



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE POSGRADO

**ESCUELA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Características diferenciales de la empresa de transportes Gemeva
S.A bajo el modelo EFQM Chimbote - 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en administración de negocios - MBA

AUTOR:

Yaya Sarmiento, Javier Jaime (ORCID: 0000-0002-4975-5549)

ASESOR:

Mg. Casusol Morales, David Omar Fernando (ORCID: 0000-0002-7580-6573)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

CHIMBOTE – PERÚ

2021

Dedicatoria

Le dedico esta investigación a mis padres y hermana que siempre me han apoyado en las decisiones que tomo, a mis amigos que me dan su tiempo para afrontar cada adversidad y la dedico a dios por brindarme la oportunidad para poder desarrollarme sanamente.

Javier Yaya

Agradecimiento

Doy especial agradecimiento a todas las figuras de gran conocimiento (maestros) que me brindaron apoyo para llegar a este punto de mi carrera, así mismo al gerente de la empresa Gemeva s.a. que me dio la autorización para realiza la investigación en sus instalaciones y, por último, a la universidad Cesar Vallejo que me brindó esta oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

El autor

Índice

	Pág.
Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, Muestra y muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5. Procedimiento	17
3.6. Método de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Evaluación de los indicadores de dirección</i>	20
Tabla 2. Evaluación de los indicadores de ejecución	22
Tabla 3. <i>Evaluación de los indicadores de resultados</i>	23
Tabla 4. Identificación de puntos fuerte y débiles por cada área	25
Tabla 5. <i>Plan de mejora fortalecimiento EFQM</i>	27
Tabla 6. <i>Determinación de características diferenciales</i>	29

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general identificar las características diferenciales de la empresa GEMEVA S.A. bajo una evaluación EFQM. Para ello se consideró un diseño no experimental del tipo descriptivo contando con 7 instrumentos. Los resultados en la dimensión de dirección los resultados fueron buenos a excepción del área administrativa con un índice de cumplimiento menor al 50%; la dimensión de ejecución presenta 2 niveles regulares y 3 niveles buenos en donde el área de mantenimiento es el punto débil; la evaluación de los indicadores de la dimensión de resultados demostró que es la más fuerte con índices que superan el bueno y llegan a muy bueno. En base a estas evaluaciones se detecta que las áreas más fuertes son la de gerencia y logística; por tanto, se elabora un plan de mejora basado en los hallazgos. Por último, al realizar un análisis de los hallazgos se determinan 8 características diferenciales en la organización, en donde 4 son las que se aprovechan lo cual demuestra la hipótesis la cual es que la empresa no aprovecha todas sus características diferenciales. Se concluye que el modelo EFQM resulta una efectiva manera de evaluación administrativa.

Palabras clave: Características diferenciales, modelo EFQM, plan de mejora, calidad.

Abstract

The present research has the general objective of identifying the differential characteristics of the company GEMEVA S.A. under an EFQM assessment. For this, a descriptive non-experimental design was considered with 7 instruments. The results in the direction dimension were good except for the administrative area with a compliance rate of less than 50%; the execution dimension presents 2 regular levels and 3 good levels where the maintenance area is the weak point; the evaluation of the indicators of the results dimension showed that it is the strongest with indices that exceed good and reach very good. Based on these evaluations, it is detected that the strongest areas are management and logistics; therefore, a results-based improvement plan is developed. Finally, when carrying out an analysis of the findings, 8 differential characteristics in the organization are determined, where 4 are those that are taken advantage of, which shows the hypothesis which is that the company does not take advantage of all its differential characteristics. It is concluded that the EFQM model is an effective way of administrative evaluation.

Keywords: Differential characteristics, EFQM model, improvement plan, quality.

I. INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy en día exige a las empresas a ser competitivos días tras día, con el objetivo cumplir con las necesidades del cliente e inclusive ofrecer más de lo que esperan; es por ello que el termino de excelencia se hace presente. La empresa de transporte GEMEVA S.A. realiza una búsqueda de esta excelencia para diferenciarse de sus competidores; es por ello que necesita estrategias de gestión que le permitan conocerse saber sus debilidades y fortalezas en función a las partes interesadas; de ese modo saber las características diferenciales que estos tienen las cuales deben saber aprovechar y convertirlos en una ventaja competitiva bajo un modelo de excelencia EFQM, con el cual puedan aumentar su rendimiento frente al mercado y expandir sus márgenes de utilidades.

Las empresas en la actualidad buscan aumentar su competitividad día con día, esto está dado por la entrada de cientos de competidores en el mercado mundial; términos como calidad o calidad total han sido sumamente explotados no solo en el ámbito de la producción sino también en las actividades de gestión empresarial, los lineamientos de las empresas como Toyota en Japón o Ford Motor en estados unidos, han quedado obsoletos con las nuevos requerimientos del mercado para las pequeñas y medianas empresas; debido a ello las técnicas implantadas tienen que cambiarse completamente para adaptarse a las características de la empresa, con el propósito de dar un valor agregado y una característica diferenciadora (Pérez, 2017). Debido a ello modelos como el TQM o Lean Manufacturing aparecieron para integrar estos conceptos; pero aun así las empresas buscan un valor agregado que les diferencien de sus demás competidores esto hoy en día es llamado Excelencia (Rainz, 2019).

Si nos situamos en el ámbito de transporte de carga nos damos cuenta que el termino de calidad se traduce como adaptarse a la situación mundial; desde el principio las empresas de transporte de carga se vieron obligadas a mejorar al mismo tiempo que sus clientes; implantando certificados internacionales como la BASC (Respuesta ante el contrabando); o las muy utilizadas ISO que son requerimientos obligatorios de los mismos clientes;

así mismo en el ámbito sanitario las normas GMP+ resultan obligatorias; al necesitar tantas acreditaciones para trabajar con empresas importantes la diferenciación entre una y otra resulta complicada; de ese modo el termino excelencia es necesario para captar nuevos clientes y retenerlos (López, Moreno y Vidal, 2018). Es por este motivo que se hace necesario la implantación del modelo EFQM, a cuál permite una evaluación y optimización de las ventajas competitivas un ejemplo de ello es la empresa asociación mundo verde en Colombia la cual a través de un modelo EFQM permitió aumentar la eficiencia de sus procesos y detectar los puntos más débiles de la organización (Mora, Nengua y Vargas; 2020)

En el Perú encontramos situación similar, donde se han aplicado múltiples técnicas de aseguramiento de la calidad en los procesos administrativos, pero muchos de ellos son básicos y dan como resultado una estructura organizada que al día de hoy es mínima para entrar en el mundo competitivo, lo cual genera falsas expectativas de estos modelos provocando que muchas empresas se dejen de comprometer en la mejora continua de su gestión. Con respecto al transporte de carga pesada en el Perú; vemos un aspecto similar donde todas las empresas necesitan certificaciones para funcionar adecuadamente esto agregado a la situación actual; generado por el covid ha motivado que las empresas reestructuren su sistema de procesos para adecuarlos a las normativas nacionales e internacionales; generando una oportunidad para diferenciarse del resto.

En el ámbito local las empresas de transporte de carga pesada; se orientan a los cambios del sector pesquero y agrícola, los cuales establecen los requerimientos mínimos de calidad de gestión e inocuidad; tales requerimientos necesitan inversiones importantes para la empresa, dejando poco espacio para su diferenciación y la búsqueda de la excelencia en su sector; es así que existe una competencia muy dura para la obtención de clientes importantes en la época de pesca y en época de veda tratan de sobrevivir con los bajos precios del sector agrícola, todo en consecuencia al bajo margen de utilidades a causa de las certificaciones.

Bajo esta realidad encontramos a la empresa Gemeva S.A.C; la cual tiene años en el sector de transporte de carga pesada y al día de hoy cuenta como sus clientes más importantes a Tasa, Austral, Agrícola Viru, Epinsa, entre otros. Dadas las exigencias del mercado, que al día de hoy son altas la empresa se vio obligada a certificarse en calidad de servicio (iso 9001), Basc, Seguridad en el trabajo (iso 45001), normas de inocuidad (GMP+) y con las exigencias del gobierno dada la problemática se reestructuraron los procesos para el control y repuesta de enfermedades, esto genera muchos costos en la implementación y seguimiento de las mejoras implantadas esto sin incluir que cada observación en las homologaciones tienen que levantarse en el menor tiempo posible agregando un adicional a los gastos y tiempos empleados.

Estas inversiones en tiempo y dinero están más que justificadas dado que son los requisitos mínimos para trabajar con empresas importantes, las cuales dan mayor margen de utilidad en el sector donde se desarrolla; aun así, este margen se reduce por los costos de implementación e inclusive como sus competidores necesitan requisitos iguales esta inversión no termina diferenciándolos. Esto causa que cualquier error ya sea en los tiempos de entrega o en el estado de la carga sea crucial ya que se puede perder la confianza del cliente con mucha facilidad, y ser remplazados por la competencia; y para recuperarse de tales eventos se necesitan mucho tiempo. Es por ello que la empresa al día de hoy necesita un modelo de excelencia que lo diferencie de los demás competidores aprovechando las mejoras ya implantadas para reducir costos.

A pesar que la empresa maneja su gestión administrativa de la mejor manera, existen muchos puntos a mejorar uno de ellos es su control de indicadores los cuales están enfocados directamente hacia los choferes y su consumo en carretera; así mismo los tiempos para la realización de cada envío; estos indicadores son importantes, pero no suficientes para determinar la situación en la que se encuentra la empresa y los puntos para realizar una mejora continua; es así como los tiempos de reparaciones, la efectividad de las capacitaciones o inclusive la satisfacción del cliente no

quedan monitoreadas; todo esto causa a la falta de una metodología de evaluación que indique los puntos para realizar un control intensivo. En base a los problemas expuestos se diseñó el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son las características diferenciales que se identifican en la empresa de transportes de carga pesada GEMEVA S.A.C. después de un proceso de evaluación con el modelo EFQM?

La investigación se justificó de manera teórica dado que se adjuntaron varios conceptos relacionados al modelo EFQM estableciendo una idea clara de los beneficios y modos en los que se puede adaptar a cada empresa, para la justificación práctica se procedió a detectar características diferenciales que fortalezca a una empresa del sector de transporte en el medio competitivo a través de una evaluación basada en el modelo EFQM. Se justificó de manera metodológica dado que se establecieron lineamientos y herramientas para la obtención de características diferenciales en cualquier empresa de sector transporte y relacionados. En tanto a la justificación social, la investigación logró detectar y formular un plan de aprovechamiento de las características diferenciales no solo para la empresa estudiada sino para empresas de nivel mediano y pequeño, de tal forma que se puedan crear negocios que a pesar de tener los mismos productos que la competencia desarrollen servicios exclusivos en donde aumenten la satisfacción de sus clientes.

Con todo lo anteriormente descrito se propuso como hipótesis de que la empresa después de una evaluación bajo el modelo EFQM no aprovecha sus características diferenciales. Para comprobarlo se diseñó el siguiente objetivo general el cual es identificar las características diferenciales de la empresa GEMEVA S.A. bajo una evaluación EFQM; así mismo se propuso los siguientes objetivos específicos para alcanzar esta meta: Evaluar la situación de la dirección bajo el modelo EFQM en la empresa GEMEVA S.A. Establecer la situación de la ejecución bajo el modelo EFQM en la empresa GEMEVA S.A. determinar la situación de los resultados bajo el modelo EFQM en la empresa GEMEVA S.A. Identificar los puntos fuertes y débiles de cada área bajo el modelo EFQM en la empresa GEMEVA S.A. Diseñar

un plan de mejora con el enfoque EFQM que aproveche las características diferenciales de la empresa GEMEVA S.A.

II. MARCO TEÓRICO

Se establecen los siguientes trabajos previos para enmarcar el procedimiento y las técnicas aplicadas anteriormente para que así facilite la aplicación de la investigación. Entre los antecedentes internacionales tenemos a Nenadál (2020) en su investigación titulada “The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept?” desarrollado en la revista Quality Innovation Prosperity; tiene como objetivo general Definir el estado del conocimiento sobre los modelos de excelencia implementados a nivel global como medio para desarrollar ventajas competitivas. Se enmarco bajo un diseño no experimental de tipo correlacional. Los resultados de la investigación mostraron que el Modelo Malcolm y EFQM afectan más significativamente a las organizaciones de hoy en día. Se concluye que se necesita un compromiso de todas las partes de la empresa para aplicar estos modelos y darle un seguimiento es esencial para asegurar el éxito. Se recomienda ampliar el conocimiento de estos modelos para que cualquier empresa interesada acceda a ellos.

Paddeu (2017) en su investigación doctoral denominada “Freight Transport and Logistics Assessment A Model Proposed to Design Performance Indicators and Strategies to Improve Freight Transport Systems at Global and Urban Scale” desarrollado en la Università degli Studi di Cagliari – Italia. Tuvo como objetivo el evaluar cómo se está manejando los sistemas de transporte desde una perspectiva global hasta una perspectiva más específica. Con un diseño de investigación descriptivo aplico una encuesta a 66 empresas las cuales dieron sus preferencias en lo que es transporte, de tal forma que el autor concluyo que a medida que una empresa crece esta necesita un operador logístico fuera del control de la empresa ya que manejan estas actividades de mejor manera.

Kiraz y Acikgoz (2020) en su investigación titulada “A fuzzy-logic-based approach to the EFQM model for performance enhancement” desarrollado en la revista *Sādhanā*; tiene como objetivo principal diseñar un modelo EFQM para elevar las opiniones que se tienen de la empresa y medir el nivel de institucionalidad. Dado que se estableció una prueba preliminar el diseño de la investigación es experimental de modelo preexperimental; los resultados estuvieron centrados en la aplicación del algoritmo CN2 como modelo de evaluación; para 10 instituciones del área obteniendo un error mínimo de 2,33%, bajo este concepto el autor concluye que el modelo de evaluación en base a su ideología puede presentar una oportunidad para ser una guía estándar de diagnóstico de instituciones tanto públicas como privadas.

Kędzior (2019) en su investigación denominada “Economic attributes of quality and competitiveness on the market of road freight transport services” presentado en la revista *Ekonomia i prawo. economics and law*; tiene como objetivo el determinar los factores de calidad y competitividad; bajo una investigación descriptiva se realizó una encuesta con una muestra de 134 trabajadores del sector transporte en los cuales se encuentran gerentes y propietarios de camiones, los resultados mostraron que la puntualidad, el buen trato y la seguridad son factores cruciales para un buen juicio del cliente sobre una empresa de transporte por lo cual el autor concluye que es esencial que se investigue a los clientes para enfocar las mejoras sobre los puntos que más se valoren.

