

## INSTRUCCIONES INICIALES

La encuesta se encuentra distribuida por capítulos, al principio de cada uno de ellos encontrará los objetivos a evaluar en el área correspondiente de la organización.

Lea completamente la encuesta y profundice en los aspectos que no conozca antes de aplicarla.

Las preguntas serán evaluadas con una calificación de 1 a 4 bajo las siguientes características:

Valor	Significado	Plan de acción sugerido
4	Con respecto al tema la empresa conoce, lo tiene implementado y realiza las acciones correspondientes para garantizar mejoramiento continuo	Asegurar los indicadores de mejoramiento y verificación de su cumplimiento
3	Con respecto al tema, la empresa conoce, lo implementa pero no lleva cabo acciones de mejora ni hay un seguimiento	Debe iniciar una valoración de las acciones prioritarias y asignar responsables para su cumplimiento, determinado los recursos necesarios.
2	Con respecto al tema la empresa tiene nociones, no lo implementa y no lleva a cabo acciones para garantizar mejoras en la organización	Asegurar un proceso de capacitación en el tema de establecer necesidades para asegurar los planes de acción correspondientes.
1	La empresa no tiene nociones del tema, no lo implementa, ni lleva a cabo acciones de mejoramiento.	Debe iniciar un proceso de capacitación, revisar las necesidades de las áreas, establecer prioridades y asignar recursos.

Al final de cada capítulo debe desarrollar un DOFA del área en conjunto con la persona entrevistada, así mismo, tome las notas convenientes de acuerdo a su observación para soportar el proceso de análisis que se desarrollará posteriormente

## CONTENIDO

INSTRUCCIONES INICIALES .....	1
ENTREVISTA.....	5
I. INNOVACIÓN .....	5
Innovaciones en Gestión .....	5
Innovación en tecnología.....	5
Inversión en innovación .....	6
Integración en procesos de Innovación .....	6
II. MERCADEO .....	6
Mercadeo.....	6
Producto / Servicio.....	7
Servicio al cliente.....	7
Precio.....	7
Consumidor y Cliente. ....	7
Comunicación .....	8
Canales de Distribución.....	8
Control de ventas.....	8
III. ESTRATEGIA.....	8
Planteamiento estratégico frente al sector .....	9
Planeación Estratégica. ....	9
Factor externo.....	9
Factor interno.....	10
Crecimiento – Consolidación .....	10
IV. OPERACIONES O PRODUCCIÓN .....	10
Caracterización área de producción o de servicios .....	10
Capacidad de producción o de operaciones .....	11
Procesos.....	11
Planeación y programación de producción o de operaciones .....	11
Servicios .....	11

Gestión de compras, suministros e inventarios .....	12
Diseño y distribución de planta .....	12
V.    FINANZAS .....	12
Contabilidad .....	12
Gestión financiera .....	13
Cuentas por Cobrar / Proveedores .....	14
Control de costos .....	14
Entorno financiero .....	15
VI.   MEDIO AMBIENTE .....	15
Interacción con el medio .....	15
Descargas ambientales. ....	15
Manejo energético .....	15
Agua. ....	16
VII.  CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y POSIBILIDAD DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA.....	16
Prácticas que permitan el crecimiento y madurez empresarial .....	16
Nivel de posibilidades o avance en crecimiento .....	16
Potencial crecimiento en el mercado .....	17
Preparación para la internacionalización de productos o servicios .....	17
VIII.  RECURSOS HUMANOS.....	18
Organización.....	18
Contribuciones Parafiscales .....	18
Aspectos salariales .....	18
Desempeño y capacitación.....	19
Reclutamiento, selección y contratación .....	19
IX.   MARCO LEGAL.....	19
X.    GOBIERNO CORPORATIVO Y DE FAMILIA .....	19
XI.   TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES DE LA EMPRESA.....	20
Herramientas e instrumentos de manejo de información .....	20
Adecuación tecnológica en plataformas para TICs .....	21
Administración de los sistemas de información .....	21
XII.  GESTIÓN LOGÍSTICA .....	21

Caracterización del área.....	22
Relaciones entre productores, prestadores de servicio y canales de distribución .....	22
Redes de centros de producción, prestación de servicios, almacenamiento y distribución.....	22
Integración y flexibilidad de la cadena logística.....	22
Relaciones con los operadores logísticos y el transporte.....	22
Tecnologías de almacenamiento y manipulación.....	23
Relaciones con los proveedores.....	23

# ENTREVISTA

## I. INNOVACIÓN

Objetivos:

- ✓ Evaluar a la empresa en su nivel de innovación en gestión
- ✓ Identificar el nivel de innovación en tecnología de la empresa
- ✓ Evaluar a la empresa en gestión de Inversión en innovación
- ✓ Evaluar la empresa en sus procesos de integración en innovación

### Innovaciones en Gestión

1. ¿Ha realizado mejoras en su proceso de producción (bien o servicio) para ser más competitivo?
2. ¿Ha realizado cambios en diseño que afecten positivamente la funcionalidad del producto (bien o servicio)? ¿Hace cuánto tiempo? \_\_\_\_\_
3. ¿Ha cambiado esquemas en los procesos de producción y ha evidenciado mejoras en su desempeño? ¿Qué cambios ha hecho? \_\_\_\_\_
4. ¿Se documenta el gerente en Procesos de Pensamiento Gerencial y toma decisiones comprendiendo la empresa como un sistema holístico? ¿Hace cuánto tiempo? \_\_\_\_\_
5. ¿Ha incorporado nuevo conocimiento, producto de capacitación permanente o por contratación de personal calificado para cada cargo en la organización?
6. ¿Ha introducido un nuevo producto (bien o servicio) al mercado a partir de las necesidades que han manifestado sus clientes? Mencione cuántos nuevos productos o servicios ha logrado desarrollar en los últimos tres años bajo este parámetro
7. ¿Tiene balanceada la planta de producción (bien o servicio) de tal manera que se logre un cumplimiento del 100% de los servicios de acuerdo a la necesidad del cliente? Evidencie el cumplimiento de la entrega de pedidos de acuerdo a las necesidades del cliente

### Innovación en tecnología

1. ¿Ha implementado software de apoyo administrativo o tecnologías para la gestión de información en su empresa? Módulo contable, ventas, compras, facturación, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.
2. ¿Tiene sistematizado el proceso de demanda de servicios y su seguimiento en tiempo real?
3. ¿Tiene sistematizado el proceso de nómina y articulado al software administrativo?
4. ¿Está sistematizado el proceso de producción y se encuentra incorporado al módulo de costos e inventarios?

