6. Se desarrollan capacitaciones para el aprendizaje y estrategias de mejora.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

7. Se llevan a cabo estrategias para la disminución de errores, defectos y desperdicios.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

8. Recibe información sobre su propio desempeño.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

9. Tiene conocimiento de las metas del área en las que labora.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

10. Se realiza un seguimiento al cumplimiento de metas.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

11. Existe comunicación asertiva de nuevos productos, uso, promociones y demás.

- No existe/No lo satisface/No lo incluye
- Hay indicios de que existe o satisface pero no lo conoce a profundidad
- No existe de una forma completa/Se satisface parcialmente
- Sí existe/Sí lo satisface completamente

Apéndice 8. Evaluación de procesos con procedimientos

Tabla 25. *Listado de procesos con procedimientos*

Área	Encargado	Proceso	Proceso con procedimiento
Gerencia	Gerente general	Compras	No
Ventas	Agente de ventas	Venta directa	No
		Cobro de facturas	No
Administración contable	Encargado de cuentas por pagar	Nominas	No
		Pago de proveedores	No
		Reporte de planillas	No
		Asignación de viáticos	No
	Inventarios	Ajuste de Inventario	No
		Validación de Inventarios	No
		Inclusión de artículos nuevos	No
		Traspaso de mercadería	No
		Cierre de módulos	Si
	Encargado de cuentas por cobrar	Apertura de clientes de contado	Si
		Apertura de clientes de crédito	Si
		Preparación de ruta de cobro	No
		Revisión de cuentas por cobrar	No
	Contador	Liquidación de ruta de ventas	Si
		Liquidación de ruta de entrega	Si
		Liquidación de cheques	Si
Cierre de liquidaciones bancarias		No	
Cierre de módulos contables		No	
Conciliaciones bancarias		No	
Cierre y revisión de caja general		No	

Tabla 25. Listado de procesos con procedimientos (continuación)

Área	Encargado	Proceso	Proceso con procedimiento
Operaciones	Facturador	Revisión y archivo de liquidaciones	No
		Facturación de pedidos	Si
		Elaboración de Notas de crédito	No
	Coordinador de bodega	Llenado de Hoja de ruta	Si
		Recepción de mercadería a proveedor	No
		Acomodo y almacenamiento de producto	No
		Control de cambios y devoluciones	No
		Control de vencimiento y rotación de inventario.	No
	Alistador	Conteo de Inventario	No
		Alisto de consolidado	No
	Chequeador	Chequeo	Si
	Despachador	Carga y despacho	Si
		Coordinación de ruta	No
	Chofer	Distribución y entrega	Si
Revisión previa a salida		Si	
Total de procesos			38
Total de procesos sin procedimiento			26
Total de procesos con procedimiento			12

Apéndice 9. Herramienta de determinación de política de calidad

Tabla 26. *Cuestionario para determinación de política de calidad*

Cuestionario para buscar la política de Calidad

¿Qué es exactamente lo que hacemos?

Brindamos servicio de importación y distribución de productos de excelente calidad e innovación.

¿Qué productos y servicios ofrecemos?

Ofrecemos productos alimenticios principalmente golosinas. Medicinas de venta libre, entre otros productos.

¿Quién es nuestro cliente ideal?

Cadenas de supermercado, mayoristas, independientes y tiendas de conveniencia.

¿Qué necesidades de los clientes podemos cumplir y que beneficios podemos proveer?

Ofrecer variedad de productos innovadores, brindando un servicio personalizado de calidad.

¿Qué mercados y áreas geográficas servimos?

Todo el territorio nacional.

¿Qué es lo que nos diferencia de nuestra competencia?

Honestidad y garantía de venta, servicio personalizado, y variedad de productos.

¿Cuál es la mejor cosa que un cliente satisfecho puede decir acerca de nosotros?

Confianza, calidad y permanencia.

¿Lo que nos entusiasma del futuro de la empresa?

Mayor importación de productos, crecimiento personal de los colaboradores

Fuente: Jiménez, 2012.