Hauber (2020). en su investigación titulada “A study of the efqm model: financial results, sustainability & the relation with ISO 9001” presentado en la universidad de Barcelona. Tiene como objetivo el realizar un análisis sobre los beneficios económicos de la implantación del modelo EFQM y su reconocimiento a nivel social. Para desarrollarlo se estableció una investigación descriptiva, bajo un análisis bibliográfico y tomando en cuenta la situación de 50 empresas. El resultado demostró que las empresas con un sistema de calidad certificado por la ISO 9001, tienen mayor probabilidad de tener un sistema EFQM. El autor concluye que el modelo EFQM ayuda a

que la organización y sus empleados a reconocer las características de la empresa lo que provoca un aumento en el compromiso.

Como antecedentes nacionales tenemos a Molina y Córdoba (2018) en su tesis titulada “Propuesta de un diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM para la calidad educativa de las I.E públicas del distrito de José Leonardo Ortiz, Lambayeque 2015” desarrollado en la ciudad de Lambayeque – Perú, Tiene como objetivo general el proponer un modelo de gestión que se enfoque en el modelo EFQM para el aumento de la calidad de la institución. Para ello se realizó un diseño no experimental, del tipo transaccional descriptivo; teniendo como muestra a 95 trabajadores se obtuvo como resultado un bajo rendimiento del personal, trabajadores claramente desanimados y directivos que no tenían la experiencia necesaria para ejercer el puesto, con todo ello se elabora una propuesta de mejora para eliminar estos puntos débiles, el autor concluye que la metodología EFQM permite que las instituciones realizar una autoevaluación adecuada e incluso puede dar seguimiento a las mejoras implantadas.

Aspiazú (2019) en su tesis titulada “Modelo de gestión de producción basado en el EFQM y mejora continua de procesos, para una empresa de confecciones textiles, Arequipa, 2018” desarrollado en la ciudad de Arequipa – Perú; tiene como objetivo general Proponer un Modelo de Gestión de Producción basado en el EFQM y Mejora Continua de Procesos para una empresa de Confecciones textiles de Arequipa, se consideró un diseño no experimental – transversal prospectivo; la investigación arrojó como resultado una deficiencia en los aspectos facilitadores y de resultados por lo que se hizo preciso un diseño enfocado en la caracterización y esquematización de procesos; así mismo se estableció un procedimiento para la formulación de indicadores de producción. Se concluye que la propuesta expuesta está enfocada en mantener la efectividad de las estrategias y el flujo de los procesos.

Zacarías (2019) con una investigación presentada con el título de “Sistema de gestión de calidad EFQM para mejorar los servicios a los contribuyentes en la gerencia de administración tributaria de la Municipalidad Provincial de

Jauja” desarrollado en la Universidad Nacional del Centro del Perú, el cual tiene como objetivo el determinar la relación del modelo EFQM sobre la calidad de los servicios de la organización. Para ello se diseñó una investigación no experimental del tipo correlacional; se tuvo como resultado que un 43% de los evaluados indican que los agentes facilitadores son deficientes, en tanto a la consolidación también se encontró un 43% de deficiencia y un 48% en deficiencias de los servicios; en base a estos resultados se concluyó que existe una correlación muy alta entre las dos variables bajo un sig. bilateral menor a 0.05. y un coeficiente de correlación de 97.3%.

Manrique (2019) el cual presento una investigación titulada “Diseño de un Sistema de Gestión de Indicadores integrado con el modelo de excelencia EFQM para la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo” presentado en la universidad católica sedes sapiencial – Lima. Así mismo la investigación tiene como objetivo el desarrollar un sistema de gestión de indicadores que esté integrado bajo la metodología EFQM con el objetivo de monitorear todos los procesos internos de la institución, para lograrlo se diseñó una investigación fenomenológica de alcance descriptivo, se estableció un diseño en base al cuadro de mando integral promoviendo el uso de indicadores, el autor concluyo que a pesar que la gestión y reflexión del equipo directivo es una fortaleza esencial en el aprovechamiento de recursos, estos no se actualizan continuamente lo cual es contraproducente al momento de tomar decisiones.

Ceino, Escalante, Mendoza y Zúñiga (2020) con su investigación titulada “Diagnóstico del modelo de gestión en una empresa de transporte de carga pesada por carretera”, presentado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-Lima; se estableció el objetivo general relacionado a realizar una evaluación relacionada con la viabilidad de una implementación de un modelo de excelencia de gestión en empresas del rubro de transporte de carga pesada. Para lograr este objetivo se analizó a una empresa de este rubro bajo sus aspectos internos y externos; así mismo se evaluaron cada uno de sus procesos y la cadena de valor que genera, por último, se elaboró un plan de acción bajo las propuestas del investigador. El autor concluye que

esta empresa en específico no puede abarcar más procesos ni expandirse ya que tiene varias limitaciones relacionadas a sus recursos actuales y como lo están manejando.

En base al marco conceptual; las investigaciones que ponen como un punto referente a las características diferenciales son pocas, es por ello que no se puede conseguir una definición exacta de esta variable; por lo que es necesario evaluarlo conceptualmente desde un nivel macro en base a ello tenemos la competitividad la cual según Chiri (2017) menciona que es la capacidad de un sistema ya sea un pequeño negocio o una gran nación de sustentar una alta productividad y la capacidad de innovar; también menciona que es un indicador para medir el esfuerzo de una organización. Hernández, Salinas y Vega (2019) lo define como una posición ventajosa en el mercado que le permite ser sostenible y mantenerse por mucho tiempo en este. Ibarra, Gonzales y Demuner (2017) menciona que el concepto de competitividad es muy debatido ya que no se llega a un consenso en específico la razón de esto es que el termino puede aparecer tanto en un sector macro como en un sector micro.

El mismo autor menciona que en base en un enfoque micro la competitividad se puede ver señalada cuando se presentan varios factores uno de ellos es la exitosa administración que asegura un flujo continuo de entradas y salidas de materiales con productos. Otro factor se encuentra en la efectividad de la administración de la innovación; es decir como proyectan sus estudios de mercado y la creación de nuevos productos o servicios. El siguiente factor se encuentra en la capacidad de automejorarse con investigaciones de universidades o revistas científicas. También menciona su flexibilidad en los cambios repentinos de la demanda. Por último, la capacidad de administrar a sus terceros para convertirlos en una ventaja. Chávez (2005) establece 2 modelos macroeconómicos de competitividad la de Porter y FIC; en cambio para los microeconómicos encontramos 4 los cuales son SECOFI, INEGI, Bancomext y MIT.

Bajo el contexto de competitividad, las empresas buscan la ventaja competitiva que les ayude a resaltar sobre otras; Arellano (2017) menciona

que debe considerarse como un indicador de gestión; el cual puede manifestarse de cualquier forma basado en características únicas de cada organización; también resalta que no debe confundirse con una característica diferencial; ya que ser diferente no implica ser mejor, sino que al ser medido por el cliente demuestra una superioridad con sus competidores. Otra definición la presenta Heredia y Alama (2018) el cual considera que la ventaja competitiva se da cuando la empresa puede generar menos costos; y genera beneficios superiores a la competencia.

Con otra perspectiva Barrios, Contreras y Olivero (2019) menciona que la ventaja competitiva no es ser mejor que la competencia, sino que se da cuando los clientes perciben un valor superior frente a los competidores, es así que la empresa tiene una posición mejor que su competidor y tiene medios para defenderse de nuevos competidores. Sánchez (2019) indica que para que una ventaja sea competitiva esta debe cumplir con ciertos requisitos por ejemplo el permitir un mejor desempeño; que sea sostenible con el tiempo; aumenta la rentabilidad y por supuesto ser difícil que un competidor la iguale o la alcance.

Así como se mencionó anteriormente la ventaja competitiva nace de una característica diferencial que tiene la empresa la cual los clientes la califican y lo toman como bueno o malo; posteriormente esta característica es la que la diferencia con respecto a sus competidores. Vassallo (2017) señala que las características diferenciales son aquellas con las que se pueden determinar estrategias para aumentar el desempeño de una empresa de manera global. Fuste, Frigola y Olivet (2008) indican que estas características pueden ser medidas de manera cuantitativa para una mejor comprensión y control de la variable así mismo la evaluación en forma cualitativa está condicionada al valor que tiene hacia el cliente. Martínez y Ruiz (2018) menciona que son las características que posee la empresa; esta puede estar en su imagen, presentación, ubicación, precios, etc; ya que estos justifican una diferencia frente a otros.

Tal característica puede presentarse en cualquier área de la empresa, por lo que es necesario tener conocimiento de las características del sistema; con

el objetivo de conocer las características diferenciales y posteriormente mejorarlos de tal manera que se perciba como una ventaja competitiva. Cagua, Trujillo, y Jijon (2018) muestra algunos ejemplos de características diferenciales en los cuales encontramos una efectiva comunicación, convenios tratos con otras organizaciones, fomentar la sostenibilidad, aumentar la creatividad y agregar valor a los productos para los clientes.

Una evaluación sobre las ventajas competitivas de una empresa lo presenta Porter, demostrando que se deben analizar 4 elementos conocidos como el diamante de Porter que tiene como objetivo de establecer una posición provechosa y sostenible (Medez y Ojeda; 2017), así mismo, Cedeño y Benavides (2019) describe el primer aspecto condiciones de los factores, menciona que la empresa debe buscar la calidad de sus factores productivos disponibles en su entorno, o aquellos que como empresa tienen posibilidad de adquirirlos. Condiciones de la demanda, Culqui y Suarez (2019) lo describe como las características que componen la demanda y de forma la empresa puede cumplir con sus expectativas. Industrias relacionadas y de apoyo, Aveiga y Medoza (2020) lo describe como las empresas que pueden brindar actividades de apoyo a la principal dentro de su rango de cobertura. Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad, Dias y Moura (2020) menciona que es una perspectiva de cómo nace la empresa, como se estructura y como se organiza, lo cual le da capacidad para responder a sus competidores; en un nivel macro evalúa la estructura económica a escala internacional de manera horizontal y vertical; esto contribuye al desarrollo tecnológico (Mendoza y Lengerke; 2018); en especial la integración vertical, los elementos internacionales traen consigo muchos beneficios para la empresa ya que estas nuevas características que salen de sus países de origen para convertirse en elementos internacionales han sido probados y por tanto sus beneficios están comprobados (Bonilla, Sánchez y Calderón; 2020).

Otro modelo realizado por Porter son sus 5 fuerzas que evalúan la competitividad externa de una empresa, para descubrir sus debilidades y oportunidades. Espinoza (2020) describe la amenaza de entrada, se

entiende como la probabilidad o facilidad de que entren nuevos competidores al sector, estableciendo una presión en los costos ya que pueden entrar con precios más bajos, tecnología avanzada o nuevas características. Mora, Morales y Barrientos (2019) define el poder de los proveedores, indicando la importancia de definirlos ya sea si dependemos de ellos o ellos dependen de nosotros; dado que en base a eso se determinan los costos. El poder de los compradores, Villarreal y Carlson (2020) menciona que las características de los compradores pueden afectar a todo el sistema de costos ya sea por su exigencia o por la poca cantidad en el mercado. La amenaza de los sustitutos, Pérez y Bojórquez (2019) indica que no es una relación completamente directa, es decir depende mucho de la industria y del producto, aun así, un cambio en el producto sustituto aumenta o disminuye la demanda. La rivalidad entre competidores existentes; Tamayo, Dávalos y Ponce (2015) indica que en este punto todo se expresa como una balanza en donde las ganancias se limitan al esfuerzo y estrategias que los competidores usen, mientras más estrategias efectivas utilice el competidor la balanza se inclina hacia el obteniendo mayores beneficios, caso contrario para los que implanten estrategias con menor efecto que su competidor; Donawa y Morales (2018) indica que estas estrategias pueden estar ligadas a ofertas, descuentos, campañas de publicidad, etc.

Un modelo enfocado en la evaluación de estas características para determinar cuál de ellas tiene más valor para las partes interesadas; es el modelo EFQM el cual es según Valencia (2018) una herramienta no normativa administrativa que autoevalúa la gestión usando criterios propios; con el objetivo de aumentar la eficiencia y eficacia de la organización logrando la excelencia administrativa. Sus siglas significan European Foundation for Quality Management; López, Moreno y Vidal (2018) indica que es un modelo nacido para marcar la diferencia y mantenerla en base a los resultados obtenidos.

García (2018) establece 8 principios los cuales determinan el desarrollo del modelo EFQM; el primero de ellos es la satisfacción de las necesidades del

cliente dando un valor agregado al producto; desarrollarse eficientemente asegurando un futuro sostenible; Manejo eficaz de la capacidad de la organización; motivar la creatividad e innovación de los miembros de la organización; existencia de líderes con visión e integridad; aumentar la flexibilidad de la organización asegurando una respuesta ágil ante cualquier situación; promover el éxito de la organización mediante el uso adecuado de las características innatas de la personas y por último, ubicar los aspectos que aseguraron el éxito y mantenerlos.

Por otro lado, Yung y Pen (2017) indica que el EFQM comprende 9 pilares básicos para la evaluación de la organización. El primero de ellos es el liderazgo, la cual determina las habilidades de los encargados de cada área; Personas, se refiere a los que conforman la organización la cual evalúa su estado y formas de trabajos; Estrategias, tomadas por la organización para competir en el mercado; Asociaciones y recursos, los que corresponden al aseguramiento del flujo productivo en sus mejores condiciones; Procesos, Productos y Servicios, se refiere a las condiciones con las que se ofrecen estos elementos y la ventaja diferenciada con respecto a sus competidores. El siguiente bloque se divide en 4, los resultados de personas; es el desempeño de los colaboradores en la etapa productiva; los resultados de los clientes, la satisfacción actual del cliente; los resultados de la sociedad, la perspectiva de la sociedad frente a la empresa; y los resultados claves, que son las expectativas de los dueños o socios de la empresa (Turisova, Sinay, Pacaiova, Kotianova y Glatz; 2020).