## Inversión en innovación

1. ¿La empresa invierte en Investigación y Desarrollo (I+D) para mejorar competitividad en el mercado? Verificar montos de inversión en partidas contables
2. ¿Ha desarrollado innovaciones en productos (propios o importados) o servicios y ha registrado patentes o derecho de propiedad intelectual?
3. ¿Destina recursos para capacitación del talento humano buscando fortalecer una ventaja competitiva? Mencione los objetivos propuestos en esta inversión
4. ¿De las utilidades de la empresa destina un porcentaje para explorar y conocer la tendencia y desarrollo del mercado internacional relacionado con su bien o servicio?

## Integración en procesos de Innovación

1. ¿Conoce y/o hace parte de clúster, redes de ciencia y tecnología del sector de la empresa al que pertenece?
2. ¿Conoce o ha escuchado de los CDT (Centros de Desarrollo Tecnológico) y para qué sirven?
3. ¿Comparte con empresarios de su misma actividad o de la cadena productiva la evolución que tiene el producto (bien o servicio) en el mercado como insumo para Innovación?
4. ¿Desarrolla nuevos productos o servicios que compitan en el mercado local con la competencia internacional? ¿Cuáles? Especifique \_\_\_\_\_
5. ¿Conoce cuáles son sus necesidades de desarrollo tecnológico que tiene la empresa frente al sector y cuantifica su nivel de inversión? Verifique que hay identificado

## II. MERCADEO

### Objetivos:

- ✓ Se evaluara la empresa con respecto al desarrollo de esta área.
- ✓ Se determinara el desarrollo del producto y su planeación con respecto al mercado;
- ✓ El conocimiento del cliente al cual se quiere llegar;
- ✓ La forma como se llega al mercado y la presentación del producto.

### Mercadeo

1. ¿Hay un área de mercadeo y ventas y se cuenta con la persona o personas responsables de esta área?
2. ¿Maneja objetivos y Estrategias de Mercadeo y Ventas? ¿A qué tiempo los fija? (6 meses, Un Año a cinco años. y ¿Están alineados con la Visión de la empresa? Explique \_\_\_\_\_

3. ¿Investiga su entorno competitivo (Sector, competencia, Tendencias, Demanda actual y potencial, otros) y utiliza esta información para desarrollar el Plan de mercadeo y ventas anual? Y ¿Cómo accede usted a esta información?
4. Cuál es el tamaño de su mercado en ventas o Demanda (Especificar en pesos, unidades y participación %)? Adjunte datos y las cifras-

#### Producto / Servicio

1. ¿Tienen sus Productos y/o Servicios un valor diferenciador frente al de sus competidores? ¿Cuales seria ese diferenciador (Explique)?
2. ¿Sus productos y/o servicios innovadores tienen registrada la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio - Oficina de Registros y Patentes?
3. ¿Tiene establecido formalmente un protocolo y un responsable para el diseño y desarrollo de estos nuevos productos y/o servicios?.
4. ¿Esta su empresa investigando FORMALMENTE con sus clientes y consumidores sobre sus preferencias, necesidades, deseos y gustos para crear, modificar o mejorar los productos y servicios actuales de su empresa? ¿Como lo hace?

#### Servicio al cliente

1. ¿Está definido formalmente el proceso de atención a clientes en lo que respecta a responsables y manejo de quejas, reclamos, devoluciones, etc. con indicadores de control? Adjunte Indicadores.
2. ¿Su empresa documenta el servicio posventa (PBX, encuestas, visitas gerenciales a clientes, etc.) y lleva estadísticas de control para establecer el nivel de servicio y como mejorarlo?
3. ¿La empresa cuenta con un programa de fidelización de clientes o consumidores? Explique

#### Precio.

1. ¿Conoce los precios de su competencia y como los fija? ¿Cuáles son?
2. ¿Tiene establecido un modelo para la fijación de precios? Explique qué variables utiliza para definir dicho precio.
3. ¿Su empresa tiene formalmente una política de precios definida? (descuentos por volumen, descuentos pronto pago, descuentos por lanzamiento, descuentos promocionales, etc.)
4. Conoce cuál ha sido el comportamiento del precio de sus productos o servicios en el mercado el último año, que porcentaje de variación presenta en el último año

#### Consumidor y Cliente.

1. ¿Conoce como es el proceso de compra de sus clientes y consumidores? (Quién compra, Cómo, Cuándo, Cuánto, Cada cuánto, Por qué, etc.) (Perfil de consumo de sus clientes)
2. ¿Su empresa segmenta o mide del tamaño de su mercado? – Adjunte las variables utilizadas para segmentar
3. ¿Hace regularmente investigaciones de mercados, mediante encuestas, entrevistas a profundidad, grupos focales a clientes y/o consumidores? Qué medios tiene establecidos (Encuestas Internet, vendedores, telemercadeo, PBX, proveedores, etc.)