Tabla 27. Marco de referencia de la política de calidad

Directriz	Framework	Política de Calidad
Nuestro producto o servicios: Brindamos: Para:	Servicio de importación y distribución de productos de excelente calidad e innovación, para nuestros clientes.	a) Es adecuada al propósito de la organización
Estamos comprometidos con:	Excelente servicio al cliente, la innovación.	b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad
La mejora continua para nosotros es:	Seguimiento y compromiso en las funciones.	
Nuestros objetivos son:	<ul style="list-style-type: none"> a) Diferenciarnos por la honestidad en las negociaciones. b) Ofrecer variedad de productos innovadores. c) Brindar un servicio personalizado de calidad d) Superar las expectativas de nuestros clientes. e) Capacitar e integrar el personal. 	c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad
Comunicamos a través de: Y comprobamos entendimiento:	<p>Reuniones periódicas.</p> <p>Medición de rendimiento por medio de indicadores de control</p>	d) Es comunicada y entendida dentro de la organización
Nuestra intención con la calidad es revisada y mejorada cada:	Mínimo dos veces al año.	e) Es revisada para su continua adecuación

Fuente: Jiménez, 2012.

Apéndice 10. Plataforma online: Seguimiento sobre devoluciones de pedidos



Figura 62. Control sobre el proceso de devoluciones

Apéndice 11. Encuesta de satisfacción del cliente

Tabla 28. Auditoría con clientes

Encuesta de satisfacción del cliente						
El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión y medir la satisfacción de los clientes con el servicio de Glovali. Por favor responda con toda sinceridad, su opinión es importante para nosotros y será considerada para mejorar nuestro servicio.						
Cual es su dirección? (Provincia y cantón) _____						
Ítem	Código	Pregunta	Respuesta (Marque con una x)			
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	CS-1	El agente de ventas siempre tiene buena actitud ante mis solicitudes y está anuente a brindar soluciones o aclarar dudas				
2	CS-2	Siempre que hago una llamada a Glovali, la persona que me atiende está anuente a ayudarme				
3	CS-3	Cuando deseo un producto de los que ofrece Glovali, siempre lo tienen disponible				
4	CS-4	Siempre me entregan mi pedido a tiempo y completo				
5	CS-5	El trato que recibo de Glovali siempre es transparente y directo				
6	HI-1	Siempre me entregan mi pedido limpio y ordenado, en general bien presentado				
7	HI-2	La presentación personal del agente de ventas siempre es impecable				
8	Pr-1	Los precios son competitivos en relación a la calidad del producto que compro				
9	Pr-2	En ocasiones encuentro promociones que llaman la atención				
10	Pd-1	La variedad de productos que ofrece Glovali es grande				
11	Pd-2	La calidad de los productos que ofrece Glovali es excelente				
12	Cm-1	Es fácil comunicarme con el agente de ventas y con Glovali directamente				
Observaciones:						

Del 0 al 10, qué tan probable es que usted recomiende Glovali como proveedor a un familiar o amigo que tenga un negocio similar al suyo?

Apéndice 12. Cuestionario de evaluación del desempeño del personal

Tabla 29. *Evaluación del personal*

Nombre del evaluado:	Edad:	Área:
Se presentan frases de desempeño por categoría. Asigne los puntos a la evaluación con base en escala de: 1- Nunca, 2- Casi nunca, 3- A veces, 4- Casi siempre, 5- Siempre.		
Pregunta	Descripción	Puntos
AP-Asistencia y puntualidad (10%)		15
1	¿Asiste a su trabajo?	
2	¿Llega puntualmente a su trabajo?	
3	¿Cumple con su horario de trabajo?	
CO-Conocimiento del trabajo (10%)		10
4	¿Se le facilita su trabajo por los conocimientos con que cuenta?	
5	¿Realiza todas las funciones del puesto sin necesidad de informarle de estas?	
RC-Relación con los clientes y compañeros de trabajo (15%)		10
6	¿Su trato con los clientes es cortés y respetuoso?	
7	¿Su trato con los compañeros es cortés y respetuoso?	
PP-Participación y planeamiento (12,5%)		15
8	¿Muestra interés en las actividades de involucramiento que realiza la empresa?	
9	¿Se interesa por dar su punto de vista en situaciones que le atañen a la empresa?	
10	¿Planea sus actividades antes de iniciarlas?	
HT-Habilidad para trabajar individualmente y en grupo (15%)		15
12	¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás?	
13	¿En los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora?	
14	¿Cuándo se requiere hacer un trabajo en equipo, se muestra anuente a cooperar?	
CT-Calidad de trabajo (12,5%)		10
15	¿Mantiene su atención en el trabajo durante la jornada laboral?	
16	¿Realiza su trabajo sin errores?	
SR-Seguimiento de resultados (25%)		15
17	¿Los resultados de sus funciones son los esperados por la empresa?	
18	¿Se muestra interesado (a) por mejorar los resultados de sus funciones?	
19	¿Realiza acciones para mejorar los resultados de sus funciones?	

