

---

**Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa**

---

## **Información para postularse al Galardón PYME y Autodiagnóstico**

### **Información solicitada a las PYME:**

Todas las empresas que se postulan al Galardón PYME 2015, además de estar inscritas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC), deben presentar:

1- Solicitud de Inscripción para participar en el Premio.

Que corresponde a una declaración jurada donde el representante legal de la empresa, manifiesta su intención en participar en el Premio, así mismo, se compromete a cumplir y respetar los términos establecidos para el premio.

2- Autodiagnóstico.

Es un instrumento por medio del cual la empresa se autoevalúa, el cual se encuentra disponible en versión digital en la página web del MEIC en [www.meic.go.cr](http://www.meic.go.cr).

### **Autodiagnóstico:**

Seguidamente, se muestra la versión física del instrumento de autodiagnóstico preparado, para la evaluación de las empresas que se postulan al galardón PYME, el cual también se encuentra disponible en una versión digital, la información que se solicita en éste, debe ser completada por cada uno de los gerentes o propietarios de las empresas que se postulan.

El autodiagnóstico se compone de dos secciones, una primera sección de información general y la segunda sección compuesta por un diagnóstico que se compone de 5 criterios o secciones referidas las cuatro primeras a:

- Gerencia
- Mercadeo
- Personal
- Procesos

Los cuatro primeros criterios son independientes, mientras que el quinto criterio no lo es, ya que el mismo se refiere al desempeño o resultado de los 4 criterios enumerados anteriormente a este último criterio se le ha denominado Resultados, del autodiagnóstico se definirán los ganadores de cada categoría y los ganadores de las menciones honoríficas.

## Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

---

### Sección I: Información general

1. Datos del solicitante:

- Fecha de ingreso de la Información
- Cédula jurídica de la empresa ó de la persona
- Nombre de la empresa postulante
- Sector empresarial
- Número de años de operación de la empresa
- Provincia
- Cantón
- Dirección Exacta de la empresa
- Dirección Web
- Nombre del gerente de la empresa (propietario) que brinda la información
- Cargo
- Sexo
- Número de años de desempeñar el puesto
- Teléfono
- Correo electrónico
- Fax

**Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa**

**Sección II: Autodiagnóstico**

Area: Gestión de Gerencia	No se tiene	Se ha analizado, pero no se tiene	Existe certeza que la acción se ha realizado	Existe certeza que la acción se realiza en forma periódica	La acción se realiza en forma periódica, es evaluada o mejorada
<p>1 La gerencia ha formulado estrategias, acciones y ha desarrollado un programa de implementación que cubre el corto y mediano plazo.</p>	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
Se evalúa si la gerencia ha formulado e implementado un programa donde se detallan las estrategias y acciones en el corto y mediano plazo, además que las mismas estén debidamente documentadas.					
<p>2 La gerencia tiene claramente definida la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y planes operativos y los trasmite debidamente al personal.</p>	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
Se valora que la gerencia tenga mecanismos claros y precisos (demostrables) para que todo el personal de la empresa conozca y se involucre en lo que se refiere a la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y los planes operativos.					
<p>3 La gerencia ejecuta el proceso de planeamiento estratégico al menos una vez cada dos años.</p>	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
Se evalúa que la gerencia realice periódicamente el proceso de planeamiento estratégico al menos una vez cada dos años, esta información debe estar documentada.					
<p>4 La gerencia define objetivos específicos, cuantificables, y medibles, para un plazo de tiempo definido (un año, seis meses), para la empresa en general, para cada línea de productos, y para cada departamento.</p>	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
Se evalúa que la gerencia cuente, con documentación que muestre los objetivos específicos, así mismo, como han sido medidos y cuantificados tanto para la empresa como para los productos.					

## Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

<p><b>5</b></p> <p>La gerencia periódicamente mide su desempeño y lo compara respecto a periodos anteriores (5 años atrás).</p>	<b>A</b>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b>	<input type="checkbox"/>	<b>C</b>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b>	<input type="checkbox"/>	<b>E</b>	<input type="checkbox"/>
Se evalúa que la gerencia periódicamente mida su desempeño comparando los resultados a años anteriores, es importante que se disponga de documentación que muestre que dicha medición se da.										
<p><b>6</b></p> <p>La gerencia tiene una visión clara, organizada, ambiciosa hacia donde debe dirigirse la compañía en el futuro.</p>	<b>A</b>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b>	<input type="checkbox"/>	<b>C</b>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b>	<input type="checkbox"/>	<b>E</b>	<input type="checkbox"/>
Se valora que la gerencia tenga una visión clara y precisa hacia donde se dirige la empresa, para ello es importante verificar que exista la documentación que muestre los resultados.										
<p><b>7</b></p> <p>La gerencia realiza al menos mensualmente reuniones de seguimiento de las metas y planes operativos en las que se toman decisiones y se establecen compromisos por escrito con las distintas unidades de la empresa.</p>	<b>A</b>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b>	<input type="checkbox"/>	<b>C</b>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b>	<input type="checkbox"/>	<b>E</b>	<input type="checkbox"/>
El propósito de esta Práctica de Gestión es asegurar que la Gerencia mantiene controlados los principales resultados de la empresa; que es capaz de identificar desvíos importantes con respecto a las metas o al presupuesto y, en ese caso, tomar las acciones correctivas pertinentes y oportunas.										
<p><b>8</b></p> <p>La gerencia considera que el planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo, y no sólo la recopilación de trabajos individuales.</p>	<b>A</b>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b>	<input type="checkbox"/>	<b>C</b>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b>	<input type="checkbox"/>	<b>E</b>	<input type="checkbox"/>
Se evalúa que la gerencia propicie que el planeamiento estratégico sea una labor de equipo y no el esfuerzo de unos pocos en forma individual.										
<p><b>9</b></p> <p>La gerencia utiliza información operativa, financiera y comercial para la toma de decisiones de corto y mediano plazo.</p>	<b>A</b>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b>	<input type="checkbox"/>	<b>C</b>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b>	<input type="checkbox"/>	<b>E</b>	<input type="checkbox"/>
Se evalúa que la gerencia utilice la información generada por la empresa en la parte financiera, operativa y comercio en la toma de decisiones en el corto y mediano plazo.										

### Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

<p>10 La gerencia participa en asociaciones para prospectar nuevos negocios y/o uso de nuevas tecnologías.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se valora los esfuerzos que realiza la gerencia, con el objeto de ampliar sus negocios, además de buscar el usos de tecnologías y métodos para realizar las actividades más eficientes.</p>					
<p>11 La gerencia se capacita en temas de gestión de empresas.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>La capacitación de la gerencia se refiere a su participación en cursos formales sobre Mejora de procesos, Marketing, Gestión de Recursos Humanos, Planificación, entre otras.</p>					
<p>12 La gerencia ha considerado vender sus productos y servicios a instituciones públicas</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se valora los esfuerzos que hace la gerencia por captar el mercado de las instituciones públicas, debe considerarse si estas ventas se han proyectado y si las mismas se tomaron en cuenta en la programación realizada por la empresa.</p>					
<p>13 La gerencia comunica a todas las personas de la empresa sobre la importancia que tienen los clientes.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se valora los esfuerzos que realiza la gerencia por mantener informada a sus colaboradores sobre la importancia que tienen sus clientes en el crecimiento de la empresa.</p>					
<p>14 La gerencia procura la capacitación de sus funcionarios en el tema de compras públicas.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Debe considerarse los esfuerzos que ha realizado la gerencia para que sus funcionarios se capaciten en el tema de compras públicas y si dicha capacitación esta considerada en los planes estratégicos de la empresa.</p>					
<p>15 La gerencia conoce y ha analizado los Sistemas de Compras Públicas que operan actualmente en el país.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se refiere a si la gerencia, ha realizado un análisis de los sistemas de compras del Estado (Mer-link y CompraRed) donde se valore los beneficios de uno y de otro, así como las posibilidades que tiene la empresa de participar.</p>					
<p>16 La gerencia asegura conocer y aplicar las leyes y normas contables, financieras, laborales y medioambientales</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera si la gerencia, conoce sobre la legislación que existe y que debe cumplir, así como aquella que le pueda generar protección o beneficio a la empresa.</p>					

## Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

correspondientes a su empresa.					
17 La gerencia implementa acciones para ser considerado un "Buen Vecino" en su comunidad.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se considera acá, que las acciones que lleva a cabo la gerencia, propician las buenas relaciones con el entorno en que opera la empresa en este caso, la comunidad, empresas vecinas e instituciones públicas para que se le considere un buen vecino.				
18 La gerencia se asegura que los productos y operaciones de su empresa no impactan el medio ambiente.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	<p>Por ejemplo:</p> <p>La empresa identifica y aborda los efectos negativos de sus procesos, productos o servicios o instalaciones, que pudiesen causar daños al medio ambiente, con el fin de promover una actuación ambiental correcta.</p> <p>La empresa utiliza, en sus procesos productivos, insumos, materias primas y materiales que comprobada y/o certificadamente no afectan negativamente el medio ambiente.</p> <p>La empresa se preocupa de que los componentes de sus productos y/o servicios son aquellos que cumplen con la normativa y disposiciones ambientales que son aplicables, así como también que en sus procesos se cumpla con dicha normativa y disposiciones.</p>				
18 La gerencia se preocupa que el personal conozca sobre el impacto ambiental de su trabajo.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	La gerencia desarrolla acciones para que todo el personal de la empresa tenga conocimiento acerca del impacto en el ambiente que provoca la empresa.				
19 La gerencia busca minimizar el uso de las materias primas y de energía por medio del uso de procedimientos, y tecnologías disponibles, reciclaje, cambio de insumos, mantenimiento preventivo.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Por parte de la gerencia se hacen esfuerzos, para que los recursos que se utilizan en la empresa impacten lo mínimo al ambiente.				

### Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

20 La gerencia propicia la capacitación del personal en relación con el impacto ambiental.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se considera el esfuerzo que realiza la gerencia de la empresa para que el personal se capacite en actividades que minimicen el impacto ambiental.				

Area: Gestión de Mercado	No se tiene	Se ha analizado, pero no se tiene	Existe certeza que la acción se ha realizado	Existe certeza que la acción se realiza en forma periódica	La acción se realiza en forma periódica, es evaluada o mejorada
1 La empresa identifica los segmentos de su mercado objetivo.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
Se analiza acá si su empresa tiene identificados los segmentos de mercado sobre los cuales actúa, así mismo si esta información se encuentra debidamente documentada.					
2 La empresa identifica a sus clientes más importantes y es consciente de la rentabilidad que obtiene de ellos.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
Se evalúa que la empresa tenga plenamente identificados a sus clientes mas importantes, así como la rentabilidad que genera o espera de ellos, es importante que toda esta información esté documentada.					
3 La empresa utiliza una base de datos de clientes para apoyar sus actividades de venta y postventa.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
Se evalúa que la empresa tenga una base de información sobre sus clientes (preferiblemente digital), la cual es utilizada en actividades de promoción de ventas, ventas y postventa.					
4 La empresa da a conocer al mercado potencial sus productos y servicios.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
Se considera que la empresa promociona a sus clientes y a los clientes potenciales los productos y servicios que ofrece.					
5 La empresa considera el mercado de las	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>

## Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

instituciones públicas al momento de proyectar sus ventas.	Se evalúa, si la empresa considera como parte de sus clientes a las instituciones públicas, así mismo, que al momento de proyectar las ventas se consideran las ventas que se efectúan al sector público, es importante que esta acción se tenga documentada.				
6 La empresa mide la satisfacción de sus clientes.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se evalúa, que la empresa tenga mecanismos, que permitan medir la satisfacción de los clientes.				
7 La empresa ha licitado a las instituciones públicas.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se considera el hecho de que la empresa haya participado en los procesos de compra del Estado (licitaciones) y si se tiene documentada esta participación.				
8 La empresa considera que sus ventas a las instituciones públicas, son muy representativas.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se evalúa, si la empresa considera que las ventas al estado (bienes y servicios) tienen bastante importancia, así mismo, que posee información de dichas ventas y se le compara respecto a las ventas totales de la empresa.				
9 La empresa identifica los motivos de satisfacción de sus clientes.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se considera acá, que la empresa tenga mecanismos para identificar los motivos de satisfacción de los clientes, así mismo si se tiene documentada dichos resultados.				
10 La empresa define la forma como se debe atender a los clientes para incrementar su satisfacción.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se evalúa, que la empresa tenga mecanismos de como deben de ser atendidos los clientes, con el objeto de que se incremente la satisfacción de los mismos, es importante que toda esta información este debidamente documentada.				
11 La empresa registra y resuelve oportunamente todas las quejas y reclamos de sus clientes.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se evalúa, que la empresa lleve registros de las quejas y reclamos de sus clientes, así mismo de las respuestas dadas a estos en tiempo.				
12 La empresa desarrolla acciones para conocer	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>

## Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

a su competencia.	Se evalúa, las acciones que realiza la empresa para identificar y conocer a la competencia en cuanto a sus servicios y productos (debe verificarse si se tiene documentación).				
13 La empresa cuenta con un plan detallado de mercadeo para el mediano y largo plazo, revisado y actualizado periódicamente.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se evalúa que la empresa tenga un plan detallado de mercadeo para el mediano y largo plazo, el cual sea detallado y revisado periódicamente y que esté por escrito.				
14 La empresa tiene una estrategia de mercadeo clara, innovadora, bien estructurada y está basada en información confiable, que permite desarrollar e introducir nuevos servicios y productos.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se evalúa que la estrategia de mercadeo que tiene la empresa sea clara, estructurada y que la información que tenga sea confiable de manera tal que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios (debe estar documentada).				
15 La empresa tiene todos sus departamentos muy involucrados con las funciones de mercadeo.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se considera acá la forma en que la empresa involucra a todos los departamentos en las actividades de mercadeo, que se actúe como conjunto y no como unidades individuales (es prudente tener documentación al respecto).				
16 La empresa establece los objetivos, las estrategias, las políticas y los métodos usados en materia de precios; en función de un conocimiento preciso de los costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se evalúa que la empresa cuente con métodos y estrategias para definir los precios de sus productos y servicios, que dicha definición se base en los costos y condiciones del mercado (debe tenerse debidamente documentada y sistematizada la estructura de costos para cada producto, definiendo los costos y el margen de contribución).				
17 La empresa realiza una cuidadosa evaluación de las diferentes inversiones de mercadeo (por ejemplo, se evalúa periódicamente la frecuencia y la	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se considera acá la evaluación que realiza la empresa sobre las diferentes inversiones en mercadeo, donde evalúa la frecuencia y efectividad de las campañas publicitarias y promociones.				

### Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

efectividad de las inversiones publicitarias y las promociones).					
18 La empresa ofrece garantías sobre sus productos y servicios.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	Se evalúa el tipo de garantías que ofrece la empresa sobre sus productos y servicios, así mismo si tiene documentación al respecto.				
19 La empresa considera la amigabilidad con el ambiente de los bienes y servicios que ofrece.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	Se evalúa, si la empresa considera el aspecto ambiental en cuanto a impacto de los productos y servicios que ofrece.				
20 La empresa como parte de su estrategia de mercadeo considera la recolección de envases y residuos de los productos comercializados.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	Se evalúa, si la empresa como parte de la estrategia de mercadeo considera la recolección de envase y residuos generados por sus productos y servicios, así mismo, si esta acción es considerada dentro de su estrategia de mercadeo.				

Area: Gestión de Personas	No se tiene	Se ha analizado, pero no se tiene	Existe certeza que la acción se ha realizado	Existe certeza que la acción se realiza en forma periódica	La acción se realiza en forma periódica, es evaluada o mejorada
1 Se da a conocer a todas las personas de	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>

## Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

<p>la organización la Misión, Visión, y objetivos estratégicos de la empresa.</p>	<p>Se evalúa que la empresa tenga por escrito la Misión, Visión y Objetivos estratégicos, así mismo que sean conocidos por todo el personal de la empresa.</p>				
<p>2 Las metas de todas las personas se originan en los objetivos estratégicos y planes operativos de la empresa.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>3 Se capacita al personal en lo necesario para hacer bien su trabajo, y ejecutar los planes operativos de la empresa.</p>	<p>Se considera acá que las metas de todos los miembros de la organización estén relacionadas con los objetivos estratégicos y los planes operativos de la empresa, para ello debe tenerse por escrito los objetivos estratégicos, los planes operativos y las metas asociadas a estos para cada funcionario de la empresa.</p>				
<p>4 Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes operativos de la empresa.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>5 Se retroalimenta, al menos anualmente, a las personas en función de la evaluación de su desempeño en el trabajo.</p>	<p>Se evalúa, que la empresa tenga un planes operativos por escrito, en los que contemple la capacitación del personal para que realicen bien sus trabajos.</p>				
<p>6 Se entrega reconocimiento y estímulo al personal de buen desempeño.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>7 Se capacita a los funcionarios en el tema de contratación administrativa.</p>	<p>Se evalúa el esfuerzo que hace la empresa en capacitar al personal en la ejecución de los nuevos planes operativos.</p>				
<p>7 Se capacita a los funcionarios en el tema de contratación administrativa.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>7 Se capacita a los funcionarios en el tema de contratación administrativa.</p>	<p>Se evalúa, que la empresa retroalimente a los servidores con el análisis de la información que obtiene de la evaluación del desempeño, debiéndose documentar la acción y realizarse al menos una vez al año.</p>				
<p>7 Se capacita a los funcionarios en el tema de contratación administrativa.</p>	<p>Se evalúa, los reconocimientos que hace la empresa a los funcionarios por su desempeño (debe estar documentada tal acción).</p>				
<p>7 Se capacita a los funcionarios en el tema de contratación administrativa.</p>	<p>Se evalúa, que la organización capacite a su personal o parte de este en el tema de contratación administrativa.</p>				

### Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

<p>8 Se capacita a los funcionarios en aspectos protección al medio ambiente y desarrollo sostenible.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se evalúa, que la organización capacite a su personal o parte de este en el tema de medio ambiente y desarrollo sostenible.</p>					
<p>9 Se mide la satisfacción de las personas que trabajan en la empresa.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se evalúa, que la empresa realice mediciones de la satisfacción de sus colaboradores (Debe existir documentación al respecto).</p>					
<p>10 Se asegura la participación y colaboración de las personas en la mejora de los procesos.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera acá, la participación de los colaboradores de la empresa en todo lo relacionado a la mejora de los procesos y servicios que ofrece la empresa.</p>					
<p>11 La escala salarial es equitativa y está basada en criterios objetivos para cada puesto.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera aquí, que los salarios que se cancelan a los servidores es acorde a sus funciones y se cumple con la normativa correspondiente en política salarial.</p>					
<p>12 La estructura organizativa es lo suficientemente flexible para adaptarse a y responder a cambios rápidos.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera que la empresa tiene con una estructura organizativa suficientemente flexible y dinámica que se adapta y responde a los cambios que se dan en el entorno.</p>					
<p>13 Existe delegación de autoridad y autonomía para el cumplimiento de las funciones.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera que la empresa cuenta con un sistema de delegación de la autoridad, que permite que las funciones se realicen con total autonomía.</p>					
<p>14 Se utiliza una metodología para la clasificación y valorización de puestos.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera que la empresa tenga un instrumento que le permita valorar y clasificar los puestos de los diferentes miembros de la organización.</p>					

### Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

15 El personal se siente identificado con la empresa y considera que el trabajar en ella es una oportunidad para el desarrollo personal.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se considera que la empresa tenga un instrumento por medio del cual valore la satisfacción de sus funcionarios.				
16 Se aseguran condiciones físicas y ambientales adecuadas para el lugar de trabajo.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se considera, que las instalaciones de la empresa cumple con la normativa vigente en cuanto a las condiciones ambientales y físicas, lo cual le garantiza un ambiente propicio para realizar sus labores a los empleados.				
17 Se aseguran condiciones adecuadas de salud y seguridad del personal en su trabajo.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
	Se considera, que la empresa mantiene todos los dispositivos de seguridad e higiene que garantizan a los funcionarios las condiciones de seguridad e higiene.				

<b>Area: Gestión de Procesos Productivos</b>	<b>No se tiene</b>	<b>Se ha analizado, pero no se tiene</b>	<b>Existe certeza que la acción se ha realizado</b>	<b>Existe certeza que la acción se realiza en forma periódica</b>	<b>La acción se realiza en forma periódica, es evaluada o mejorada</b>
1 La empresa se asegura que las características de sus productos y servicios se ajustan a la información de satisfacción y reclamos de sus clientes.	<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>
Se considera, que la empresa tiene mecanismos que permiten asegurar las características de sus productos y servicios, según los requerimientos de los clientes y sus reclamos.					

### Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

<p>2 La empresa tiene controles que le permiten conocer el estado y avance de las órdenes de producción y/o las órdenes de venta de productos ó servicios que ofrece.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera, que la empresa tenga los instrumentos manuales ó automatizados que le permitan tener conocimiento de las órdenes de producción, de los pedidos y de los servicios que ofrece.</p>					
<p>3 La empresa mide la calidad de sus principales productos y/o servicios.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera, los instrumentos (debidamente institucionalizados) que tiene la empresa para medir la calidad de sus productos.</p>					
<p>4 La empresa mide el desempeño de sus procesos principales o de sus principales productos o servicios.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera, que la empresa tenga mecanismos para determinar el rendimiento de sus líneas de producción, donde se determine la cantidad de producto (ó servicios) que cumple con los requerimientos del cliente, así como el que no cumple.</p>					
<p>5 La empresa posee registros estadísticos de la demanda y venta de sus productos.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera, que la empresa tenga registros manuales ó digitales que le permiten cuantificar las ventas y la demanda de productos y servicios.</p>					
<p>6 La empresa utiliza información del flujo de caja para proyectar la disponibilidad o requerimientos de recursos financieros.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera, que la empresa tenga un sistema manual ó digital en el cual proyecte sus ingresos y salidas, que le permita determinar la disponibilidad de recursos o el requerimiento de los mismos.</p>					
<p>7 La empresa conoce los costos de cada una de las actividades que realiza.</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Se considera acá, que la empresa tenga en forma manual ó digital debidamente establecida su estructura de costos para cada uno de sus productos o servicios.</p>					
<p>8 La empresa planifica su producción y las</p>	<p><b>A</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>E</b> <input type="checkbox"/></p>

### Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

compras con base en un pronóstico de ventas confiables.	Se considera acá, que la empresa tenga planes de compras y pronósticos de ventas, debidamente escritos, sobre los cuales se toman las decisiones.				
9 La empresa tiene un adecuado control del nivel de inventario (materia prima, productos terminado y en proceso).	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
10 La empresa mide el desempeño de sus proveedores principales.	Se Considera que la empresa tenga un sistema manual ó digital que le permita controlar los inventarios de materias primas, de insumos, producto en proceso, producto terminado y/o productos esenciales para el funcionamiento de la empresa.				
11 La empresa se asegura que los productos y operaciones no impactan el medio ambiente.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
12 La empresa establece que es mejor no generar contaminantes que producirlos.	El objetivo de esta Práctica de Gestión es contar con información que le permita determinar la calidad de sus proveedores principales. Esta información le ayudará a realizar una selección de proveedores más efectiva, no sólo por precio nominal, sino también por el impacto de sus potenciales fallas.				
13 La empresa promueve que todo el personal esté consciente de las acciones en materia de protección ambiental.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	Se considera, las acciones que realiza la empresa para que los productos y servicios que ofrece no impacten el medio ambiente, es importante que exista un compromiso en ese sentido y que esté por escrito.				
	Se considera el compromiso que tiene la empresa en la protección del medio ambiente, renunciando ó dejando de producir bienes ó dejando de brindar servicios que provoquen contaminación más allá de lo que la organización se ha planteado.				
	Se considera, los esfuerzos que realiza la empresa para que todo su personal este consciente sobre su política de protección ambiental (esta acción debe estar documentada).				

### Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

Area: Gestión de Resultados	No se tiene	Se ha analizado, pero no se tiene	Existe certeza que la acción se ha realizado	Existe certeza que la acción se realiza en forma periódica	La acción se realiza en forma periódica, es evaluada o mejorada
1 La gerencia conoce la utilidad de la empresa.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
Se considera que toda empresa esta concebida para genera lucro ó excedentes, de allí que la empresa debe tener conocimiento de la utilidad que genera su gestión, es por esta razón que la empresa debe tener los estados financieros al día y en orden (Se considera que la empresa debe tener los estados financieros y realizar el cálculo de su utilidad después del pago de impuestos, comparando con otros periodos cuando las circunstancias lo permitan).					
2 La gerencia conoce la rentabilidad de la empresa.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
Se considera que la empresa debe conocer cuanto es el rendimiento que obtiene de los recursos invertidos, de allí, que es muy importante que mediante los estados financieros al final de cada periodo determine la rentabilidad (Se considera que la empresa debe tener los estados financieros y realizar el cálculo de su rentabilidad y compararla contra otras opciones del mercado).					
3 La gerencia conoce las ventas por empleado.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
Se considera que la empresa debe realizar un análisis de las ventas, preferiblemente haciendo una relación por empleado, este ejercicio se puede hacer mensual o anual, y compararse contra otros periodos.					
4 La empresa conoce el volumen de ventas.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
Se considera que la empresa debe tener estados financieros que le permitan determinar el volumen de ventas, así mismo, que estas ventas se comparen contra el pronóstico de ventas efectuado para el periodo y que los datos se comparen a los de otros periodos.					
5 La empresa conoce el volumen de ventas al	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>

## Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

Estado y tiene estadísticas del comportamiento de dichas ventas al menos para los últimos tres años.	Se considera que la empresa debe diferenciar la ventas públicas de las privadas, para el caso de las ventas públicas debe llevar estadísticas de los montos y cantidades vendidas, así como que instituciones le demandan sus productos y servicios y cual ha sido el comportamiento de dichas ventas en los últimos años.				
6 La empresa tiene indicadores para medir la satisfacción de los clientes.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	Se considera que la empresa, debe tener plenamente identificado mediante indicadores, cuales son los elementos que generan la satisfacción de sus clientes de allí que estos indicadores deben ser el resultado de encuestas e investigaciones con los clientes.				
7 La empresa mide la satisfacción de empleados.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	Uno de los elementos más importantes de una organización es su capital humano, de allí que la satisfacción del mismo es un insumo para el éxito, para ello la empresa debe medir periódicamente la satisfacción de este, mediante distintos instrumentos (buzón de quejas, sugerencias, encuestas y otros).				
8 La empresa establece un número de horas hombre de capacitación.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	Se considera que la empresa dentro de los planes anuales, establezca un número de horas de capacitación a sus empleados en diferentes temas que son de gran importancia tales como de calidad, innovación, contratación administrativa, mercadeo, etc..				
9 La empresa tiene identificados indicadores sobre seguridad en el trabajo.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	<i>Se considera que la empresa debe tener definido todos los riesgos a los que están expuestos sus colaboradores en cuanto a seguridad, para ello debe establecer indicadores que permitan minimizar la posibilidad que se den hechos lamentables.</i>				
10 La empresa ha identificado el desempeño de los funcionarios en los principales procesos.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	Se considera, que la empresa debe medir periódicamente el desempeño de los funcionarios especialmente de aquellos que se encuentran en posiciones estratégicas (procesos, administración, ventas, mercadeo, gerencia, etc.).				
11 La empresa tiene definida la calidad de	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>

### Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

los productos y servicios.	Se considera que la empresa debe tener claramente definido por escrito la estrategia de calidad de los productos y servicios que ofrece y realizar revisiones periódicas de la estrategia y el grado de cumplimiento de su compromiso de calidad.				
12 La empresa monitorea la evolución del Flujo de Caja.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
13 La empresa monitorea el comportamiento de los inventarios.	La empresa debe utilizar la información financiera que produce para establecer los flujos de efectivo, esto con el objeto de proyectar sus ingresos y salidas, inversiones, créditos, estrategia de ventas, precios, compras, alianzas.				
14 La empresa valora el impacto al medio ambiente e implementa programas en toda la organización para mitigarlo.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>
	Se considera que la empresa debe clasificar y monitorear el comportamiento de los inventarios de los diferentes productos de la empresa, definiendo, productos esenciales, estratégicos, vitales, así mismo, con la información histórica definir los planes de compras, créditos para inventario, flujo de caja, contrastar descuentos por cantidad versus la carga financiera de mantener inventarios, carga financiera de los inventarios, seguridad y deterioro de los inventarios.				
	Se considera la valoración que hace la empresa en cuanto al impacto al medio ambiente, con la adopción de prácticas productivas en los que se implemente la producción más limpia, el desarrollo sostenible, implementación de normas ambientales, uso de tecnologías limpias.				