El enfoque EFQM estableció un cambio en el 2020; Fonseca, Amaral y Oliveira (2021) lo menciona indicando que de 9 bases se redujo a 7; esto significó una reducción de los sub criterios pasando de 32 a 25; esto con el objetivo de enfocar el análisis bajo criterios de relación más avanzados. El primer criterio de este nuevo modelo es objetivo, visión y estrategia; las cuales deben estar bien definidas y comunicadas por todos en la empresa. Cultura organizacional y liderazgo; abarcando más de dos criterios del antiguo modelo y tiene como objetivo determinar cómo funciona las estrategias del liderazgo frente a la cultura organizacional percibida por los

trabajadores. Involucrar a las partes interesadas; evalúa como el sistema se comunica y relaciona con las partes interesadas. Creación de valor sostenible, establece un análisis de cómo la empresa genera valor a sus productos y servicios, sin afectar su integridad ambiental. Impulsar el rendimiento y la transformación, evaluar el rendimiento de la organización para convertir materia prima en producto o servicio. Percepciones de las partes interesadas, determina como responde la organización a las necesidades de las partes interesadas. Desempeño estratégico y operativo; responde a la interrogante de como la organización maneja sus estrategias para cumplir sus objetivos y como estas estrategias se relacionan con la parte operativa.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Se estableció un tipo de investigación básica ya que se busca generar nuevos conocimientos para solucionar una problemática Serna (2018) lo define como una búsqueda exhaustiva de conocimientos para su aplicación, con lo cual enriquecer el desarrollo cultural y científico. En tanto al diseño de investigación se estableció una investigación no experimental de enfoque descriptivo el cual se define por Flores (2018) como una estrategia de investigación que tiene el fin de identificar detalladamente los fenómenos ocurridos dentro de una problemática.

M --> O

M: Muestra (los procesos realizados por la empresa)

O: Características diferenciales bajo el modelo EFQM

3.2. Variables y operacionalización

Variable dependiente: Características diferenciales bajo el modelo EFQM

Definición conceptual: Se define como aquellos elementos que le dan valor a la empresa, los cuales bajo la perspectiva EFQM están alineados a la dirección, ejecución y resultados, los cuales en una condición optima generan una ventaja competitiva. (Huerta y Sandoval, 2018)

Definición operacional: Son los aspectos de la organización más resaltantes que al ser medidos mediante encuestas, registros y listas de verificación en base a una escala de razón; demuestran un índice superior a la media, el cual debe ser reconocido por el cliente.

Indicadores: En base a la variable seleccionada se establece los indicadores que están establecidos como aspectos bases de la evaluación EFQM. Estos los conforman como el nivel de conocimiento de las políticas, capacidad de los líderes, satisfacción del trabajo de los líderes, nivel de desempeño, satisfacción del servicio post venta, Gasto de combustible, tiempo de ciclo, Costos, Daños a mercaderías, Satisfacción al cliente,

Satisfacción del personal, Entregas a tiempo, Porcentaje de entregas a tiempo, Porcentaje de metas cumplidas.

Escala de medición: Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación y de las variables se propone una investigación con una escala de medición de razón en todos los indicadores.

Todos estos datos se especifican en el cuadro de operacionalización de variables en el anexo 01.

3.3. Población, Muestra y muestreo

Hernández, Fernández y Baptista (2015) define a la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, por ende, se debe situar claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo; en que se realizara la investigación. La población seleccionada es toda la estructura organizacional de la empresa GEMEVA S.A. formada por distintas áreas en las que se cuentan 5 generales y 4 auxiliares.

Los criterios de inclusión: se refiere a las áreas y personal que trabajan en la gestión de la empresa a tiempo completo en el año 2021.

Los criterios de exclusión: se refiere a las áreas o personal, que trabajan a tiempo parcial o que son considerados terceros por la empresa en el periodo 2021.

Hernández y Carpio (2019) define a la muestra como un subconjunto del universo y una parte representativa de lo que es el total de la población; cabe resaltar que del mismo modo al ser representativa también cabe la posibilidad de que la población sea la muestra; es así que para la actual investigación se seleccionó el total de la población como la muestra, dado la mínima cantidad de integrantes que la conforman, por lo cual se seleccionan las 5 áreas generales que conforman la empresa las cuales son contaduría, administración, operaciones, mantenimiento y gerencia. Hernández y Carpio (2019) indica que el muestreo es una herramienta que permite determinar la parte de la población necesaria para el estudio, es

por ello que el muestreo seleccionado fue no probabilístico por conveniencia dada la naturaleza de los datos del estudio.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con base a los indicadores presentados en el cuadro de operacionalización se establecieron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información. La primera técnica que se seleccionó es la encuesta la cual tiene como objetivo determinar el grado de satisfacción del sistema actual de la empresa ya sea con los clientes internos o con el personal; para ello se usaron 2 instrumentos uno de ellos es el Cuestionario de satisfacción del personal el cual consta de 46 preguntas las cuales evalúan la satisfacción del personal en distintos niveles (anexo 02), el siguiente instrumento es el cuestionario de satisfacción al cliente el cual consta de 28 preguntas en donde indica su grado de satisfacción de cada aspecto de la empresa lo cual lo realiza mediante una escala del 1 al 5 siendo 5 el mayor nivel de satisfacción (anexo 03).

La siguiente técnica es la observación la cual estuvo enfocada en evaluar el desempeño del trabajador mediante sus acciones y nivel productivo; para ello se utilizó el instrumento denominado registro de evaluación de desempeño el cual tiene una escala del 1 al 10, el cual identifica varios aspectos que caracterizan el trabajo del colaborador evaluado (anexo 08). La última técnica es el análisis documental el cual tiene el objetivo de recolectar información de diversos documentos de la empresa, para ello se utilizaron varios instrumentos los cuales son ficha de registro de Costos y consumo que consta de 8 apartados para ingresar datos de desembolsos ya sea recursos como de costos (anexo 05); Ficha de registro de Servicios prestados el cual tiene como objetivo registrar los datos relacionados a la entrega de servicios ya sea tiempos, errores o auditorias (anexo 06); Ficha de registro de Indicadores y metas consta de 12 ítems que recolecta información relacionada a los objetivos de la empresa (anexo 07); la lista de verificación para la evaluación de puestos consta de 18 ítems que registra su grado académico alcanzado además los últimos 4 ítems evalúa el conocimiento sobre la empresa (anexo 04).

Validación: La validación de todos estos instrumentos se realizó por juicio de expertos, presentado en el anexo 10; en la cual se obtuvo una puntuación de “buena” como se puede visualizar

Confiabilidad: Para realizarlo se optó por realizar las encuestas a la muestra indicada que lo conforman tanto clientes como personal para los dos cuestionarios, dado que la aplicación es reducida por el número de integrantes los resultados iniciales se tomaran para lo resultados finales en el desarrollo de la investigación; es así que se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,801 en la primera encuesta y 0,882 en la segunda (anexo 11) siendo un índice favorable para la presente investigación.

3.5. Procedimiento

Bajo la información presentada se establece una secuencia adecuada para la implantación de cada técnica e instrumento con el fin de desarrollar los indicadores mostrados. En un primer lugar se realizó un análisis previo a la empresa para determinar la problemática que actualmente enfrentan, en base a lo recolectado se buscan las teorías relacionadas con los cuales se diseñan los instrumentos y la metodología; una vez realizado este paso se procede a realizar coordinaciones con la empresa para conseguir su permiso el cual se obtiene y se adjunta en la investigación (anexo 09). Una vez aprobada el proyecto de tesis por la escuela de postgrado se procede a realizar la aplicación de las herramientas; para la realización del primer objetivo se necesitan los relacionados con la Evaluación de Desempeño y la lista de verificación para la evaluación de puestos con lo que se obtendrá el estado de la dirección.

En la realización del segundo objetivo se necesita las herramientas de Evaluación de Desempeño, Ficha de registro de Costos y consumo, Ficha de registro de Servicios prestados, y Ficha de registro de Indicadores y metas con lo que se obtendrá en estado de la ejecución. Para el tercer objetivo se necesitó las herramientas de Ficha de registro de Servicios prestados, Ficha de registro de Indicadores y metas, Cuestionario de satisfacción del personal, y Cuestionario de satisfacción al cliente con lo

que se obtendrá la situación de los resultados. El cuarto objetivo fue la resultante de los tres objetivos anteriores siendo clasificados en función a las áreas. El quinto objetivo constó de un plan resultante del anterior objetivo proponiendo actividades que fortalezcan las cualidades de la empresa. Por último, se pasó a la redacción de la discusión, conclusión y recomendaciones basados en los resultados de cada objetivo propuesto.

3.6. Método de análisis de datos

Tomando en cuenta lo indicado en el procedimiento, se estableció una serie de métodos de análisis de datos, para el procesamiento de información que desencadenó su posterior interpretación en los resultados. Las técnicas utilizadas se dividen en 3 la primera de ellas es la estadística descriptiva; dado que se realizaron tablas presentando los promedios diarios de cada uno de los resultados facilitando así su comparación. Se utilizó la técnica de Análisis comparativo, para determinar las características superiores que definen a cada área; por tal motivo se realizaron cuadros comparativos. La siguiente técnica seleccionada es el manejo de datos y texto; el cual tiene como resultado la creación del plan de mejora para las características más resaltantes de la empresa; en base a lo mencionado se realizaron cuadros que especifiquen cada actividad a realizar y sus parámetros de realización. El software elegido para el procesamiento de datos es la hoja de cálculo del Microsoft Excel, debido a su facilidad de procesamiento.

3.7. Aspectos éticos

En base al código de ética N°0275-2020-VI-UCV de la universidad Cesar Vallejo se toma especial atención a los principios del artículo 3, en los que resaltan la autonomía, la justicia, la propiedad intelectual, responsabilidad y transparencia. Se siguieron los procedimientos adecuados para el cumplimiento del artículo 7 en la publicación de las investigaciones. Así mismo se tuvo en cuenta el artículo 8, para proteger los procedimientos científicos tanto del investigador como los de sus compañeros. El artículo 9 se tuvo presente en la elaboración de la investigación para dar una correcta referencia a los autores utilizados. Y las responsabilidades fueron cubiertas

por el investigador como implica el artículo 11, esto abarca, pero no se limita a los artículos 15 y 16 referentes a la falta ética e infracciones cometidas ya sean leves, graves o muy graves; dejando claro que se sometió a cualquier investigación de ser necesario y asumió cualquier sanción de ser justa como se indica en el artículo 20.

IV. RESULTADOS

Evaluación de la situación de la dirección bajo el modelo EFQM en la empresa GEMEVA S.A.

Para poder encontrar las características diferenciales de la empresa se realiza un diagnóstico de la dirección; se detecta en base al conocimiento de las características de la empresa (Propósito, Visión y estrategia), que el área de logística adquiere el mayor puntaje con 17 puntos y el área de mantenimiento en cambio el menor con 11 puntos esto es debido a su creación la cual fue responsabilidad del área logística en un inicio, siendo el área de mantenimiento la que menos participo en este aspecto; esto demuestra que la participación es fundamental o en todo caso aumentar el nivel de comunicación para que llegue a todas las áreas.

Tabla 1

Evaluación de los indicadores de dirección

		Propósito, Visión y estrategia	Cultura de la organización y liderazgo		
		Conocimiento del propósito, Visión y estrategia ^a	Cumplimiento del perfil de puesto ^b	Satisfacción del personal con los líderes ^c	
		Puntaje promedio			
Puntaje adecuado		> 12	> 26	> 24	
	Contaduría	13,0	25,0	27,0	
	Administrativo	16,0	24,0	20,0	
Áreas	Gerencia	14,0	35,0	30,3	
	Logística	17,0	36,0	24,7	
	Mantenimiento	11,0	26,0	25,5	
	TOTAL	14,2	29,2	25,5	
		Cumplimiento en base al puntaje adecuado			
Evaluación		SI / NO ^d	SI / NO ^e	Porcentajes de SI ^f	
	Contaduría	SI	SI	100%	Muy bueno
	Administrativo	SI	NO	25%	Malo
Áreas	Gerencia	SI	SI	100%	Muy Bueno
	Logística	SI	SI	67%	Bueno
	Mantenimiento	NO	SI	50%	Regular
	TOTAL	80%	Bueno	80%	Bueno

Nota. El puntaje máximo en “a” es de 20 puntos, en “b” es de 60 puntos y en “c” es de 35 puntos. en lo que respecta al cumplimiento el punto “d” y “e” el SI se establece cuando se supera el puntaje adecuado, para estos dos puntos solo es un representante por área; en el punto “f” los porcentajes se refieren a la cantidad de participantes que superan el puntaje adecuado, siendo un total de 15. Para confirmar o consultar la información presentada revisar los anexos 12 y 14; la calificación final se da en base al anexo 19, autoría propia.

En el segundo punto referido al cumplimiento del perfil de puesto vemos que el líder del área logística cumple y supera los estándares sobre los conocimientos y capacidades que se necesitan para cumplir con sus responsabilidades obteniendo un puntaje de 36, con un puntaje menor el área administrativa tiene un líder con capacidades menores a las recomendadas; las diferencias entre estas 2 áreas se deben a los años de experiencia y el tiempo disponible que tienen para actualizarse ya que debido al trabajo no se dispone del espacio suficiente para capacitaciones o diplomados por lo cual terminan sin conocimiento teórico necesario.

Con respecto a la satisfacción con los líderes, las áreas de gerencia y contaduría alcanza un gran puntaje en donde el 100% de los encuestados considera que los líderes tienen una capacidad adecuada para dirigir, solo el área administrativa presenta un nivel malo con 25%. Se detectó que la supervisión y la resolución de los problemas no son suficientemente efectivos para las áreas con menor puntaje lo que causa que los trabajadores tengan una carga de trabajo mayor a la esperada.

Situación de la ejecución bajo el modelo EFQM en la empresa GEMEVA S.A.

Los indicadores de ejecución son más extensos ya que evalúan todos los procedimientos para la prestación de servicios, el primero de ellos que representa el desempeño del personal en donde el área logística tiene el 100% de trabajadores que superan el límite estándar establecido, esto se debe a que sus responsabilidades son muy importantes para brindar un servicio adecuado ya que trabajan directamente con el cliente externo lo que los motiva aún más; en cambio la gerencia en un sentido inverso tienen menos conexión con el cliente externo ya que se encargan de aspectos relacionados con las certificaciones y acondicionamiento de la empresa.