Apéndice 13. Cuestionario de percepción del personal

Tabla 30. *Autoevaluación del personal*

Autoevaluación del personal-Glovali de Occidente		
<p>Se presentan frases de desempeño por categoría. Asigne los puntos a la evaluación con base en escala de: 1- Nunca 2- Casi nunca, 3- A veces, 4- Casi siempre, 5- Siempre. Este cuestionario tiene la finalidad de conocer su percepción acerca de sus propias responsabilidades, así como de temas referentes a la empresa. Sea sincero (a) con sus respuestas, las mismas se utilizarán con fines de mejora.</p>		
Área en la que labora:		
Pregunta	Descripción	Puntos
CP-Conocimiento del puesto de trabajo (10%)		10
1	¿Puede aplicar los conocimientos adquiridos por experiencia?	
2	¿Conoce a cabalidad las funciones que debe desempeñar?	
CO-Cooperación (15%)		10
3	¿Existe un grado de cooperación y entusiasmo con los compañeros?	
4	¿Existe un grado de cooperación y entusiasmo con los superiores?	
CT-Calidad del trabajo (20%)		10
5	¿Se asegura que el trabajo está bien realizado?	
6	¿Los errores se reportan inmediatamente a los superiores?	
RE-Relación con la empresa (15%)		10
7	¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?	
8	¿Siente que la empresa se interesa por su progreso?	
DS-Deseos de superación (15%)		15
9	¿Se siente conforme con el trabajo que actualmente realiza?	
10	¿Se siente conforme con el salario que recibe?	
11	¿Siente que sus resultados son evaluados constantemente por la empresa?	
SR-Seguimiento de resultados (25%)		10
12	¿Se muestra interesado (a) por mejorar los resultados de sus funciones?	
13	¿Realiza acciones para mejorar los resultados de sus funciones?	

Apéndice 14. Herramientas diseñadas para el lineamiento estratégico: Control y mejora de procesos



Figura 63. Gráficos de control de indicador por error del facturador, con datos de ejemplo