## Comunicación

1. ¿Tiene establecida la empresa un presupuesto anual de Comunicación? Y ¿Qué criterios utiliza para definir el porcentaje de inversión total y por medio? (Tv, Radio, Folletos, páginas amarillas, etc.)
2. ¿Lleva formalmente un control (estadístico y rentable) para medir la efectividad de las diferentes estrategias de Comunicación desarrolladas mes a mes o anual?

## Canales de Distribución.

1. ¿Tiene claridad sobre los criterios para definir las estrategias de oferta y expansión de servicios? (intramurales, extramurales, etc.)
2. ¿Conoce como su competencia directa distribuye productos y/o servicios? y ¿Cuáles son sus políticas de descuento y negociación por canal? - Adjuntar cuadro comparativo
3. ¿Utiliza su empresa el Internet (Web 2.0, 3.0) como estrategia de distribución de productos y/o servicios (intercambio de información, servicios postventa, carrito de compras, etc.)?
4. ¿Desarrolla una estrategia de logística inversa para mejorar su capacidad competitiva (recuperar activos, mejorar rentabilidad, por legislación, contacto con el canal y consumidor,)?

## Control de ventas

1. Se tiene definida un área de ventas y un responsable del área. Revise organigrama y perfil del cargo
2. ¿Están definidos los objetivos de ventas y presupuestos mensuales, anuales, por zona, por cliente, por vendedor y por producto y/o servicio? Están alineados con el plan de mercadeo de la compañía
3. ¿Tiene establecida políticas de remuneración o de la composición salarial (sueldo base, comisiones, incentivos, extralegales y otros) a los vendedores (comercialización de servicios)
4. ¿La compañía invierte en capacitación y formación integral de la fuerza de ventas?
5. ¿Tiene definido un proceso de selección y reclutamiento de nuevos vendedores tanto con sus empleados internos (plan de carrera) o hacia el mercado laboral externo?
6. La compañía formalmente registra y reacciona frente al mercado cuando existen variaciones en los indicadores de ventas (tiempo). Y se realizan correcciones a tiempo (caídas de las ventas, pérdida de clientes o proyectos). Justificar

## III. ESTRATEGIA

### Objetivos:

- ✓ Evaluar la existencia de un planteamiento estratégico frente al sector
- ✓ Determinar los elementos (internos y externos) que ha considerado el empresario, para fundamentar su postura estratégica



- ✓ Diagnosticar la coherencia de la estrategia de la empresa con su estructura organizacional
- ✓ Evaluar La coherencia existente entre la fijación de objetivos y la planeación y estructura que aporta el empresario a su empresa para el logro de dichos objetivos.
- ✓ Evaluar en qué grado el empresario ha planeado el crecimiento y consolidación de la organización, tomando en cuenta variables administrativas que la hagan única como empresa.

### Planteamiento estratégico frente al sector

1. ¿Tiene claro cuál es la razón que lo motivo a entrar en esta actividad empresarial?
2. ¿Tiene claro qué factores consideró como ventajas para ingresar al sector donde se desempeña? (Capacidad de negociación, Modo de operación, Capacidad tecnológica, Experiencia, Producto o servicio con potencial)
3. ¿Ha realizado contactos con diferentes actores del sector donde se encuentra? Cuales (Gremios, Cámara de comercio, Asociaciones, Grupo de consumidores, Proveedores, Instituciones del Estado, ONG)

### Planeación Estratégica.

1. ¿Sabe cómo será su empresa dentro de (tres, cinco, diez años)?
2. La empresa ha formulado una Visión: ¿Está documentada y socializada?
3. Se han formulado objetivos corporativos, están documentados, se han socializado y son parte del quehacer permanente de las personas de la empresa? (objetivos de corto plazo, mediano plazo, largo plazos)
4. Se han formulado estrategias genéricas y específicas para la empresa, para cada una de las áreas de la empresa, están alineadas:
5. Está definido el horizonte de tiempo para realizar el ejercicio de planeación estratégica (se tiene documento, quienes participan, etc.)

### Factor externo

1. Conoce claramente los principales elementos que el sector valora como “Factores Claves de Éxito”.?

Califique los siguientes:

	Excelente	Bueno	Malo
Calidad			
Precio			
Estructura			
Imagen			
Soporte al cliente			
Creación de nuevos productos			
Otros			

2. Tiene Identificada la dimensión de las principales Oportunidades y Amenazas que provienen del entorno
3. ¿Tiene Identificada las Barreras de Entrada que posee el sector?
4. ¿Tiene Identificada las Barreras de Salida que posee el sector?
5. Conoce las principales tendencias del sector en el que se encuentra la empresa.
6. ¿Prevé cuáles de las tendencias identificadas dentro del sector son las que más le afectarán a la empresa a mediano plazo?
7. ¿Tiene claro cómo va a aprovechar las oportunidades de crecimiento que le ofrece el mercado?
8. La empresa tiene estructurada su cadena de valor, dispone de documentación

#### Factor interno

1. ¿Se ha planeado el crecimiento de la estructura empresarial?
2. Existe unanimidad de las expectativas que tienen los socios con la empresa y están alineadas con los objetivos.
3. Se conoce claramente cuáles son las fortalezas internas de la empresa que se pueden constituir en ventajas competitivas.
4. La empresa posee y/o puede desarrollar ventajas competitivas específicas en: (Ventaja descripción: En que consiste específicamente esta ventaja competitiva) (Calidad, Proceso productivo, Tecnología utilizada, Capacidad de producción, Ubicación Geográfica, Fidelización de Clientes, Canales de Distribución, Dominio sobre proveedores, Productos o Servicios innovadores, Amplia gama de productos o servicios ,Capital Humano con alto conocimiento, Otros)
5. El diseño de los productos o servicios se ha soportado en estudios del mercado objetivo?
6. ¿Los directivos han decidido claramente quienes son sus clientes estratégicos y cuáles no?