Otro punto muy importante la media de observaciones las cuales tienen un nivel muy bueno en especial la administración y gerencia con un ratio de 0,06 por otro lado el mantenimiento es de un 0,35 esto es debido a que la mayoría de procesos no están estandarizados en esta área, esto depende

también del consumo de combustible el cual puede mejorar del 106 obtenido si los procesos de mantenimiento sean definidos de mejor manera, en el tiempo de ejecución de servicio la contaduría y administración son los mejores con un 0,61 esto es debido a un buen desempeño y que sus actividades son bien conocidas por el trabajador caso contrario del área de logística (0,72) en donde sus actividades varían según el cliente, el tipo de sector o destino por lo que se recomienda un flujograma mejor estructurado.

Tabla 2

Evaluación de los indicadores de ejecución

	Implicar a grupos de interés		Valor sostenible		Gestión del funcionamiento y la transformación					
	Personal con desempeño superior (>35) ^a	Observaciones de auditorías ^b	Consumo de combustible ^c	Tiempo de ejecución de servicios (hr) ^d	Costos ^e	Mercadería dañada ^f				
Valor alcanzado										
Contaduría	2	5		171,8	5050,0					
Administrativo	3	1		170,8	5500,0					
Áreas Gerencia	1	1	29899,60	200,3	6812,5	10				
Logística	3	2		202,5	5900,0					
Mantenimiento	1	6		177,3	4050,0					
TOTAL	10	15		184,5	5462,5					
Indicadores ^g										
Contaduría	67%	Bueno	0,29	Regular	0,61	Bueno	1,010	Regular		
Administrativo	75%	Bueno	0,06	Muy bueno	0,61	Bueno	1,000	Bueno		
Áreas Gerencia	33%	Malo	0,06	Muy bueno	106,12	0,71	Regular	0,973	Bueno	0,0089
Logística	100%	Muy bueno	0,12	Bueno		0,72	Regular	0,983	Bueno	
Mantenimiento	50%	Regular	0,35	Malo		0,63	Bueno	1,013	Regular	
TOTAL	65%	Bueno	0,18	Bueno	Regular	0,65	Bueno	0,996	Bueno	Regular

Nota. El puntaje máximo de “a” es 60, se expresa en número de participantes que lo alcanzan y su indicador es porcentaje con respecto al total. El indicador del punto “b” el indicador se refiere a número de observaciones por auditoría. El indicador del “c” es el consumo de galones por servicio realizado. El indicador del “d” son las horas dedicadas por cada servicio realizado. El indicador del “e” son los costos promedios entre su presupuesto. El indicador del punto “f” son las mercaderías dañadas por servicio realizado; cabe señalar que para cada evaluación de los indicadores (g) está basado en el anexo 19 y los datos para su desarrollo son de los anexos 15-18, autoría propia.

En tanto a los costos el área de gerencia cumple correctamente con su presupuesto dado (0,973), esto es debido a que su margen es superior a los demás; en cambio el área de mantenimiento supero su presupuesto en 1,013, esto se debe a la cantidad de horas extras que se deben realizar en varias ocasiones debido a que los camiones trabajan todo el día; en tanto a la mercadería dañada el índice con respecto a empresas del mismo sector es mucho menor aun así se pone en un nivel regular para fomentar el mayor cuidado. Bajo lo indicado se pueden identificar qué áreas tienen aspectos para ser considerados características diferenciales

Determinación de la situación de los resultados bajo el modelo EFQM en la empresa GEMEVA S.A.

En la evaluación de satisfacción de personal encontramos que el área de contaduría alcanza un 100% de trabajadores satisfechos en cambio la gerencia obtiene un 33%; esta diferencia se da por la falta de un soporte adecuado para la ejecución de sus actividades, que en muchos casos los trabajadores se pueden sentir perdidos.

Tabla 3

Evaluación de los indicadores de resultados

		Rendimiento estratégico y operativo		Percepción de los grupos de interés		
		Satisfacción del personal (>157 puntos) ^a	Satisfacción del cliente (>97 puntos) ^b	Entregas a tiempo	Metas cumplidas (óptimo)	
		Numero de cumplimiento				
Áreas	Contaduría	3				16
	Administrativo	3				16
	Gerencia	1	9	1097		18
	Logística	2				20
	Mantenimiento	1				18
	Total	10				17,6
		Porcentaje de cumplimiento ^c				
Áreas	Contaduría	100%	Muy bueno			80,0% Bueno
	Administrativo	75%	Bueno			80,0% Bueno
	Gerencia	33%	Malo	90%	97%	90,0% Muy bueno
	Logística	67%	Bueno			71,4% Bueno
	Mantenimiento	50%	Regular			64,3% Bueno
	Total	65%	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	77,1% Bueno

Nota. El puntaje máximo "a" es 230; del punto "b" es de 140; "a" y "b" presentan al número de trabajadores que superan el puntaje adecuado. El cumplimiento (c) está basado al total ya sea por número de participantes como servicios o metas. La evaluación está basada en el anexo 18 y los datos utilizados son del anexo 12, 13, 15 y 18, autoría propia.

En base a la satisfacción al cliente se percibió que de los 9 encuestados el 90% tiene una perspectiva positiva de la empresa con un puntaje superior a los 97 puntos; esto se puede justificar por las entregas que en la mayor parte de los casos (97%) se realizan a tiempo. Dentro de las metas cumplidas el área de gerencia tiene mayor porcentaje, en tanto al área de mantenimiento alcanza un menor índice con un 64%, esto es debido a que su trabajo tiene una variabilidad mayor a las otras áreas, además de no tener un personal fijo a excepción del líder.

Identificación de los puntos fuertes y débiles de cada área bajo el modelo EFQM en la empresa GEMEVA S.A.

Al tomar en cuenta los resultados anteriores se detectan los puntos débiles y fuerte de las áreas analizadas, como se puede visualizar el área de mantenimiento y administración necesitan más atención ya que en este aspecto se acumulan la mayor cantidad de falencias.

Tabla 4

Identificación de puntos fuerte y débiles por cada área

	Puntos fuertes		Puntos débiles	
	Área	Indicador	Área	Indicador
Conocimiento del propósito, Visión y estrategia	Logística	17	Mantenimiento	11
Cumplimiento del perfil de puesto	Logística	36	Administrativo	24
Satisfacción del personal con los líderes	Gerencia	30	Administrativo	20
Personal con desempeño superior (>35)	Logística	100%	Gerencia	33%
Observaciones de auditorías	Administrativo y Gerencia	0,06	Mantenimiento	0,35
Consumo de combustible	Todas	106,12	-	-
Tiempo de ejecución de servicios (hr)	Contaduría y Administrativo	0,61	Logística	0,72
Costos	Gerencia	0,973	Mantenimiento	1,013
Mercadería dañada	Todas	0,0089		
Satisfacción del personal (>157 puntos)	Contaduría	100%	Gerencia	33%
Satisfacción del cliente (>97 puntos)	Todas	90%		
Entregas a tiempo	Todas	97%		
Metas cumplidas (óptimo)	Gerencia	90%	Mantenimiento	64%

Nota. La comparativa se hace en base a los resultados de la tabla 1, 2 y 3; en donde los puntos fuertes y débiles son los indicadores más altos y bajos que detectaron, autoría propia.

Por otro lado, las áreas más resaltantes como pilares fuertes de la empresa son el área de gerencia y logística, que alcanzaron los mayores puntajes en varios apartados es por este motivo que se necesitan crear programas que fortalezcan estos aspectos; se tiene que señalar que los puntos más resaltantes todavía no pueden ser considerados como características diferenciales, para ello tienen que superar el estándar y ser considerados factores de excelencia es por ese motivo que la tabla numero 6, se realiza una selección de aquellas características que superan la media.

Plan de mejora con el enfoque EFQM que aproveche las características diferenciales de la empresa GEMEVA S.A.

En el siguiente apartado se diseña un plan de mejora para los puntos débiles y fuertes encontrados en función al fortalecimiento de la empresa:

Plan de mejora fortalecimiento EFQM

Datos Básicos:

Empresa: GEMEVA S.A.

Elaborado por: Javier Yaya Sarmiento

Áreas involucradas: Contaduría, Administrativo, Gerencia, Logística y Mantenimiento

Trabajadores involucrados: 15

Fundamentación:

El siguiente plan se enfoca en fortalecer los aspectos fuertes de la empresa y reducir sus aspectos débiles de tal forma que la empresa pueda diferenciarse con sus competidores, analizando las características diferenciales actuales que se obtienen por el cumplimiento de distintos estándares dentro de las certificaciones obtenidas. Por tal motivo el análisis se centra en el área de logística y de gerencia para el fortalecimiento de los aspectos fuertes; y la reducción de las debilidades en el área administrativa y mantenimiento detectados con un análisis previo comparativo entre áreas.

Bases teóricas:

Se seleccionaron varios autores para diseñar el plan de mejora el primero de ellos es Soriano (2018) el cual trae conceptos básicos de un plan de mejora y los puntos que se deben tocar; otro autor con el cual se siguió la estructura del plan de mejora es Salvador (2007) el cual mediante una guía establece los pasos a seguir para instituciones públicas los cuales pueden aplicarse en instituciones privadas. Por último, con el termino EFQM y su correcta orientación se revisó y tomo como base el artículo escrito por Sánchez (2016) el cual explica lo que busca conseguir con el enfoque EFQM.

Objetivos:

El plan tiene como objetivo general aprovechar las fortalezas y reducir los efectos de las deficiencias de la empresa Gemeva S.A.

Alcance:

El plan está enfocado en la mejora de las áreas de contaduría, administrativa, gerencia, logística y mantenimiento; en específico sus procesos y la cultura de los trabajadores – líderes que lo componen

Descripción:

Los controles y mejoras se presentan en la tabla 5 presentada a continuación.

Tabla 5

Plan de mejora fortalecimiento EFQM

Elementos	Área	Descripción	Solución o Mejora	Tiempo (días)	Áreas afectadas por la mejora	Responsable	Indicador actual	Meta		
								Alto	Medio	Bajo
Débiles	Mantenimiento	Bajo conocimiento del propósito, Visión y estrategia	Elaboración cartillas y reuniones referentes al tema	10	Todas las áreas	Jefe de logística	11,00	"20-16"	"15-12"	"12-0"
	Administrativo	Cumplimiento del perfil de puesto deficiente	Programa de capacitaciones y evaluación de mejoramiento profesional	120	Áreas de administración, gerencia, logística, mantenimiento y contaduría	Jefe de logística	24,00	"60-41"	"40-26"	"26-0"
	Administrativo	Baja satisfacción del personal con los líderes	Establecer reuniones cooperativas entre los líderes y trabajadores (causas internas)	30	Áreas de gerencia, administración y logística	Jefe de logística	20,00	"35-31"	"30-24"	"24-0"
	Gerencia	Necesidad de personal con desempeño superior	Programa de capacitaciones y evaluación de mejoramiento profesional	120	Áreas de administración contaduría y mantenimiento	Jefe de administración	33%	100%-76%	75%-50%	50%-0%
	Mantenimiento	Varias observaciones en las auditorias	Implantación de auditorías internas	30	Todas las áreas	Jefe de administración	0,35	0-0,20	0,21-0,30	>0,30
	Logística	Tiempo de ejecución de servicios alto	Implementación de un tiempo estándar y un flujograma específico	30	Áreas de administración, gerencia, logística, mantenimiento y contaduría	Jefe de logística	0,72	< 0,61	0,61-0,70	> 0,70
	Mantenimiento	Altos costos	Implementación de un tiempo estándar y un flujograma específico	30	Áreas de administración, gerencia, logística, mantenimiento y contaduría	Jefe de logística	1,01	< 0,9	0,9-1	> 1
	Gerencia	Baja satisfacción del personal (>157 puntos)	Establecer reuniones cooperativas entre los líderes y trabajadores (causas internas)	30	Áreas de gerencia, administración y logística	Jefe de logística	33%	100%-76%	75%-50%	50%-0%
	Mantenimiento	Metas incumplidas	Adecuada implementación de un software o aplicación de transporte.	90	Áreas de administración contaduría y logística	Jefe de administración	64%	100%-76%	75%-50%	50%-0%
Fuertes	Logística	Buen conocimiento del propósito, Visión y estrategia	Establecer un programa que permita la evaluación de un área sobre otra con respecto al conocimiento de la empresa	30	Área de logística y administrativo	Jefe de logística	17,00	"20-16"	"15-12"	"12-0"
	Logística	Cumplimiento del perfil de puesto adecuado	Establecer un plan de capacitación de los líderes más experimentados a los niveles inferiores	60	Todas las áreas	Jefe de logística	36,00	"60-41"	"40-26"	"26-0"

Gerencia	Satisfacción del personal con los líderes adecuada	Rotación de personal entre áreas, y registrar experiencias	120	Todas las áreas	Gerencia	30,33	"35-31"	"30-24"	"24-0"
Logística	Gran parte del personal con desempeño superior	Rotación de personal entre áreas, y registrar experiencias	120	Todas las áreas	Gerencia	100%	100%-76%	75%-50%	50%-0%
Administrativo y Gerencia	Pocas observaciones en las auditorías	Establecer un comité para auditorías internas	90	Todas las áreas	Jefe de administración	0,06	0-0,20	0,21-0,30	>0,30
Todas	Consumo de combustible regular	Programa de capacitaciones y evaluación de mejoramiento profesional	120	Área de mantenimiento	Jefe de mantenimiento	106,12	< 90	90-120	120 >
Contaduría y Administrativo	Tiempo de ejecución de servicios adecuada	Implementación de un tiempo estándar y un flujograma específico	30	Áreas de administración, gerencia, logística, mantenimiento y contaduría	Jefe de logística	0,61	< 0,61	0,61-0,70	> 0,70
Gerencia	Costos dentro del presupuesto	Reevaluación del presupuesto	30	Área de contaduría	Jefe de contaduría	0,97	< 0,9	0,9-1	> 1
Todas	Bajos envíos con mercadería dañada	Inspecciones regulares de insumos	60	Área logística	Jefe de logística	0,0089	< 0,01	0,01-0,05	0,05 >
Contaduría	Alta satisfacción del personal	Rotación de personal entre áreas, y registrar experiencias	120	Todas las áreas	Gerencia	100%	100%-76%	75%-50%	50%-0%
Todas	Satisfacción de la cliente adecuada	Mantener las líneas de comunicación con los clientes	60	Todas las áreas	Jefe de administración	109,9	140-102	102-66	65-28
Todas	Entregas a tiempo	Mantener las líneas de comunicación con los clientes	60	Todas las áreas	Jefe de administración	97%	100%-76%	75%-50%	50%-0%
Gerencia	Metas cumplidas	Mantener las líneas de comunicación con los clientes	60	Todas las áreas	Jefe de administración	90%	100%-76%	75%-50%	50%-0%

Controles

Áreas de la empresa

Evaluar indicadores mensualmente
 Los responsables deben reportar los avances de cada proyecto mensualmente
 Las correcciones se deben realizar con autorización del responsable

Empresa en general

Evaluar indicadores trimestralmente
 Otorgar incentivos en función al progreso del área
 Establecer un responsable general que vigile las mejoras implantadas

Clientes

Registrar todas las sugerencias del cliente
 Encuestar al cliente 2 veces al año

Actualizar herramientas de recolección de datos cada vez que son aplicadas

Nota. Las mejoras propuestas se hacen en base a los resultados encontrados por el diagnostico, así mismo se tomó en cuenta la disponibilidad de la empresa y su nivel de recursos actuales, con el fin de facilitar la implantación, autoría propia.