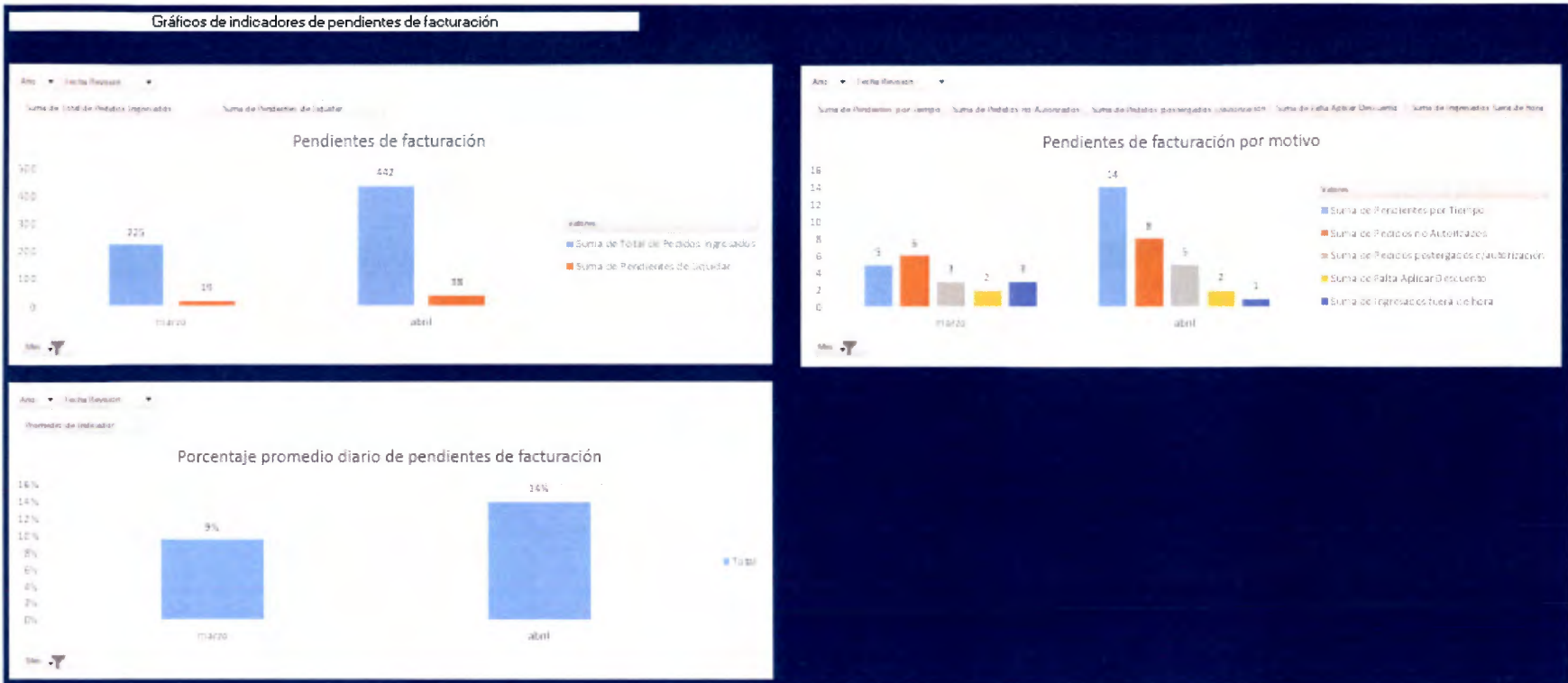


Figura 64. Gráficos de control de indicador de pendientes de facturación, con datos de ejemplo



Figura 65. Gráficos de control de indicadores de pedidos no entregados efectivamente, con datos de ejemplo

Apéndice 15. Plan de comunicación del modelo de gestión empresarial

Tabla 31. *Plan de comunicación del MGE*

Objetivos de la comunicación	Cómo cumplir con el objetivo	Público meta	Mensaje clave	Frecuencia	Responsable
Comunicar y lograr la interiorización de la misión, visión, valores organizacionales y política de calidad	Mediante una exposición magistral, gafete y acordeón empresariales	Todo colaborador de Glovali	Quiénes somos, hacia dónde vamos y cuál debe ser nuestro comportamiento	Anual	Gerente y Auditora interna
Comunicar la forma correcta de ejecutar procesos	Capacitación	Gerencia y encargados de procesos	Búsqueda de oportunidades de mejora en las operaciones diarias	Anual	Gerencia
	Indicadores claves			Mensual	
	Reuniones de seguimiento			Bisemanales	
Comunicar el estado de la satisfacción del cliente	Mediante la exposición de los resultados de la auditoría a clientes	Todo colaborador de Glovali	Oportunidades de mejora para consolidar clientes satisfechos con nuestro servicio	Semestral	Gerencia
Comunicar el estado de la evaluación de desempeño del personal	Mediante la exposición de los resultados de la herramienta de evaluación de personal	Todo colaborador de Glovali	Oportunidades de mejora generales e individuales para cada colaborador	Semestral	Gerencia
Comunicar resultados de las ventas mensuales de la organización	Mediante reuniones de seguimiento	Gerencia, supervisor de ventas y vendedores	Seguimiento de resultados de ventas y oportunidades de mejora para vendedores	Mensual	Gerencia y supervisor de ventas

Apéndice 16. Plan de seguimiento del modelo de gestión empresarial

Tabla 32. Responsabilidades y seguimiento de acciones estratégicas

Acción estratégica	Periodo mínimo de seguimiento sobre la acción	Responsables de implementación y seguimiento	Posibles acciones de contingencia
Mejora y seguimiento del proceso de facturación	1 vez cada 15 días	- Gerencia - Facturador	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las principales causas de error del facturador, y del porqué quedan pendientes de facturación - Capacitar en los procesos en el caso que sea necesario - Realizar una reunión quincenal de seguimiento de indicadores, en donde participe gerencia y colaboradores
Mejora y seguimiento de procesos de devoluciones y reenvíos	1 vez cada 15 días	- Gerencia - Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a colaboradores que no utilizan o utilizan incorrectamente herramienta de seguimiento. - Realizar una reunión semanal de seguimiento entre gerencia y colaboradores. - Capacitar sobre el correcto seguimiento de los procesos.
Mejora y seguimiento de procesos de entrega	1 vez cada 15 días	- Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las principales causas de pedidos no entregados efectivamente - Capacitar en los procesos en el caso que sea necesario, y reconsiderar clientes reincidentes - Realizar una reunión quincenal de seguimiento de indicadores, en donde participe gerencia y colaboradores

Tabla 32. *Responsabilidades y seguimiento de acciones estratégicas (continuación)*