#### Crecimiento – Consolidación

1. La empresa tiene claro la estrategia de crecimiento y su proyección.
2. ¿El crecimiento planeado (o esperado) esta soportado en las ventajas competitivas identificadas?
3. Se realiza seguimiento permanente al logro de los objetivos estratégicos formulados.

### IV. OPERACIONES O PRODUCCIÓN

#### Objetivos:

- ✓ Identificar como se planea las operaciones, la producción o la prestación del servicio.
- ✓ Identificar la capacidad de oferta en bienes o servicios que tiene la empresa.
- ✓ Evaluar la visión que tiene del proceso desde su inicio hasta su finalización.

#### Caracterización área de producción o de servicios

1. ¿Existe un área formalizada y estructurada de la producción de servicios de salud?

2. Tiene fijados objetivos y estrategias para su empresa con respecto a producción o servicios: que grado de socialización está desarrollado adjunte los objetivos y estrategias.
3. Están definidas, documentadas y socializadas las estrategias del área de producción o de operaciones

### Capacidad de producción o de operaciones

1. Puede determinar la capacidad de producción o de prestación de servicios que tiene la empresa: Instalada, Disponible, Utilizada. (Por área o tipo de productos)
2. Están documentados los cálculos de capacidad para todos los productos o servicios:
3. Maneja su empresa estándares de tiempo para la determinación de la capacidad de recurso humano, máquinas o equipos , líneas de producción o de operación

### Procesos

1. Tiene su empresa programas o técnicas de apoyo a la operación o producción, documentadas, que faciliten el desarrollo de los procesos, para la obtención de bienes y/o servicios.
2. Están definidos y documentados los diagramas de cada uno de los productos y/o servicios que presta.
3. La empresa está Certificada, que certificaciones la acreditan (ISO 9001, ISO 14000, IQNET (Certificación network), BASC (Business Alliance for Secure Commerce) , Acreditación ICONTEC, Habilitación, Otra)

### Planeación y programación de producción o de operaciones

1. Existe integración de las áreas de mercadeo y ventas con producción que permita alinear la oferta con la demanda
2. La empresa cuenta con un área, departamento o responsable de Planeación y control de producción o de operaciones
3. Está definido un proceso documentado para la Planeación de las actividades y necesidades de producción y/o servicio en la empresa:
4. ¿Qué tanto esta tercerizado su proceso de producción de servicios de salud? Está documentado un proceso de outsourcing para la elaboración de productos y/o prestación de servicios. ¿En qué porcentaje?

### Servicios

1. Su empresa ha diseñado y documentado estrategias en la prestación de servicios (En sus propias instalaciones, en forma externa, donde el cliente los solicita, de composición mixta)
2. Están desarrolladas y documentadas las estrategias que definen su servicio con respecto a la competencia. (Total, Parcial, Están en proceso de documentación, No se tiene información)
3. Están identificadas las competencias, habilidades y destrezas que ofertan para la prestación del servicio.
4. Existe protocolos definidos en las relaciones de contacto con los clientes (Alto, Medio, Bajo)

## Gestión de compras, suministros e inventarios

1. Con respecto a sus proveedores, ¿Está definido un procedimiento claro y documentado para su selección, lo puede describir? (Si, No)
2. Existe una técnica documentada para la gestión de compras y suministros.
3. Maneja un programa documentado y estructurado de logística que integre todas las necesidades de la empresa
4. Tiene su empresa definida y documentada un programa de gestión de inventarios. (materias primas, componentes, productos en proceso, productos terminados, suministros de oficina, cafetería, aseo general.)
5. La empresa dispone de una metodología documentada para el cálculo de las necesidades de inventarios que responda a las exigencias de la demanda, tanto de productos como de servicios

## Diseño y distribución de planta

1. Conoce con certeza si la ubicación geográfica de la empresa es (Favorable con respecto a clientes y proveedores, No es favorable con respecto a clientes y proveedores,
2. La Infraestructura de la empresa es de: (Buenas condiciones y representa el objeto de la empresa, Buenas condiciones pero no de acuerdo al objeto de la empresa)
3. Están claramente definidas y demarcadas las áreas de producción o de operación en la empresa.
4. El diseño de planta actual le permite desarrollar ventajas frente a sus competidores:
5. Existen elementos de prevención y de seguridad en cada uno de los lugares de trabajo:

## V. FINANZAS

### Objetivos:

- ✓ Evaluar el sistema de información y gestión financiera
- ✓ Evaluar la planeación de los recursos financieros en la organización
- ✓ Evaluar el sistema de costeo de la empresa

### Contabilidad.

1. ¿Se registran en tiempo real todas las operaciones que realiza la empresa en un software contable? Verifique e identifique software y quien realiza el registro
2. ¿Se lleva diariamente archivo de todos los soportes de las operaciones financieras que realiza la empresa, con su respectivo consecutivo? (facturas de venta, recibos de caja, comprobantes de egreso, remisiones, facturas de compra, etc.)
3. ¿El contador entrega los primeros 10 días de cada mes el informe de los estados financieros de acuerdo al movimiento del mes inmediatamente anterior? Verifique estados financieros

4. ¿Evalúa el gerente con el contador resultados financieros para comprender comportamientos de ventas, utilidad, compras, endeudamiento y liquidez?
5. ¿Contablemente se tiene definido el monto de caja menor, el tipo de gastos que se maneja y se lleva el respectivo control? Verifique la existencia de recibos de caja menor y su seguimiento
6. ¿Conoce el gerente el significado del PUC y coordina a partir de ello con el contador la clasificación de cuentas de acuerdo a sus necesidades particulares? Verifique
7. ¿Se conocen claramente las obligaciones tributarias nacionales y/o de comercio exterior? Declaración de renta, IVA, Retención en la Fuente, ICA, pago de divisas, etc. Verifique
8. ¿Se realiza diariamente conciliación de Caja y Bancos? Verifique