Identificar y evaluar las características diferenciales de la empresa GEMEVA S.A. bajo una evaluación EFQM

Para el cumplimiento del objetivo general se evalúa los resultados de las ultimas tablas evidenciando que 8 de los 13 indicadores evaluados pueden ser considerados como características diferenciales de los cuales solo 4 son aprovechadas adecuadamente por la empresa dado que éxito de un área ha influenciado los resultados de otras debido a que el máximo y el mínimo no tiene una diferencia porcentual considerable.

Tabla 6

Determinación de características diferenciales

	Puntaje más alto	Evaluación (Metas)	Característica diferencial	Puntaje más bajo	Diferencia entre puntajes	¿Es aprovechada?
Conocimiento del propósito, Visión y estrategia	17,00	Alto	SI	11,00	35,29%	SI
Cumplimiento del perfil de puesto	36,00	Medio	NO	-	-	-
Satisfacción del personal con los lideres	30,33	Medio	NO	-	-	-
Personal con desempeño superior (>35)	100%	Alto	SI	33%	66,67%	NO
Observaciones de auditorias	0,059	Alto	SI	0,35	500,00%	NO
Consumo de combustible	106,12	Medio	NO	-	-	-
Tiempo de ejecución de servicios (hr)	0,610	Medio	NO	-	-	-
Costos	0,973	Medio	NO	-	-	-
Mercadería dañada	0,004	Alto	SI	0,015	297,01%	NO
Satisfacción del personal (>157 puntos)	100,0%	Alto	SI	33,3%	66,67%	NO
Satisfacción del cliente (>97 puntos)	125,00	Alto	SI	94	24,80%	SI
Entregas a tiempo	100,0%	Alto	SI	86,07%	13,93%	SI
Metas cumplidas (óptimo)	90,0%	Alto	SI	64,3%	28,57%	SI

Nota. Los puntajes altos y bajos se toman de la tabla 4 como fuente; excepto la Mercadería dañada, Satisfacción del cliente y Entregas a tiempo que se realizó con la base de datos de los anexos 13 y 18; así mismo para determinar si es una característica diferencial la evaluación debe marcar alto en base a la tabla 5; por último, para que sea aprovechada la diferencia debe ser menor al 50%, autoría propia.

V. DISCUSIÓN

La investigación tiene un diseño descriptivo dado que busca diagnosticar la situación de la empresa en función al modelo EFQM; el cual se divide en 3 los cuales son dirección, ejecución y resultados, a través de diversos instrumentos de revisión documentaria y encuestas; esto permitió determinar las características diferenciales de la población estudio las cuales son las 5 áreas funcionales que componen la empresa para la realización de un servicio efectivo inmediato.

La realización del primer objetivo constó con evaluación situacional de los indicadores de dirección, bajo un puntaje mínimo de 12 y 26 puntos en los instrumentos, se obtuvo que el 80% de los líderes cumplen con el conocimiento mínimo de la empresa y las capacidades para ejercer su puesto; así mismo, se encontró que el líder del área de mantenimiento es el que contiene menos conocimiento de la empresa debido a su puntaje, esto permite que no se comuniquen correctamente las ideas de la empresa en toda el área y afecte su toma de decisiones; Cagua, Trujillo, y Jijon (2018) indican que es un punto importante ya que la mejora de una empresa inicia en los líderes y establecer un punto de vista compartido con el propósito de la empresa como base necesita líderes que lo sepan perfectamente, Nenadál (2020) lo confirma ya que enfatiza que la evaluación de este punto por medio del EFQM permite identificar el porqué de la toma de decisiones y si se orienta a los objetivos de la empresa, ya que es importante para que no se desperdicie esfuerzos.

Otro problema se encuentra en el área administrativa el cual presenta problemas con el cumplimiento de perfil de puesto dado que no tienen conocimiento teórico certificado para el desarrollo de sus actividades, lo cual termina en varios errores que no vienen a ser graves, pero merman mucho tiempo, Culqui y Suárez (2019) indica que es muy importante el análisis de factores entre ellas el conocimiento ya que permite a la empresa ser muy competitiva, otras investigaciones similares como la Zacarías (2019) encuentra un problema similar ya que mediante un cuestionario determina que el 40% de los trabajadores sienten que no tienen la capacidad suficiente

lo cual implica que realicen su trabajo con bastante inseguridad, cabe señalar que una evaluación mediante cuestionario no es objetiva ya que tanto la experiencia como la teoría es importante y los encuestados pueden tener ideas subjetivas sobre este punto por lo cual se considera mejor aplicar un check list como en la actual investigación. Por último, el área de administración presenta la mayor insatisfacción del personal con respecto al líder, se infiere que es debido a los continuos errores que se generan lo cual terminan perdiendo varios minutos, poniendo en peligro el cumplimiento de metas Aspiazú (2019) al analizar la correlación entre estos dos aspectos obtiene una sig. Bilateral de 0.124, comprobando que existe una relación entre la capacidad del líder y la satisfacción laboral de las personas a su cargo. Es por ello que se llega a la conclusión de que el estado de la dirección es aceptable, el cual tiene puntos por mejorar en el desarrollo de las capacidades.

El segundo objetivo constó en la evaluación de la dimensión de ejecución en la cual se encontró un nivel regular en el consumo de combustible, para los demás puntos se alcanzó un nivel bueno. Un punto importante es que se alcanza un nivel mínimo en el desempeño del área de gerencia esto se debe a la baja cooperación de esta área con las demás, no encontrándose puntos de integración óptimos, Manrique (2019) encuentra un problema similar en donde el 49% de los procesos se realizan con un desempeño adecuado esto se debe a que la empresa no cuenta con un manual de procesos que le permitan integrar sus procesos de manera adecuada; por el contrario el área de gerencia tiene un ratio muy reducido en el número de observaciones que tiene, en cambio el área de mantenimiento a pesar de estar en un nivel mejor de desempeño tiene un numero de observaciones alta, esto se debe a poca participación del área en el proceso de certificación a nivel de diseño, afectando además a los mantenimientos que previenen grandes gastos de combustible; cómo se puede ver es un efecto en cadena considerable, este punto es parte de la evaluación del modelo EFQM ya que como señala Nenadál (2020) la creación de factores competitivos se da con el fortalecimiento de los puntos débiles en función a lo experimentado en las áreas donde se ubican los puntos más fuertes.

En base al tiempo para la realización de actividades se puede notar que el área de logística tiene el indicador más deficiente entre todas las áreas, esto se da por la falta de personal y el seguimiento continuo que se les dan a las unidades de transporte que muchas veces son fuera del horario de trabajo, por lo que es necesario una herramienta que pueda ayudar en este aspecto en específico; así mismo García (2018) indica que el análisis incentiva a que las áreas de la empresa deben influenciarse una entre otras para que de ese modo se conserven los resultados. En tanto al presupuesto asignado se puede notar que el área de mantenimiento lo supera, esto es debido a la falta de planificación para los repuestos y horas de mantenimiento los cuales a pesar de no ser centralizado como industrias de fabricación, pueden ser medidos eficazmente; así mismo la evaluación de mercadería dañada demuestra una falta de inspección a los suministros de los caminos que terminan dañándose en plena ruta afectando a los productos; estos 3 últimos problemas son referentes a la falta de planificación en algunas áreas Aspiazú (2019) establece que este problema es común y que es necesario que cada área de la empresa cuente con un plan para cada actividad realizada la cual este estandarizada para evitar contratiempos. Se concluye en este punto de la evaluación una ejecución buena sin aspectos sobresalientes, pero áreas que pueden servir de ejemplo para fortalecer otras menos desarrolladas.

Para el tercer objetivo se evaluó la dimensión de resultados, obteniendo índices entre buenos y muy buenos como media; si evaluamos en específico los aspectos más débiles se encuentra la gerencia la cual alcanzó un 33% de cumplimiento en la satisfacción del personal esto es debido a la falta de un buen soporte en lo que respecta al cumplimiento de certificaciones, controles internos y papeleos varios; ya que son los encargados de implantar diversos cambios de la empresa las herramientas de comunicación y persuasión son limitadas, en cambio el aspecto más fuerte lo tiene contaduría esto es debido a que cuentan con todos los implementos necesarios para la realización de su trabajo, con lo que no cuentan casi con ningún impedimento; Manrique (2019) establecen que la primera etapa para mantener y crear una ventaja competitiva es brindar los recursos necesarios a los trabajadores para desarrollar sus actividades normalmente lo cual es

vital para el crecimiento natural; otras evaluaciones similares la presenta Molina y Córdoba (2018) los cuales al aplicar un cuestionario sobre los resultados alcanza un 98% en el nivel bajo; todo debido al nivel de la calidad del servicio ofrecido el cual depende de la satisfacción del trabajador y del usuario para este caso el principal problema radica en la satisfacción del consumidor, por lo cual el autor recomienda centrar una mejora en este aspecto; en cambio para la actual investigación la satisfacción del usuario es relativamente alta y se debe mantener esto es debido a que las entregas se realizan a tiempo el 97% de las veces; la mejor opción para mantener este nivel se necesita fortalecer la satisfacción laboral que presenta deficiencias. Por último, en las metas cumplidas el área de mantenimiento tiene el menor índice con un 64,3%, Manrique (2019) enfatiza la importancia de los indicadores y en su investigación propone su desarrollo de estos para controlar los procesos que ejecuta la empresa; del mismo modo la actual investigación propone los indicadores de los instrumentos para ser permanentes en la empresa. Con lo mencionado se puede afirmar que la empresa presenta una ventaja competitiva en este aspecto, la cual debe aprovechar y comunicar a todas las partes interesadas con el fin de ser diferenciados entre la competencia.

En el cuarto objetivo se realizó la comparación de los indicadores obtenidos lo cual es fundamental para la construcción del plan de mejora, de tal forma que se encontraron que el área de mantenimiento y administración son los más críticos debido a la naturaleza descuidada que presentan en función a la integración y conocimientos continuos que reciben; en cambio las áreas de logística es la más fuertes ya que está más involucrada en la realización de certificaciones y auditorias; también se tiene el área de contaduría y gerencia la cual tienen algunos puntos muy fuertes; pero aun así cuentan con varios puntos débiles o no sobresalientes que tienen que fortalecer para ser un área de excelencia; Paddeu (2017) realiza una comparativa similar, pero en un nivel macro ya que evalúa los procedimientos de distintas empresas, el investigador realiza la evaluación mediante diversos indicadores y de tal forma posiciona a cada empresa evaluada según su función y la efectividad de su gestión así mismo realiza una evaluación total

de cada etapa de la cadena como si fuera un organismo único, es este modo que se realiza el mismo posicionamiento con lo cual se pueden establecer las mejoras desde las áreas peores hasta las áreas peores. Vassallo (2017) indica que la determinación de estos puntos diferenciadores fuertes en la empresa permite aumentar la capacidad de la misma en ofrecer servicios únicos que atraigan la atención de más cliente y fidelicen a los actuales. Se establece que tantos puntos fuertes como débiles debe ser modificados para conseguir una mejora efectiva en donde se aprovechen los recursos al máximo.

En el quinto objetivo se elaboró el plan de mejora el cual se centró en fortalecer los puntos fuertes por medio de programas que compartan la experiencia actual de las áreas; y la reducción de puntos débiles recibiendo ayuda de otras áreas e implementando nuevos modelos de ejecución de actividades, su diseño se realizó en base a la descripción del problema, lo cual permitió tener una mejora por cada falencia encontrada y dado que es necesario dar un seguimiento al plan se estableció 3 indicadores para cada problema de tal forma que los evaluadores recomienden modificaciones en función al avance de la implementación. Otros modelos los encontramos con Ceino, Escalante, Mendoza y Zúñiga (2020) el cual realiza una evaluación mediante un foda, un gráfico radial, análisis interno y análisis externo; con el cual se forma estrategias y un tablero de control basado en metas; la gran diferencia con este diseño es que el análisis no diferencia entre áreas por lo que la mejora no termina de ser concentrada por lo que se corre el riesgo de que el problema no se elimine; aun así, este tipo de métodos considera más puntos de análisis que el modelo EFQM. También se encuentran modelos de implementación como los de Aspiazú (2019) el cual realiza un análisis de cada indicador del modelo EFQM y en base a ello se aplica la mejora a cada proceso en donde se encontraron deficiencias, bajo este modelo solo se afecta a los procesos productivos por lo cual los procesos administrativos no sufren ningún cambio. Por último, el propósito de la mejora se visualiza en la investigación de Hauber (2020) el cual a través de una correlación lineal establece que las mejoras del modelo EFQM aumentan las ventas con un índice de correlación de 0,8667 ya que afecta la competitividad de la

empresa. Por tal motivo el plan tiene el objetivo de crear un valor superior al estándar actual que ofrece la empresa, el cual según las encuestas logra satisfacer las necesidades del cliente, esto con el objetivo de cumplir el principio del modelo EFQM mostrado por Manrique (2019) el cual es ofrecer un servicio de excelencia.