Estandarización de procesos	1 vez al año	- Responsable de cada puesto de trabajo	- Estandarizar y documentar los procesos faltantes - Actualizar la estandarización de los procesos según los cambios surgidos
Control y revisión del comportamiento de ventas	1 vez al mes cada mecanismo de seguimiento 1 vez cada 6 meses revisión del cumplimiento de meta del lineamiento	- Supervisor de ventas - Gerencia y Auditoría	- Verificar líneas con menor ventas - Analizar la expansión del mercado con potenciales nuevos clientes - Analizar las ventas por zonas
Control y seguimiento de ventas esperadas por agente	1 vez al mes cada mecanismo de seguimiento 1 vez cada 6 meses revisión del cumplimiento de meta del lineamiento	- Supervisor de Ventas - Gerencia y Auditoría	- Verificar líneas con menor ventas - Analizar la efectividad de visitas de preventa - Realizar degustaciones para impulsar líneas - Realizar bandeos de productos - Realizar visitas de gerencia y supervisión a zonas específicas
Revisión y análisis de crédito vencido	1 vez al mes cada mecanismo de seguimiento 1 vez cada 6 meses revisión del cumplimiento de meta del lineamiento	- Supervisor de Ventas - Gerencia y Auditoría	- Evaluar porcentaje de bonificación a agentes por recuperación del crédito - Negociar pagos por cheque posfecha

Tabla 32. *Responsabilidades y seguimiento de acciones estratégicas (continuación)*

Seguimiento de la recuperación de crédito vencido por agente	1 vez al mes cada mecanismo de seguimiento 1 vez cada 6 meses revisión del cumplimiento de meta del lineamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisor de ventas - Agentes de ventas - Gerencia y Auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar en detalle de clientes con mayor crédito vencido - Definir arreglos de pago para el cliente - Evaluar porcentaje de bonificación al agente por recuperación del crédito
Fortalecimiento de la relación con clientes	1 vez cada 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar encuesta segmentada por ruta - Identificar a los clientes con grado de inconformidad - Contactar a clientes para fortalecer la relación con la empresa
Fortalecimiento de la relación con el personal	1 vez cada 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades de involucramiento del personal sobre situación de la empresa - Analizar capacidad de realizar posibles incentivos si categoría de deseos de superación es baja - Realizar capacitaciones si desempeño es bajo debido a dificultades de labores.

Apéndice 17. Listado de procesos y condición de estandarización

Tabla 33. *Listado de procesos y condición de estandarización*

Área funcional	Puesto de trabajo	Cód.	Procesos	Antes	Ahora
Gerencia	Gerente general	PR01-GE	Compras	No	No
		PR02-GE	Revisión por la dirección de mecanismos de control	No	Si
	Auditor interno	PR03-GE	Revisión de mecanismos de control e informe de análisis	No	Si
		PR04-GE	Auditoria de clientes externos	no	Si
Ventas	Supervisor de ventas	PR01-VE	Análisis del comportamiento de ventas	No	Si
		PR02-VE	Seguimiento de ventas por agente	No	Si
	Agente de ventas	PR03-VE	Venta directa	No	No
		PR04-VE	Cobro de facturas	No	No
Administración contable	Encargado de cuentas por pagar	PR01-AC	Nominas	No	No
		PR02-AC	Pago de proveedores	No	No
		PR03-AC	Reporte de planillas	No	No
		PR04-AC	Asignación de viáticos	No	Si
	Inventarios	PR05-AC	Ajuste de Inventario	No	No
		PR06-AC	Validación de Inventarios	No	No
		PR07-AC	Inclusión de artículos nuevos	No	No
		PR08-AC	Traspaso de mercadería	No	Si
	Encargado de cuentas por cobrar	PR09-AC	Cierre de módulos	Si	Si
		PR10-AC	Apertura de clientes de contado	Si	Si
		PR11-AC	Apertura de clientes de crédito	Si	Si
		PR12-AC	Preparación de ruta de cobro	No	Si