### Gestión financiera

1. ¿La gerencia toma decisiones basado en informes financieros? ¿Cuáles? ¿Mensual o anual? (Verifique la existencia y pondere para valoración): (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja Libre, Flujo de Caja proyectado , Informe de Cartera por Vencimientos, Indicadores financieros, Informe del comportamiento de Costos, Informe del comportamiento de gastos, Variaciones por análisis financiero, Otros)
2. ¿Con base en los datos financieros reales, la gerencia elabora presupuestos anuales para definir proyecciones y capacidad financiera de la compañía? Revise el presupuesto
3. ¿Para realizar el presupuesto de la compañía, la gerencia tiene en cuenta las tendencias del mercado y las capacidades de la empresa?
4. ¿La empresa realiza el presupuesto de ventas teniendo en cuenta la capacidad de producción, demanda del mercado y datos históricos de ventas? Verifique
5. ¿Los presupuestos realizados están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa? Verifique:
6. La elaboración del presupuesto depende de un plan maestro y contempla: Presupuesto de Ventas , Presupuesto de Recaudo, Presupuesto de Compras, Presupuesto de Costos, Presupuesto de Gastos Generales, Gastos de Administración, Gastos de Ventas, Gastos por anticipado , Presupuesto de Gastos Financieros, Proyectos de inversión, Proyectos de Ampliación, Reposición de Activos Fijos, Presupuesto de Flujo de Caja, Presupuesto de Balance y PyG) Verifique y pondere para valoración
7. ¿La gerencia hace seguimiento al comportamiento del flujo de efectivo y sus variaciones de acuerdo al presupuesto? Verifique
8. ¿Ante las variaciones del presupuesto, el personal responsable lo analiza con la gerencia, hacen los ajustes y toman las decisiones pertinentes según sean el caso, con el fin de minimizar el riesgo en toda la gestión de la empresa? Verifique
9. ¿Identifica la empresa las necesidades de capital de trabajo? Verifique
10. ¿La empresa calcula margen de utilidad de manera técnica por producto o línea de servicio, o de manera global, y analiza su evolución para mejorar su desempeño y verificar su comportamiento frente al sector?

## Cuentas por Cobrar / Proveedores

1. ¿La empresa tiene definida una política de crédito para con sus clientes? Verifique
2. ¿Hay un área responsable del comportamiento comercial de sus clientes y determinación de la capacidad de estos para otorgar los cupos de crédito? Verifique
3. ¿Se realiza seguimiento y control diario de las cuentas por cobrar de acuerdo a sus vencimientos y se dispone del cobrador para hacer el recaudo oportuno? Sus proveedores son el resultado de una investigación en el mercado que le permiten obtener uno o varios de los siguientes beneficios: Capacidad de negociación en plazos de pago, Tiempos de entrega de los pedidos, Flexibilidad en las cantidades a despachar, Calidad, Mejores precios, Otros (mencione), Pondere y valore.
4. ¿Conoce la empresa la capacidad de apalancamiento que tiene con los proveedores y planea sus compras de acuerdo al flujo de caja y los compromisos con los clientes? Verifique

## Control de costos

1. Existe un área de costos en la empresa o un responsable
2. Se dispone de planillas de control de recursos y asignación de costos
3. Cada uno de los procesos tiene una asignación recursos y de costos predeterminados
4. Se tiene una clasificación de los costos directos e indirectos
5. Conoce cuál es la relación porcentual de los costos directos e indirectos
6. Conoce cuál es el total de sus costos de producción mensualmente y cuál es la relación con las ventas totales mes
7. Conoce cuál es la relación porcentual de la mano de obra directa en el costo total de producción
8. Dispone de información de la competencia y realiza comparación de sus costos para establecer acciones de mejora
9. ¿La empresa tiene definido un sistema de costeo para sus productos (bienes o servicios) y los incorpora a su gestión? Identifique el sistema de costeo que utiliza
10. ¿La gestión gerencial identifica la diferencia entre los costos del producto (bien o servicio) y los gastos de operación, para determinación de precios y políticas de descuentos? Verifique clasificación de costos
11. ¿En el seguimiento de costos y gastos, identifica la empresa cuánto debe producir y vender para llegar al punto de equilibrio?
12. ¿Para la selección de los costos que intervienen en cada producto (bien o servicio) incorpora la empresa al equipo de personal que está en la fabricación del bien o servicio? ¿ha desarrollado una plantilla de costos y la ha incorporado al módulo del software contable? Verifique
13. ¿Fija la empresa los precios contemplando como herramienta para toma de decisiones la estructura de costos de cada producto (bien o servicio)? verifique
14. ¿Se analiza periódicamente el comportamiento de los costos del producto, para buscar una mayor competitividad o un mejor margen del producto (bien o servicio)? Verifique el análisis histórico

## Entorno financiero

1. ¿Conoce la empresa la manera de apalancar capital de trabajo o inversión con entidades financieras y los requisitos que debe cumplir? Verifique conocimiento
2. ¿Conoce la empresa la existencia de las líneas de crédito y las entidades que lo otorgan y sus condiciones? ¿Hace uso de alguna de ellas? Verifique
3. ¿Conoce las entidades que apoyan con programas de fortalecimiento empresarial? Mencione las entidades y requisitos que piden para obtenerlos.

## VI. MEDIO AMBIENTE

### Objetivo:

- ✓ Determinar el nivel de conocimiento del empresario con respecto al impacto de la empresa en el medio ambiente y el papel que él desempeña.