Para el objetivo general se comprobó en base a lo encontrado por la evaluación 8 características diferenciales debido a que tienen un puntaje superior a la media en la evaluación realizada, de todas ellas solo 4 son aprovechadas, el criterio para determinar esta afirmación se encuentra en la comparación entre el área con más puntaje y la de menos puntaje estableciendo que si se cuenta con una gran diferencia los métodos establecidos y por sobre todo la influencia del área de más puntaje, este tipo de diseño es el más cómodo para la empresa ya que permite realizar evaluaciones internas sin necesidad de un análisis de la competencia, que en muchos casos es inviable; esto lo expone Kiraz y Acikgoz (2020) el cual evaluó distintos tipos de modelos EFQM para determinar la efectividad de cada uno, con lo cual indicó que su efectividad depende mucho de la situación de la empresa y los resultados a los que se quiere llegar. Autores como Kedzior (2019) realiza una descripción radial para comparar los aspectos del EFQM con las características competitivas más comunes, asegurando que muchas de ellas al ser bien manejadas aseguran la competitividad de la empresa ya que este modelo se enfoca en este punto. Es así que la investigación puede afirmar que existe 4 características diferenciales en la empresa que son aprovechadas y 4 que no lo son, por lo cual la hipótesis planteada por la investigación es correcta en donde la empresa no aprovecha correctamente sus características diferenciales ya que solo alcanza un 50%.

VI. CONCLUSIONES

Primera: El estado de la dirección en general es bueno por su alto nivel de cumplimiento, aun así, existen áreas que presentan deficiencia como son la administrativa y de mantenimiento; los cuales no poseen conocimientos y capacidades necesarias para cumplir todas sus funciones ya que la empresa no les brinda un programa de mejora profesional.

Segunda: El estado de la dimensión de ejecución es satisfactorio ya que 4 de 6 puntos alcanzaron un nivel óptimo, los puntos débiles se encuentran en el área de mantenimiento y gerencia, ya que existe una clara falta de planificación en las funciones realizadas las cuales traen como efecto un desperdicio de recursos que terminan presionando al trabajador.

Tercera: El factor resultado bajo el modelo EFQM es el pilar más fuerte de la empresa ya que se obtuvieron valores de buenos y muy buenos; el punto más débil lo presenta el área de gerencia el cual necesita mejorar las condiciones de trabajo para aumentar su satisfacción, así mismo, el área de mantenimiento debe aumentar sus metas cumplidas.

Cuarta: El plan mejora diseñado se concentra en tratar tanto puntos débiles como fuertes, de tal forma que los puntos débiles se beneficien de los fuertes y los puntos fuertes se beneficien de un soporte más confiable y con la experiencia de contribuir con los puntos débiles, bajo estos conceptos se establecen metas para asegurar su cumplimiento; el plan tiene el fin de crear nuevas características diferenciales.

Quinta: Se encontraron que las características diferenciales son 8 bajo de los cuales 4 no son aprovechadas en las que se encuentran el Personal con desempeño superior; Observaciones de auditorías; Mercadería dañada y Satisfacción del personal. En los aspectos que si se aprovechan se encuentran los 4 los últimos los cuales son Conocimiento del propósito, Visión y estrategia; Satisfacción del cliente; Entregas a tiempo y Metas cumplidas. Dado que solo el 50% de los aspectos son aprovechados se determina que la hipótesis es correcta estableciendo que la empresa no aprovecha correctamente sus características diferenciales.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Establecer responsables para evaluar trimestralmente las áreas de mantenimiento, administración y gerencia que presentan dificultades, la evaluación conta de cada una de las 3 dimensiones del modelo EFQM, así mismo integrar más indicadores para asegurar la eficiencia de la evaluación.

Segunda: Establecer incentivos para las áreas que consigan los aspectos más fuertes de la evaluación por dimensión de manera trimestral en especial el área de logística que es más resaltante en varios puntos; tales incentivos pueden ser capacitaciones y cursos que ayudaran a su crecimiento profesional y cimentaran las bases del modelo EFQM.

Tercera: Implementar el plan y dar un seguimiento mensual de los indicadores, así mismo desarrollar más detalladamente el diseño que permita que se ajusten las actividades a la realidad de la empresa sin eliminar las bases de la actual investigación.

Cuarta: Crear un plan comercial que permita que sus clientes puedan identificar las características diferenciales actualmente encontradas; esta recomendación no solo aplica para esta empresa sino para cualquier empresa que luego de realizar una evaluación de sus fortalezas deben ser comunicadas a las partes interesadas.

REFERENCIAS

- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las ciencias*, 3(1), 72-83. [tps://doi.org/10.23857/dc.v3i3 mon.627](https://doi.org/10.23857/dc.v3i3.mon.627)
- Aspiazú, L. (2019). *Modelo de gestión de producción basado en el efqm y mejora continua de procesos, para una empresa de confecciones textiles, Arequipa, 2018*. [Tesis para grado de doctor en Ciencias: Ingeniería de Producción, Universidad nacional de san Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10994/UPasb1a1.pdf?sequence=3>.
- Aveiga, L. y Mendoza, A. (2020). Ventajas Competitivas en los Hoteles 5 estrellas de la ciudad de Manta. Un enfoque descriptivo. *Polo del conocimiento*, 5(8), 107-129. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i8.1572>
- Barrios, K.; Contreras, J. y Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Inf. tecnol.* 32(2). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bonilla, V.; Chavez, A. y Armando, J. El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of Business and entrepreneurial*, 4 (3), 1-20. <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.69>
- Cagua, R.; Trujillo, M. y Jijon W. (2018). Estudio y evaluación de gestión basado en el modelo de excelencia EFQM, a la empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico, "quito turismo". *Revista científica MQRinvestigar*. 2(1). 15-31
- Cedeño, J. y Benavides, A. (2019). Estudio de caso Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena – provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 7 (1), 44-50. <http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v7i1.276>
- Ceino, R.; Escalante, P.; Mendoza, C. y Zúñiga, R. (2020). *Diagnóstico del modelo de gestión en una empresa de transporte de carga pesada por*

carretera. [Tesis para maestría en administración de empresas ejecutivo, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653230/Ceino_TR.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Chávez, J. y Rivas, L. (2005). Competitividad de la Agroindustria del Estado de Michoacán-México. *Rev. del Centro de Inv. (Méx.)*, 6(24), 93-107.

Chiri, A. (2017). La Perspectivas de la competitividad en el Peru. *Strategia*. 1(10). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>

Culqui, J. y Suárez, D. (2019). Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante de Porter. *Revista electrónica TAMBARA*, 9 (50), 693-703. http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante-de-Porter_Culqui_FINAL.pdf

Dias, A. y Moura, G. (2020) Um estudo introdutório das análises de competitividade dos aglomerados industriais goianos sob a perspectiva do modelo diamante de porter. *RRCF, Fortaleza*, 11(2). <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/index>

Donawa, Z. y Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta Magdalena, Colombia. *Rev. esc. adm. neg.*, 84, 97-108. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>

Espinoza, M. (2020). *Las fuerzas de porter: estrategias luego de su aplicación. V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas*, Ecuador.

Fonseca, L.; Amaral, A. y Oliveira J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13 (3107), 1-20 https://www.researchgate.net/publication/350008438_Quality_40_The_EFQM_2020_Model_and_Industry_40_Relationships_and_Implications

Fuste, J.; Frigola, D. y Olivet, M. (2008). Plasmación territorial de la planificación de servicios de salud: escenarios de referencia para la toma de decisiones

compartida sobre desarrollo y adecuación de servicios a escala territorial. *Med Clin (Barc)*. 131(4), 65-71.

García, M. (2018). *Proceso de implantación del Modelo EFQM en el SPRL de la Universidad de Valladolid*. [Master universitario en gestión de la prl, calidad y medio ambiente, universidad de valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/32577/TFM-I-969.pdf?sequence=1>

Hauber, D. (2020) *A study of the efqm model: financial results, sustainability & the relation with iso 9001*. [Tesis para magister en negocios internacionales, Universidad de Barcelona]. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/172128/1/TFM-INTBUS-Hauber_2020.pdf.

Heredia, F. y Alama, K. (2018). Plan de responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva de una polleria –mochumi. *Tzhoecoen*, 10(3), 429-438. <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.328034>

Hernández, C. y Carpio N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista ALERTA*. 2(1) 75-79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>

Hernández, C. y Carpio N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista ALERTA*. 2(1) 75-79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista. M. (2015). *Metodología de la investigación*. 6ta edición. México: McGRAW-HILL.

Ibarra, M.; Gonzalez, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estud. front* 18(35). <http://dx.doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Kędzior, M. (2019). Economic attributes of quality and competitiveness on the market of road freight transport services. *Ekonomia I Prawo. Economics And Law*. 18(4). 441–457. doi:10.12775/EiP.2019.029

Kiraz, A. y Acikgoz, N. (2021). A fuzzy-logic-based approach to the EFQM model for performance enhancement. *Sâdhanâ*, 46(43), 1-15, <https://doi.org/10.1007/s12046-021-01576-6>

- López, C.; Moreno, D. y Vidal, J. (2018). Las agencias de carga y los servicios de transporte en el comercio internacional de Bogotá. *Ens. Econ.* 28(53). 141-164. <https://doi.org/10.15446/ede.v28n53.75021>.
- Manrique, A. (2019). *Diseño de un Sistema de Gestión de Indicadores integrado con el modelo de excelencia EFQM para la Institución Educativa "Pedro Ruiz Gallo" - Chorrillos, 2018*. [Tesis para maestro en gestión e innovación educativa, Universidad Católica Sedes Sapiental]. http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/728/Manrique%20T%C3%A1vara%20Alejandro%20-%20Indicadores_EFQM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez D. y Ruiz G. (2018). El manejo y resolución de conflictos para el logro del éxito organizacional. *Revista electrónica LAC*, 1(1), 3-21. <https://losagentesdecambio.com/wp-content/uploads/2020/08/REVISTA-LOS-AGENTES-DE-CAMBIO-PRIMERA-EDICION-JUNIO-2018.pdf#page=36>
- Méndez, M. y Ojeda L. (2017). Ventajas competitivas de un centro comercial a partir de sus recursos. *Equidad y Desarrollo*, (28), 147-165. <https://doi.org/10.19052/ed.4232>
- Mendoza, J. y Lengerke, O. (2018). Posibilidades competitivas para la industria del turismo en Colombia: Un estudio exploratorio. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 14(2), 114-121. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/648/Art.%20empresas%20turismo.pdf?sequence=1>
- Molina, L. y Cordova, S. (2018). *Propuesta de un diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM para la calidad educativa de las I.E públicas del distrito de José Leonardo Ortiz, Lambayeque 2015*. [Tesis para grado de Doctor en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31734/molina_cl.pdf?sequence=1
- Mora A.; Nengua A. y Vargas K. (2020). *Estado situacional de la asociación mundo verde en el marco de aplicación del modelo de calidad excelencia*

EFQM. [Tesis para título de profesionales en comercio internacional, Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias].
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18132/4/2020_estado_situacional_asociaci%C3%B3n.pdf

Mora, D.; Morales, K. y Barrientos, E. (2019). Análisis de la competitividad entre las empresas los olivos y la esperanza en Cúcuta, Norte de Santander-según las cinco fuerzas de Michael Porter. *Convicciones*, 6 (11), 69-75.
<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/418>

Paddeu, D. (2016). *A Model Proposed to Design Performance Indicators and Strategies to Improve Freight Transport Systems at Global and Urban Scale*. [Tesis para doctorado en ingeniería y arquitectura, Università degli Studi di Cagliari].
https://iris.unica.it/retrieve/handle/11584/249543/303071/PhD%20Thesis_Freight%20Transport%20and%20Logistics%20Assessment_Paddeu_Daniela.pdf

Perez, A. y Bojórquez, M. (2019). Aplicación del modelo de las 5 fuerzas en el sector porcino en Yucatán. *Hitos*. 25(72), 239-251
<https://doi.org/10.19136/hitos.a25n72.3428>

Pérez, L. (2017). *Implicaciones de la segmentación internacional de la producción en términos de la capacidad de generar valor agregado y la dependencia de insumos importados en las manufacturas en México y en China*. Economía, comercio e inversión. ISBN: 978-607-8066-05-6. 315-335 p.

RAINZ, M. (2019). La economía del conocimiento: un valor agregado para la gestión empresarial. Apuntes de profesionales aspirantes a docentes sobre la importancia de enseñar a investigar desde la educación formal en Nivel Medio y Nivel Superior, cuáles son sus implicancias y cómo atenderlas para la formación profesional y social, *V Encuentro de Investigación de Ciencias Jurídicas, Humanas y Sociales*, 2019.

Salvado (2007). Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas, España: INAP.

Sánchez, A. (2019). *Ventaja competitiva y sostenibilidad a largo plazo* [Tesina, Universidad de Guadalajara]. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2839/Ventaja%20competitiva%20y%20sostenibilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, V. (2016). *Modelos de excelencia como ventaja competitiva: una revisión global*. [Tesis para título en gerencia de la calidad, Fundacion universidad de america]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6995/1/07061408318-2016-GC.pdf>

Soriano (2018). Aplicación de metodologías de trabajo en la información juvenil. SSCE0109, Malaga: IC Editorial.

Tamayo, G.; Dávalos, X. y Ponce, A. (2015). Análisis de competitividad aplicado a las empresas del sector de turístico de la amazonía ecuatoriana. *Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*, 2(2), 96-108. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/viewFile/30/31>

Turiso, R.; Sinay, J.; Pacaiova, H.; Kotianova, Z. y Glatz, J. (2020). Application of the EFQM Model to Assess the Readiness and Sustainability of the Implementation of I4.0 in Slovakian Companies. *Sustainability*, 12 (5591), 1-14. doi:10.3390/su12145591

Valencia, D. (2018). *Los recursos humanos en el modelo efqm de excelencia: un ejemplo de aplicación en el ámbito de la administración pública*. [Tesis para grado en relaciones laborales y recursos humanos, universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/31624/TFG-L2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vassallo, M. (2017) Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. *Repique* (1) 23 – 43.

<http://revistasdigitales.utelvt.edu.ec/revista/index.php/repique/article/view/2/3>.