Tabla 33. *Listado de procesos y condición de estandarización (continuación)*

Área funcional	Puesto de trabajo	Cód.	Procesos	Antes	Ahora		
Administración contable	Encargado de cuentas por cobrar	PR13-AC	Gestión de crédito y cobro	No	Si		
		PR14-AC	Revisión de cuentas por cobrar	No	Si		
	Contador	PR15-AC	Liquidación de ruta de ventas	Si	Si		
		PR16-AC	Liquidación de ruta de entrega	Si	Si		
		PR17-AC	Liquidación de cheques	Si	Si		
		PR18-AC	Cierre de liquidaciones bancarias	No	No		
		PR19-AC	Cierre de módulos contables	No	No		
		PR20-AC	Conciliaciones bancarias	No	Si		
		PR21-AC	Control de entregas efectivas	No	Si		
		Operaciones	Facturador	PR01-OP	Facturación de pedidos	Si	Si
				PR02-OP	Elaboración de Notas de crédito	No	Si
PR-03OP	Llenado de Hoja de ruta			Si	Si		
Coordinador de bodega	PR15-OP		Control de NC de facturación	No	Si		
	PR16-OP		Control de NC de chequeo	No	SI		
	PR04-OP		Recepción de mercadería a proveedor	No	Si		
	PR05-OP		Acomodo y almacenamiento de producto	No	Si		
	PR06-OP		Recepción de mercadería devuelta	No	Si		
	PR07-OP		Control de cambios y devoluciones	No	No		
	PR08-OP	Control de vencimiento y rotación de inventario.	No	No			
	PR09-OP	Conteo de Inventario	No	No			

Apéndice 18. Fichas de procedimiento de indicadores

Tabla 34. *Ficha de procedimiento, indicador de desempeño*

Ficha de procedimiento		
Código	IN-01	
Título	Indicador de desempeño, auditoría Malcolm Baldrige	
Proceso	Calcular el desempeño la organización	
Descripción	Este proceso se realiza para determinar el comportamiento del desempeño organizacional de Glovali de Occidente	
Insumos	Metodología Malcolm Baldrige	
Entregable	Indicador de desempeño organizacional	
Periodicidad	Anual	
Responsable	Auditoría interna	
Paso	Actividad	Anotaciones
1	Estudiar y/o actualizar conocimiento sobre la metodología	
2	Realizar auditoría del pilar 1. Liderazgo	
3	Realizar auditoría del pilar 2. Planeamiento Estratégico	
4	Realizar auditoría del pilar 3. Orientación hacia el cliente y el mercado	
5	Realizar auditoría del pilar 4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	
6	Realizar auditoría del pilar 5. Orientación hacia las personas	
7	Realizar auditoría del pilar 6. Gestión de procesos	
8	Realizar auditoría del pilar 7. Resultados	
	Calcular la suma de los puntos obtenidos y realizar un resumen por pilar	
9	Realizar el cálculo del indicador según la ecuación	$\text{Desempeño} = \frac{\text{Puntaje obtenido en la evaluación}}{\text{Puntos totales posibles en la evaluación}} * 100$
10	Comparar resultados versus el periodo anterior	
11	Documentar resultados	

Tabla 35. Ficha de procedimiento, indicador de ventas conformes

Ficha de procedimiento		
Código	IN-02	
Título	Indicador de ventas conformes	
Proceso	Calcular el índice de ventas conformes	
Descripción	Este proceso se realiza para determinar el comportamiento de las ventas conformes y el impacto de las NC sobre las mismas	
Insumos	Notas de crédito; Monto económico de ventas	
Entregable	Indicador de ventas conformes	
Periodicidad	Semestral	
Responsable	Gerencia	
Paso	Actividad	Anotaciones
1	Extraer las ventas en valor económico del sistema Excalibur, para el semestre bajo estudio	ene-jun o jul-dic
2	Calcular el monto total de ventas para el semestre en estudio	
3	Extraer las NC en valor económico del sistema Excalibur, para el semestre bajo estudio	
4	Calcular el monto total de NC para el semestre en estudio	
5	Realizar el cálculo del indicador según la ecuación	$\% \text{ ventas conformes} = \frac{\text{Ventas totales} - \text{Costo de notas de crédito}}{\text{Ventas totales}} \cdot 100$
6	Comparar resultados versus el periodo anterior	
7	Documentar resultados	

Tabla 33. *Listado de procesos y condición de estandarización (continuación)*

Área funcional	Puesto de trabajo	Cód.	Procesos	Antes	Ahora
Operaciones	Alistador	PR10-OP	Alisto de consolidado	No	Si
	Chequeador	PR11-OP	Chequeo	Si	Si
	Despachador	PR12-OP	Carga y despacho	Si	Si
	Chofer	PR13-OP	Distribución y entrega	Si	Si
		PR14-OP	Revisión previa a salida	Si	Si

Apéndice 19. Panfleto con marco estratégico de la organización



Figura 66. Panfleto de Glovali de Occidente