### Interacción con el medio.

1. ¿Sabe cuáles son los aspectos ambientales que impactan el desarrollo de sus productos o servicios?
2. ¿Conoce cuáles son las normas de impacto ambiental que debe cumplir la empresa?, ¿Cuenta con los mecanismos para responder a un desastre ambiental (derivado de la producción de sus servicios y el impacto en el medio ambiente)?
3. ¿Conoce cuál es la propuesta del GAE (Gestión ambiental empresarial)
4. ¿Su empresa ha realizado el Registro Único Ambiental – RUA
5. ¿Dispone su empresa de la certificación ISO 14000

### Descargas ambientales.

1. ¿Conoce las normas y leyes que regulan los desechos líquidos y sólidos?
2. ¿Conoce el impacto de su organización con relación a las sustancias o materiales que se emiten hacia el medio ambiente?
3. ¿La empresa dispone de un plan de manejo de desechos sólidos y líquidos?

### Manejo energético

1. Que acciones tecnológicas o iniciativas dirigidas hacia la racionalización del uso de la energía se han emprendido en su empresa, por ejemplo en el uso de: Energía eléctrica, Agua caliente, Vapor de calefacción, Generación de frío, Aire comprimido.
2. Qué iniciativas para la reducir el consumo energético se han desarrollado en su empresa, como por ejemplo: Reducción de emisiones de CO2, Recuperación de calor, Sustitución de combustibles, Optimización de iluminación, Especificaciones de compras de planta y de equipos nuevos con alta eficiencia energética, Auditorías energéticas.
3. ¿Hay seguimiento y control del consumo y costo de la energía que utiliza su empresa?
4. ¿Hay objetivos de reducción de consumo energético e indicadores que muestren consumos de energía por unidad de producto terminado?

## Agua.

1. ¿Conoce la incidencia del costo del agua en el costo final del producto? Tiene definido el calculo
2. Conoce las inversiones para captación, utilización y tratamiento del agua.
3. ¿Tiene su empresa política sobre el uso eficiente del agua?
4. ¿Conoce la legislación ambiental aplicable a la captación, utilización y tratamiento del agua?
5. Se han formulado proyectos ambientales con el agua en términos de conservación, reuso o reciclaje?

## VII. CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y POSIBILIDAD DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

### Objetivo:

- ✓ Evaluar conocimiento en prácticas que permitan el crecimiento y madurez empresarial
- ✓ Evaluar el nivel de posibilidades o avance en crecimiento
- ✓ Evaluar el potencial crecimiento en el mercado
- ✓ Evaluar el nivel de preparación para la internacionalización de productos o servicios

### Prácticas que permitan el crecimiento y madurez empresarial

1. ¿Tiene identificada la empresa sus stakeholders?
2. ¿define claramente el comportamiento de las fuerzas que influyen en el mercado?
3. ¿existe un plan de crecimiento a 5, 10 años o más?
4. ¿Con que periodicidad realiza análisis sobre el comportamiento del mercado e identifica oportunidades?
5. ¿Utiliza información del análisis del mercado para la toma de decisiones empresariales?
6. ¿Tiene definidos planes de identificación de riesgos, planes de crisis y grupo de gestión de crisis empresarial?
7. ¿Realiza prácticas periódicas de análisis sobre eventos pasados para desarrollar planes de mejoramiento?
8. ¿Tiene claramente identificado las oportunidades de mejoramiento de este año y documentado el plan de acción correspondiente?

### Nivel de posibilidades o avance en crecimiento

1. ¿Conoce metodologías creativas y las aplica como: design thinking, lean thinking, wake up brain, modelación de negocios, lean star up y canvas, gestión de proyectos scrum, kanban y scrumban, lean con scrum, entre otros?
2. ¿Conoce y aplica metodologías de control de costos basado en costeo ABC, lean manufacturing, otros?
3. ¿existe un plan de entrenamiento directivo enfocado al desarrollo de habilidades y conocimientos de alta gerencia?



4. ¿participa en eventos de networking e intercambio de conocimiento, en organizaciones como universidades, cámaras de comercio, agremiaciones, otros?
5. ¿Conoce que es la tasa de cambio y los impactos que tiene en la rentabilidad? Verifique
6. ¿Tiene la empresa página Web en 2 o más idiomas?
7. ¿Tiene la empresa una imagen definida y estandarizada para sus relaciones comerciales: membretes, correos, sobres, tarjetas de presentación, avisos, empaques de productos, empaques secundarios, material P.O.P., catálogos? Verifique con muestras físicas

#### Potencial crecimiento en el mercado

1. ¿Ha desarrollado proyectos de expansión dentro del mercado en los últimos 5 años?
2. ¿Tiene la empresa definida una estrategia para diversificar mercados y la capacidad de comercialización de la empresa?
3. ¿Ha desarrollado más de un proyecto en alianza con empresas similares del mercado, y/o proveedores?
4. ¿Identifica la empresa que el producto tiene una ventaja competitiva o propuesta de valor diferenciada en el mercado local? Ventajas en precio, Ventajas en presentación superiores que la competencia, Ventajas en calidad superiores que la competencia, Ventajas en disponibilidad, Ventajas en cumplimiento superiores que la competencia.
5. ¿Ha desarrollado o participado en análisis prospectivos del mercado, y tiene desarrollada técnicamente una visión de futuro de la empresa?
6. Tiene definidas estrategias independientes por cada uno de los siguientes componentes: asociados (Dueños), gobierno, colaboradores, comunidad, planeta.
7. ¿La empresa ha participado en ferias nacionales como observador o como expositor en los dos (2) últimos años? Mencíónelas

#### Preparación para la internacionalización de productos o servicios

1. ¿Conocen los beneficios tributarios que otorga la exportación de bienes y/o servicios en Colombia? Mencíónelos
2. ¿Conoce los recursos y entidades de apoyo creados por el gobierno nacional para la promoción a las exportaciones? Mencíónelos
3. Identifica la empresa los principales cambios que se han dado en el sector frente a la globalización relacionados con: Producto (bien o servicio), Clientes, Atributos de valor en el bien o servicio, Normatividad.
4. ¿Conoce la empresa su competencia internacional? Mencíónela
5. ¿Ha tomado como referente la competencia internacional para realizar innovaciones o cambios en el producto (bien o servicio) y lograr uno o varios de las siguientes objetivos? Estar a la vanguardia del mercado, Salir de la guerra de precios, Diversificar el mercado a regional, nacional o internacional, Aprovechar

capacidad ociosa de producción (Bien o servicio), Mejorar el desempeño en el mercado interno