Villarreal, A. y Carlson, C. (2020). Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a una refaccionaria de bicicletas y motocicletas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 8(16), 44-47. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>

Yung L. y Pen F. (2018). A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29, 13-14. <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/10/Fardapaper-A-modified-EFQM-Excellence-Model-for-effective-evaluation-in-the-hotel-industry.pdf>

Zacarías, J. (2019). *Sistema de gestión de calidad EFQM para mejorar los servicios a los contribuyentes en la gerencia de administración tributaria de la Municipalidad Provincial de Jauja*. [Tesis para Grado académico de maestra en administración pública y gobierno, Universidad Nacional del Centro del Perú]. http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/6175/T010_4132314_6_M_1.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo 01: Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Características diferenciales bajo el modelo EFQM	Se define como aquellos elementos que le dan valor a la empresa, los cuales bajo la perspectiva EFQM están alineados a la dirección, ejecución y resultados, los cuales en una condición optima generan una ventaja competitiva. (Huerta y Sandoval, 2018)	Son los aspectos de la organización más resaltantes que al ser medidos mediante encuestas, registros y listas de verificación en base a una escala de razón; demuestran un índice superior a la media, el cual debe ser reconocido por el cliente.	Dirección	Propósito, Visión y estrategia	$\frac{\text{Lider conoce la Politica, Vision y Estrategias}}{\text{Total de lideres}}$	Razón
				Cultura de la organización y liderazgo	$\frac{\text{Perfil de puestos de trabajo adecuado de los lideres}}{\text{Total de perfiles de puestos evaluados}}$	
					$\frac{\text{Personal satisfecho con el trato del lider}}{\text{Total del personal}}$	
			Ejecución	Implicar a grupos de interés	$\frac{\text{Personal con desempeño normal o superior}}{\text{Total del personal}}$	
					$\frac{\sum \text{Observaciones}}{\text{Numero de auditorias}}$	
				Valor sostenible	$\frac{\text{Servicios realizados}}{\text{Galones de combustible}}$	
					Gestión del funcionamiento y la transformación	
				$\frac{\text{Costos reales}}{\text{Costos proyectados}}$		
				$\frac{\text{Envios que presentan mercaderia dañada}}{\text{Total de envios}}$		
			Resultados	Percepción de los grupos de interés	$\frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$	
					$\frac{\text{Total del personal satisfecho}}{\text{Total del personal}}$	
				Rendimiento estratégico y operativo	$\frac{\text{Número de entregas a tiempo}}{\text{Numero de entregas}}$	
$\frac{\text{Número de metas cumplidas}}{\text{Total de metas}}$						

Anexo 02: Evaluación de satisfacción del trabajador

EVALUACIÓN INTERNA DE LOS COLABORADORES

Objetivo: La presente evaluación tiene como objetivo determinar el grado de satisfacción del colaborador hacia la empresa

Fecha _____

Área _____

Instrucciones: El encuestado debe calificar a la empresa en cada uno de sus aspectos del 5 al 1 marcando con un "X" en donde 1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Indiferente; 4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo

Ítems		Resultados				
Puesto de trabajo		1	2	3	4	5
1	Considero que colaboro adecuadamente en mi área de trabajo					
2	Mis funciones están bien definidas					
3	Las cargas de trabajo que tengo están bien definidas					
4	Considero que mis habilidades son suficientes para cumplir mis funciones					
5	Estoy satisfecho con mi actual puesto de trabajo					
6	Existen posibilidades creativas para realizar mi trabajo.					
Liderazgo		1	2	3	4	5
7	El responsable demuestra conocimiento técnico y teórico de sus funciones					
8	El líder responde a los problemas de manera eficaz					
9	El líder de mi área delega correctamente las actividades que realizo					
10	El líder integra el área donde trabajo con otras eficazmente					
11	El líder tiene una comunicación eficaz con los trabajadores del área					
12	El líder supervisa correctamente mi trabajo					
13	El apoyo del líder es continuo					
Ambiente de trabajo e interacción		1	2	3	4	5
14	El clima laboral entre los compañeros es correcto					
15	La cooperación entre los compañeros es continua					
16	Me siento parte de un equipo de trabajo					

17	Puedo expresar mis opiniones con facilidad					
18	No siento estrés al realizar mis actividades					
19	Existe igualdad y justicia con el trato de la empresa					
Coordinación y comunicación		1	2	3	4	5
20	La comunicación interna se realiza de manera efectiva					
21	Los medios de comunicación con el líder son estables					
22	La información que recibo es suficiente para realizar mis trabajos					
23	Conozco las actividades que realizan otras áreas					
24	La coordinación es efectiva con otras áreas					
25	La comunicación de las necesidades con los usuarios y clientes es correcta					
Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos		1	2	3	4	5
25	Las condiciones de trabajo son seguras					
26	Las condiciones ambientales facilita el trabajo					
27	Las instalaciones de la empresa, facilita mi trabajo					
28	Las herramientas informáticas que utilizo se adaptan a la actividad que realizo					
Formación		1	2	3	4	5
29	Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo					
30	Las actividades de capacitación en las que me involucro son útiles					
31	Mis necesidades de formación han sido atendidas					
32	Me dan posibilidades para asistir a una formación externa					
33	Recibo una formación adecuada cuando se implanta algo nuevo a la empresa					
Implicación de la mejora		1	2	3	4	5
34	Se prioriza la calidad de los trabajos que realizo					
35	El líder promueve las iniciativas de mejora					
36	Las recomendaciones que realizo son tomadas en cuenta.					

37	Se me consulta con regularidad alternativas de mejora					
38	Me siento participe de los logros de la empresa					
39	He sentido una mejora constante en el área donde realizo mis actividades					
Motivación y reconocimiento		1	2	3	4	5
40	Estoy motivado para realizar mi trabajo					
41	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo					
42	Con introduzco una mejora en las labores que realizo se me reconoce					
43	Las condiciones laborales son satisfactorias					
44	Se me proporcionan oportunidades para desarrollar mi carrera profesional					
45	El prestigio de la empresa me es gratificante					
46	Estoy satisfecho con el área y empresa donde trabajo					

Puntaje		Evaluación
MIN	MAX	
46	82	Trabajador totalmente insatisfecho
83	119	Trabajador insatisfecho
120	156	Trabajador de acuerdo con la gestión actual
157	193	Trabajador satisfecho
194	230	Trabajador totalmente satisfecho

Anexo 03: Evaluación satisfacción de trabajador

Cuestionario de satisfacción del cliente

Objetivo: El instrumento tiene como objetivo determinar el grado de satisfacción que tiene el cliente sobre los servicios ofrecidos por la empresa

Fecha: _____

Instrucciones

Responda las preguntas marcando con una "X" de acuerdo al servicio ofrecido por la empresa en todos sus niveles en donde:

1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Indiferente; 4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo

EMPRESA O INSTITUCIÓN										
Número de veces que pide prestados servicios de la empresa				1 vez al año	1 vez cada 3 meses	1 vez al mes	1 vez a la semana	Mas de 1 vez a la semana		
1	2	3	4	5						
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO						
FIABILIDAD										
Cuando los trabajadores o la empresa prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen				1	2	3	4	5		
Habitualmente los colaboradores de la empresa, prestan bien su servicio				1	2	3	4	5		
La empresa presta su servicio en el tiempo acordado				1	2	3	4	5		
La empresa, no presentan errores en sus registros o documentos				1	2	3	4	5		
He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo				1	2	3	4	5		
CAPACIDAD DE RESPUESTA										
Los colaboradores y la empresa, informan puntualmente y con sinceridad acerca de todos los eventos relacionados con el servicio				1	2	3	4	5		
La empresa ofrece un servicio rápido y ágil				1	2	3	4	5		
La empresa y sus trabajadores, le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas				1	2	3	4	5		
SEGURIDAD										
La empresa, le transmiten confianza en los servicios que le ofrece				1	2	3	4	5		
Me siento seguro con los transportistas que me brindan el servicio				1	2	3	4	5		
Los trabajadores son siempre amables				1	2	3	4	5		
Los trabajadores tienen conocimientos suficientes para responder a mis preguntas				1	2	3	4	5		
Reconozco que mis productos serán enviados en la mejor condición posible a su destino				1	2	3	4	5		
El personal da una imagen de honestidad y confianza				1	2	3	4	5		
EMPATÍA										
La empresa, le hacen un seguimiento personalizado para ofrecerle los mejores servicios				1	2	3	4	5		
La empresa tiene un horario de atención adecuado				1	2	3	4	5		

La empresa ofrece información y atención personalizada	1	2	3	4	5
La empresa comprende sus necesidades específicas	1	2	3	4	5
El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	1	2	3	4	5
RENDIMIENTO PERCIBIDO					
Me siento conforme con el desempeño de los servicios que me brindan	1	2	3	4	5
El servicio y/o soporte de la empresa son en base al procedimiento establecido	1	2	3	4	5
He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo	1	2	3	4	5
LAS EXPECTATIVAS					
Valoro el esfuerzo que brindan los técnicos de Calidad	1	2	3	4	5
El servicio y/o soporte que brinda los técnicos de Calidad es lo esperado	1	2	3	4	5
El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	1	2	3	4	5
NIVELES DE SATISFACCIÓN					
Me siento satisfecho con el servicio y/o soporte brindado por la empresa	1	2	3	4	5
Siento que recibo un buen servicio y/o soporte por parte de la empresa	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con el servicio y/o soporte por parte del personal de la empresa	1	2	3	4	5

Puntaje		Evaluación
MIN	MAX	
28	50	Cliente totalmente insatisfecho
51	73	Cliente insatisfecho
74	96	Cliente de acuerdo con la gestión actual
97	119	Cliente satisfecho
120	140	Cliente totalmente satisfecho

Anexo 04: Lista de verificación evaluación de líderes

Lista de verificación - Evaluación de líderes

Objetivo: El objetivo de este instrumento es determinar la capacidad de los líderes de cada área en función a sus logros profesionales alcanzados

Cargo alcanzado _____

Fecha _____

Instrucciones: Marcar con una "X" de acuerdo a lo encontrado en la evaluación, esta información debe ser verificable en documentación de la empresa

Item	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	
1	Nivel de estudios	Doctorado	5	Maestría	4	Titulado	3	Técnico	2	Secundaria completa	1	Primaria completa	0
2	Experiencia en el puesto	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0
3	Experiencia total	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0
4	Cursos asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0
5	Seminarios asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0
6	Diplomados asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0
7	Cursos, seminarios o diplomados dictados	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0
Idiomas		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje	
8	Conocimiento del idioma ingles	Alto		5		Medio		3		Bajo		1	
Conocimiento de programas informáticos		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje	
9	Microsoft Excel	Alto		5		Medio		3		Bajo		1	
10	Microsoft Word	Alto		5		Medio		3		Bajo		1	
11	SAP	Alto		5		Medio		3		Bajo		1	
		Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje
12	Otros	Mas de 4 programas	5	4 programas	4	3 programas	3	2 programas	2	1 programa	1	0 programas	0

Evaluación

Se les realizara preguntas sobre los aspectos básicos de la empresa y se les calificara en función a que tan acertado sea su respuesta

Aspectos	1	2	3	4	5
13	Conoce correctamente la visión				
14	Conoce correctamente la misión				
15	Conoce las estrategias de la organización				
16	Conocer la política de la empresa				

1=Menciona un aspecto muy diferente; 2=Menciona un aspecto diferente; 3=Respuesta regular; 4=Menciona un aspecto similar; 5=Menciona el aspecto tal como es

Puntaje		Evaluación
MIN	MAX	
0	16	Cliente totalmente insatisfecho
17	32	Cliente insatisfecho
33	48	Cliente de acuerdo con la gestión actual
49	64	Cliente satisfecho
65	80	Cliente totalmente satisfecho

Anexo 05: Registro de Costos y consumo

Registro de Costos y consumo

Objetivo: realizar una compilación de los costos y consumos tanto reales como esperados

Mes _____

Evaluador _____

Instrucciones: Registrar los datos de la documentación de la empresa en función al mes indicado; así mismo determinar lo esperado por la empresa en base a lo indicado por los líderes

Costo para ejecutar el servicio		Costo de almacenamiento	
Real	Esperado	Real	Esperado
Costos de administración		Costos de mantenimiento	
Real	Esperado	Real	Esperado
Total			
Real	Esperado		

Costo de combustible por km	
Km recorridos	
Costo de combustible	

Anexo 07: Ficha de registro de indicadores y metas

Ficha de registro de indicadores y metas

Objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento de los indicadores y metas por parte de la empresa

Mes _____
 Evaluador _____

Instrucciones: Completar de acuerdo a la información documentada

1	km recorridos								
2	Servicios completados								
3	Días trabajados								
4	Numero de auditorias								
		Área contaduría	Área administración	Área operaciones	Área mantenimiento	Área gerencia			
5	Tiempo promedio de ejecución de actividades para un servicio (min)								
6	Servicios con mercadería dañada								
7	Ausencias								
8	Errores								
9	Fallos de camiones								
10	Observaciones en auditorias								
11	Costo de combustible								
12	Tiempos muertos								
Indicadores									
		Área contaduría	Área administración	Área operaciones	Área mantenimiento	Área gerencia	Optimo	Regular	Malo
(5/2)	Ejecución de actividades						menor a 0,5 horas	0,5-5 horas	5 a mas
(6/2)	Mercadería dañada						mas de 200	200-50	menos de 50
(3/7)	Ausencias						Cada 30-20 dias	Cada 20 - 10 dias	Menos de 10 dias
(3/8)	Errores						Cada 30-20 dias	Cada 20 - 10 dias	Menos de 10 dias
(1/9)	Fallos de camiones						Mas de 30000 km	30000-10000km	Menos de 10000km
(10/4)	Observaciones en auditorias						0	1 a 2 observaciones	mas de 2
(11/1)	Costo de combustible						Mnos de 1.2 soles por km	1.2 - 1.4 soles por km	Mas de 1.4 soles por km
(12/2)	Tiempos muertos						Menos de 1,2 min	Entre 1,2 min y 2 min	Mas de 2 min

Anexo 08: Evaluación de Desempeño

Evaluación de Desempeño

Objetivo: El instrumento determina el nivel de desempeño del trabajador en función a lo observado en su actividad diaria

Mes _____ Área _____
 Evaluador _____ Cargo del evaluado _____

Instrucciones: Observar e interactuar con el trabajador en función a los factores evaluados y calificar del 1 al 10 en función a lo descrito

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones, pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	
Conoce correctamente la visión	Menciona un aspecto muy diferente	Menciona un aspecto diferente	Respuesta regular	Menciona un aspecto similar	Menciona el aspecto tal como es	
Conoce correctamente la misión	Menciona un aspecto muy diferente	Menciona un aspecto diferente	Respuesta regular	Menciona un aspecto similar	Menciona el aspecto tal como es	
Conoce las estrategias de la organización	Menciona un aspecto muy diferente	Menciona un aspecto diferente	Respuesta regular	Menciona un aspecto similar	Menciona el aspecto tal como es	
Conocer a política de la empresa	Menciona un aspecto muy diferente	Menciona un aspecto diferente	Respuesta regular	Menciona un aspecto similar	Menciona el aspecto tal como es	
Total de puntos						

Anexo 09: Carta de aceptación de la empresa



Chimbote 26 de mayo del 2021

Transportes Gemeva S.A.C.