6. ¿Participa en procesos colaborativos como Clúster, Parque Empresarial o Redes asociativas? ¿Cuál?
7. ¿La empresa ha participado en ferias internacionales como observador o como expositor en los dos (2) últimos años? Mencínelas
8. ¿La empresa ha desarrollado una inteligencia de mercados que le permita establecer el mercado y producto (bien o servicio) potencialmente exportable?
9. ¿Sus servicios y/o productos de salud tienen la capacidad de producción disponible para el mercado internacional y tiene desarrollada la estandarización de acuerdo a la regulación de ese mercado?

## VIII. RECURSOS HUMANOS

Objetivos:

- ✓ Evaluar el compromiso del empresario con sus empleados.
- ✓ Evaluar las condiciones de sus empleados y la planeación que tiene del personal.

Organización

1. La empresa dispone de un área o de una persona responsable de recursos humanos
2. Tiene una clasificación de sus empleados por niveles de rango y responsabilidades
3. Existe en la empresa flujogramas con indicación de los niveles de responsabilidad según las actividades desarrolladas.
4. Se dispone de canales de comunicación para el manejo de información
5. Existe un mapa de riesgos que permita proteger a las personas que laboran en la empresa.

Contribuciones Parafiscales

1. Los empleados se encuentran afiliados al Sistema General de Seguridad Social.
2. La empresa cumple con los Aportes Parafiscales que demanda la reglamentación laboral en Colombia.(SENA, ICBF y Cajas de compensación)
3. Maneja una base de datos del personal integrada (fechas de ingreso, novedades, términos de contratación, EPS, AFP, ARL, etc.)

Aspectos salariales

1. Maneja la empresa un esquema sistema salarial definido. Tiene procedimientos establecidos
2. Está diseñado un sistema de incentivos variable para alinear el comportamiento de los empleados con los objetivos de la organización.
3. ¿El empresario conoce y aplica el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y aplica las normas correspondientes? (Decreto 1295/94, Decreto 723 de 2013; trabajadores independientes, Decreto 055 de 2015; pasantes y prácticas, Decreto 1072 de 2015; Decreto reglamentario sector trabajo, entre otros)

4. Cuáles son los criterios se determinan el nivel salarial para los trabajadores.

#### Desempeño y capacitación

1. Dispone la empresa de un Inventario de necesidades de capacitación y actualización, ha realizado una evaluación de su personal para determinarlas, las tiene documentadas
2. La empresa realiza un plan de capacitación para mejorar el desempeño del recurso humano
3. Se dispone de políticas de desarrollo personal, están documentadas y socializadas
4. Dispone la empresa de un sistema de medición y evaluación del desempeño
5. Tiene la empresa un sistema de evaluación permanente del personal que se capacita y de los conocimientos adquiridos.

#### Reclutamiento, selección y contratación

1. Dispone la empresa de un sistema de selección, vinculación, inducción y reclutamiento.
2. Están definidos los manuales de función del personal a contratar

### IX. MARCO LEGAL

#### Objetivo:

- ✓ Evaluar el ordenamiento legal de la empresa, el conocimiento y seguimiento de las reglamentaciones legales.
1. Conoce usted los requerimientos legales que tiene la empresa. Puede describirlos cuales
  2. Conoce usted las obligaciones y requerimientos laborales que tiene la empresa. Los tiene documentados
  3. Conoce usted los requerimientos tributarios y fiscales que tiene la empresa. Maneja un documento de soporte
  4. Conoce los requerimientos sanitarios y ambientales que tiene la empresa. Los tiene documentados
  5. Conoce los requerimientos de habilitación y funcionamiento de los servicios de salud. Los tiene documentados
  6. Esta su empresa registrada en la cámara de comercio y opera con todas las exigencias de ley
  7. Conoce que organismos de vigilancia y control son los entes encargado de quejas y reclamos por fallas en la prestación de servicios o de productos

### X. GOBIERNO CORPORATIVO Y DE FAMILIA

#### Objetivo:

- ✓ Evaluar las condiciones de vinculación del grupo familiar a niveles de dirección y de operación
- ✓ Establecer las relaciones existentes entre el contexto familiar para la buena marcha de la empresa

1. Están vinculados en su empresa trabajadores con nexos familiares (Parentesco, Ocupación)
2. ¿Existe un código de ética y buen gobierno corporativo? ¿en caso de empresa familiar existe protocolo de familia? Verificar
3. ¿Dispone de un procedimiento definido dentro del gobierno corporativo para el manejo de Rendición de cuentas, transparencia, veracidad e integridad de la información, revelación y administración de riesgos ( plan de contingencias), auditoría y revisoría fiscal, protección a la propiedad intelectual, promoción a las políticas anti soborno, governance?
4. ¿Dispone de instrumentos claros para medir el desempeño de miembros de familias en la empresa y/o Directivos? Verificar
5. ¿Existe un procedimiento claro para manejar los conflictos entre miembros? Puede aportar documento
6. Definiría la relación entre junta y gerente como (Permisiva, Evaluadora, Coach, Cogestora, Coautora de la estrategia)
7. La etapa evolutiva de la junta directiva (Ralf Charan) podría considerarse como: 1. Ceremonial, 2. Social. 3. junta liberada.4. junta progresista.
8. ¿Cuenta en la junta directiva con profesionales como: Administración, Logística, Finanzas, Mercadeo? ¿Con niveles superiores a maestría, con reuniones periódicas mínimo una vez al mes?

## XI. TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES DE LA EMPRESA

### Objetivos:

- ✓ Evaluar la empresa con respecto a la aplicación de herramientas de información
- ✓ Evaluar la empresa en el uso de herramientas de información
- ✓ Evaluar la empresa en la implementación de tecnologías de información
- ✓ Evaluar la empresa en sus procesos de integración de los sistemas de información

### Herramientas e instrumentos de manejo de información

1. ¿Utiliza algún tipo de herramientas o instrumentos para registro y análisis de información?
2. ¿Se cuenta en la empresa con procedimientos claros y definidos para consolidar la información de producción de servicios, administración, mercados y financiera? ¿Hace cuánto tiempo las empleas?
3. ¿Las herramientas empleadas permite hacer un seguimiento explícito a las siguientes áreas? ventas por tipo de producto, rentabilidad de los clientes, satisfacción de clientes, información de proveedores, desempeño de procesos,

rendimiento de los trabajadores , cumplimiento de estrategias, seguimiento a indicadores clave.

4. ¿Cuenta con procedimientos definidos para el reporte de datos e informes a entes externos?
5. ¿Tiene procedimientos estandarizados para el análisis de información?

#### Adecuación tecnológica en plataformas para TICs

1. ¿Ha implementado software o tecnologías de información (TICs) para la gestión en su empresa? Integración
2. ¿Cuáles herramientas emplea para comunicar la información? (Intranet, Pagina Web, Correo electrónico, plataformas virtuales)
3. ¿Utiliza servidores para el almacenamiento de la información de la empresa?
4. ¿Tiene actualmente una red que integre los computadores de la empresa? revisar
5. ¿Emplea un sistema de gestión que integre las bases de datos de la empresa?  
¿Hace cuánto tiempo lo implemento?

#### Administración de los sistemas de información

1. ¿Dispone la empresa de políticas claras para el manejo de los sistemas de información?
2. ¿Están establecidas las estrategias de administración de la seguridad y garantías en el uso de las aplicaciones empresariales?
3. ¿Se tiene calculado el porcentaje de implementación de las políticas de sistemas de información?
4. ¿Con que frecuencia los directivos reciben información, consolidada y estructurada para el mejoramiento de los procesos, o para identificar nuevas oportunidades de negocio?
5. ¿La empresa cuenta sistemas para mejorar las relaciones con los clientes (Tipo CRM herramientas similares)?
6. Procesos de capacitación en sistemas de información
7. ¿La empresa ha realizado evaluación de organizaciones nacionales e internacionales para la adquisición o incorporación de TICs en la organización?
8. ¿La empresa cuenta con el personal suficientemente capacitado para el manejo de las TICs?
9. ¿Existe un plan de capacitación en TICs alineado con las necesidades de la organización?
10. ¿Se puede evaluar el nivel de alcance de ventajas generadas a partir del enfoque de administración de bases de datos o las dificultades al tener un enfoque en procesamiento de archivos?
11. ¿Se puede establecer el nivel de preparación de la empresa para contar con un modelo de negocio de comercio electrónico?

## XII. GESTIÓN LOGÍSTICA

Objetivos:

- ✓ Evaluar la empresa con respecto a la integración de los procesos alrededor de un sistema logístico
- ✓ Evaluar la empresa en la integración de la cadena de valor
- ✓ Evaluar la empresa en la integración y coordinar las operaciones y recursos relacionados con los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución física

#### Caracterización del área

1. Está definida un área o responsable de la gestión logística de la empresa –adjunte organigrama
2. Están definidos los objetivos, estrategias y políticas del área

#### Relaciones entre productores, prestadores de servicio y canales de distribución

1. La empresa conoce cuales son los componentes de un sistema de distribución física
2. La empresa sabe cómo influyen los canales de distribución en los procesos
3. La empresa toma decisiones para orientar sus ventas (servicios, productos, medicamentos, insumos) de acuerdo al sistema de distribución planteado en la gestión logística

#### Redes de centros de producción, prestación de servicios, almacenamiento y distribución

1. La empresa conoce con claridad cuáles son los beneficios de utilizar las redes
2. La empresa hace uso o participa de redes de integración logística
3. La empresa conoce cuál es el beneficio de utilizar cross-docking (distribución de mercancías, insumos, médicos al punto de compra)
4. Puede mencionar la empresa cuales redes puede emplear para disminuir sus costos de operación

#### Integración y flexibilidad de la cadena logística

1. La empresa tiene definido el sistema que integra el desarrollo de las actividades empresariales. (Gestión de almacenamiento, Flujo de información, sistema de distribución, Proceso de producción o de prestación de servicios, Contacto con el cliente final.)
2. Puede la empresa realizar cambios oportunos para mejorar la eficiencia en el proceso logístico.

#### Relaciones con los operadores logísticos y el transporte

1. La empresa tiene claro cuál es el papel de los operadores logísticos
2. La empresa tiene claro cómo se logra la eficiencia en el transporte y desplazamientos.
3. La empresa tiene claro cuál es el proceso de logística de sus proveedores y/o propio nacional e internacional

## Tecnologías de almacenamiento y manipulación

1. La empresa emplea técnicas o procedimientos para la optimización en el uso de espacio y en los métodos de manipulación
2. La empresa tiene claro cuál clase de almacenamiento debe emplear para sus productos o servicios
3. La empresa ha calculado cuales deben ser los niveles de almacenamiento que le disminuyan sus costos operacionales

## Relaciones con los proveedores

1. Cuál es el valor agregado que se obtiene de la relación proveedores –empresa
2. La empresa tiene identificado los factores que se requieren de un proveedor confiable
3. La empresa ha definido cuales deben ser las metas relacionadas en el corto, mediano y largo plazo con los proveedores
4. La empresa conoce cuales son las inquietudes que manifiestan los proveedores de la relación con la empresa.