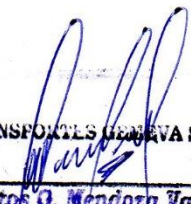
Mza. a Lote. 06 Z.I. 3 de octubre

Por medio de la presente, Transportes GEMEVA S.A.C. nos permitimos notificar la aceptación de la recolección de información para el desarrollo del proyecto de investigación titulado "Características diferenciales de la empresa de transportes GEMEVA S.A bajo el modelo EFQM Chimbote - 2021." a llevarse a cabo por el estudiante de maestría Yaya Sarmiento Javier Jaime, entre los meses de abril y julio del 2021

Como se indicó en la presentación del proyecto, Yaya Sarmiento Javier estará a cargo de la recolección de la información en el periodo de estudio bajo los tiempos indicados por la empresa respetando el desarrollo de las actividades productivas realizadas; Por su lado, la empresa Transportes GEMEVA S.A.C. sera responsable de brindarle las facilidades para la recolección de información durante el periodo establecido.

Se espera la realización satisfactoria de este proyecto para ser de consulta en futuras mejoras de la organización.

Saludos cordiales

TRANSPORTES GEMEVA SAC

Santos O. Mendoza Varas
Gerente General

Nombre: Mendoza Varas Santos

Cargo: Gerente General

Anexo 10: Validación por juicio de expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

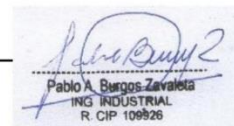
TITULO DEL ESTUDIO: Características diferenciales de la empresa de transportes GEMEVA S.A bajo el modelo EFQM Chimbote - 2021

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES							
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y sub dimensiones		Relación entre el sub dimensiones e indicadores		Relación entre indicadores e instrumentos									
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO								
Características diferenciales bajo el modelo EFQM	Dirección	- Propósito, Visión y estrategia	<i>Personal que conoce la Política, Vision y Estrategias</i>	X		X		X		X									
			<i>Total del personal</i>					X		X									
			<i>Perfil de puestos de trabajo adecuado de los lideres</i>					X		X									
		<i>Total de perfiles de puestos evaluados</i>	X						X										
		<i>Personal satisfecho con el trato del lider</i>	X						X										
		<i>Total del personal</i>	X						X										
	- Cultura de la organización y liderazgo	<i>Personal con desempeño normal o superior</i>	X		X		X												
		<i>Total del personal</i>			X		X												
		<i>Σ Total de puntaje obtenido</i>			X		X												
	Ejecución	- Implicar a grupos de interés	<i>Total de auditorias por clientes</i>	X		X		X		X									
			<i>Servicios realizados</i>											X		X			
			<i>Galones de combustible</i>											X		X			
		- Valor sostenible	<i>Tiempo total para ejecución de servicios</i>											X		X			
			<i>Servicios completados</i>											X		X			
			<i>Costos reales</i>											X		X			
		- Gestión del funcionamiento y la transformación	<i>Costos proyectados</i>											X		X			
			<i>Envios que presentan mercaderia dañada</i>											X		X			
			<i>Total de envios</i>											X		X			
Dirección	- Percepción de los grupos de interés	<i>Total de clientes satisfechos</i>	X		X		X		X										
		<i>Total de clientes</i>											X		X				
		<i>Total del personal satisfecho</i>											X		X				
	<i>Número de entregas a tiempo</i>	X												X					
	<i>Numero de entregas</i>	X												X					
	<i>Número de metas cumplidas</i>	X												X					
- Rendimiento estratégico y operativo	<i>Total de metas</i>	X		X															
	<i>Personal que conoce la Política, Vision y Estrategias</i>	X		X															
	<i>Total del personal</i>	X		X															
			<i>Perfil de puestos de trabajo adecuado de los lideres</i>				X		X										
			<i>Total de perfiles de puestos evaluados</i>				X		X										

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere

Firma

Post firma
DNI17916291



RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVO: Evaluar el desempeño de los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A. y su nivel de conocimiento de las políticas, visión y misión de la empresa.

DIRIGIDO A: Los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				✓	
Claridad en la redacción de los ítems				✓	
Pertinencia de las variables con los indicadores				✓	
Relevancia del contenido				✓	
Factibilidad de la aplicación				✓	
Presentación del instrumento				✓	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : BURGOS ZAVALAETA, PABLO ALEJANDRO _____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS__

_____ DNI: 17916291



NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE INDICADORES Y METAS

OBJETIVO: Establecer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

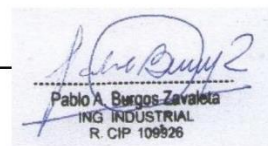
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				✘	
Claridad en la redacción de los ítems				✘	
Pertinencia de las variables con los indicadores				✘	
Relevancia del contenido				✘	
Factibilidad de la aplicación				✘	
Presentación del instrumento				✘	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : BURGOS ZAVALAETA, PABLO ALEJANDRO _____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS__

_____ DNI: 17916291



NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

OBJETIVO: Establecer el nivel de cumplimiento de los servicios prestados a los clientes de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				✘	
Claridad en la redacción de los ítems				✘	
Pertinencia de las variables con los indicadores				✘	
Relevancia del contenido				✘	
Factibilidad de la aplicación				✘	
Presentación del instrumento				✘	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : BURGOS ZAVALA, PABLO ALEJANDRO_____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS__

_____ DNI: 17916291



NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: REGISTRO DE COSTOS Y CONSUMO

OBJETIVO: Establecer el nivel de los costos y consumos de cada área para ser comparados con lo deseado por la empresa.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa


VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				✓	
Claridad en la redacción de los ítems				✓	
Pertinencia de las variables con los indicadores				✓	
Relevancia del contenido				✓	
Factibilidad de la aplicación				✓	
Presentación del instrumento				✓	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : BURGOS ZAVALETA, PABLO ALEJANDRO_____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS__

_____ DNI: 17916291



Pablo A. Burgos Zavaleta
ING INDUSTRIAL
R. CIP 109926

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: LISTA DE VERIFICACIÓN - EVALUACIÓN DE LIDERES

OBJETIVO: Determinar el nivel de capacitación de los líderes de cada área en la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Líderes de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				✓	
Claridad en la redacción de los ítems				✓	
Pertinencia de las variables con los indicadores				✓	
Relevancia del contenido				✓	
Factibilidad de la aplicación				✓	
Presentación del instrumento				✓	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : BURGOS ZAVALAETA, PABLO ALEJANDRO _____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS__

_____ DNI: 17916291



NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

OBJETIVO: Determinar la satisfacción del cliente con el trabajo realizado por los colaboradores de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Los clientes de la empresa GEMEVA S.A.

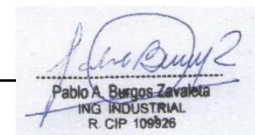
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				✓	
Claridad en la redacción de los ítems				✓	
Pertinencia de las variables con los indicadores				✓	
Relevancia del contenido				✓	
Factibilidad de la aplicación				✓	
Presentación del instrumento				✓	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : BURGOS ZAVALA, PABLO ALEJANDRO _____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS__

DNI: 17916291



NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: EVALUACIÓN INTERNA DE LOS COLABORADORES

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción que tiene el personal de cada área de la empresa GEMEVA S.A. con los procedimientos, clima, métodos y condiciones de trabajos establecidas

DIRIGIDO A: Los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

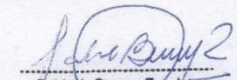
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				✓	
Claridad en la redacción de los ítems				✓	
Pertinencia de las variables con los indicadores				✓	
Relevancia del contenido				✓	
Factibilidad de la aplicación				✓	
Presentación del instrumento				✓	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : BURGOS ZAVALETA, PABLO ALEJANDRO_____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS__

_____ DNI: 17916291


Pablo A. Burgos-Zavaleta
ING INDUSTRIAL
R. CIP 109926

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DEL ESTUDIO: Características diferenciales de la empresa de transportes GEMEVA S.A bajo el modelo EFQM Chimbote - 2021

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES				
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y sub dimensiones		Relación entre el sub dimensiones e indicadores		Relación entre indicadores e instrumentos						
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Características diferenciales bajo el modelo EFQM	Dirección	- Propósito, Visión y estrategia	<i>Personal que conoce la Política, Vision y Estrategias</i>	X		X		X		X						
			<i>Total del personal</i>					X		X						
		<i>Perfil de puestos de trabajo adecuado de los líderes</i>														
		<i>Total de perfiles de puestos evaluados</i>														
	- Cultura de la organización y liderazgo	<i>Personal con desempeño normal o superior</i>			X		X		X							
		<i>Total del personal</i>			X		X		X							
	Ejecución	- Implicar a grupos de interés	<i>Servicios realizados</i>	X		X		X		X						
			<i>Galones de combustible</i>					X		X						
		<i>Tiempo total para ejecución de servicios</i>														
		<i>Servicios completados</i>							X		X					
		- Valor sostenible	<i>Costos reales</i>							X		X		X		
			<i>Costos proyectados</i>							X		X		X		
		- Gestión del funcionamiento y la transformación	<i>Envíos que presentan mercadería dañada</i>							X		X		X		
			<i>Total de envíos</i>							X		X		X		
	<i>Total de clientes satisfechos</i>				X		X		X							
	<i>Total de clientes</i>				X		X		X							
	Dirección	- Percepción de los grupos de interés	<i>Total del personal</i>	X		X		X		X						
			<i>Número de entregas a tiempo</i>					X		X						
<i>Numero de entregas</i>			X						X							
<i>Número de metas cumplidas</i>																
<i>Total de metas</i>																
<i>Personal que conoce la Política, Vision y Estrategias</i>																
- Rendimiento estratégico y operativo	<i>Total del personal</i>			X		X		X								
	<i>Perfil de puestos de trabajo adecuado de los líderes</i>			X		X		X								
	<i>Total de perfiles de puestos evaluados</i>			X		X		X								

Firma



Julio Antonio Rojas Yoshida

DNI N° 40714159

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: EVALUACIÓN INTERNA DE LOS COLABORADORES

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción que tiene el personal de cada área de la empresa GEMEVA S.A. con los procedimientos, clima, métodos y condiciones de trabajos establecidas

DIRIGIDO A: Los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

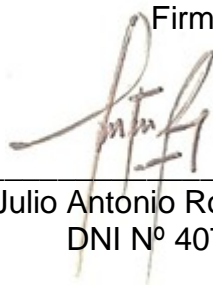
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Julio Antonio Rojas Yoshida

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Julio Antonio Rojas Yoshida
DNI N° 40714159

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

OBJETIVO: Determinar la satisfacción del cliente con el trabajo realizado por los colaboradores de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Los clientes de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Julio Antonio Rojas Yoshida

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Julio Antonio Rojas Yoshida
DNI N° 40714159

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: LISTA DE VERIFICACIÓN - EVALUACIÓN DE LIDERES

OBJETIVO: Determinar el nivel de capacitación de los líderes de cada área en la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Líderes de cada área de la empresa GEMEVA S.A.


VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Julio Antonio Rojas Yoshida

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Julio Antonio Rojas Yoshida
DNI N° 40714159

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: REGISTRO DE COSTOS Y CONSUMO

OBJETIVO: Establecer el nivel de los costos y consumos de cada área para ser comparados con lo deseado por la empresa.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Julio Antonio Rojas Yoshida

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Julio Antonio Rojas Yoshida
DNI N° 40714159

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

OBJETIVO: Establecer el nivel de cumplimiento de los servicios prestados a los clientes de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Julio Antonio Rojas Yoshida

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Julio Antonio Rojas Yoshida
DNI N° 40714159

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE INDICADORES Y METAS

OBJETIVO: Establecer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Julio Antonio Rojas Yoshida

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Julio Antonio Rojas Yoshida
DNI N° 40714159

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVO: Evaluar el desempeño de los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A. y su nivel de conocimiento de las políticas, visión y misión de la empresa.

DIRIGIDO A: Los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Julio Antonio Rojas Yoshida

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma


Julio Antonio Rojas Yoshida
DNI N° 40714159

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DEL ESTUDIO: Características diferenciales de la empresa de transportes GEMEVA S.A bajo el modelo EFQM Chimbote - 2021

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y sub dimensiones		Relación entre el sub dimensiones e indicadores		Relación entre indicadores e instrumentos					
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
Características diferenciales bajo el modelo EFQM	Dirección	- Propósito, Visión y estrategia	<u>Personal que conoce la Política, Vision y Estrategias</u>	X		X		X		X					
			<u>Total del personal</u>					X		X					
			<u>Perfil de puestos de trabajo adecuado de los lideres</u>												
		<u>Total de perfiles de puestos evaluados</u>							X		X				
		<u>Personal satisfecho con el trato del lider</u>													
		<u>Total del personal</u>													
	- Cultura de la organización y liderazgo	<u>Personal con desempeño normal o superior</u>	X		X		X								
		<u>Total del personal</u>			X		X								
		<u>Σ Total de puntaje obtenido</u>													
		<u>Total de auditorias por clientes</u>					X		X						
	Ejecución	- Implicar a grupos de interés	<u>Servicios realizados</u>	X		X		X		X					
			<u>Galones de combustible</u>					X		X					
			<u>Tiempo total para ejecución de servicios</u>					X		X					
		- Valor sostenible	<u>Servicios completados</u>			X		X		X		X			
			<u>Costos reales</u>					X		X					
			<u>Costos proyectados</u>							X		X			
		- Gestión del funcionamiento y la transformación	<u>Envios que presentan mercaderia dañada</u>			X		X		X		X		X	
			<u>Total de envios</u>									X		X	
			<u>Total de clientes satisfechos</u>									X		X	
			<u>Total de clientes</u>									X		X	
	<u>Total del personal satisfecho</u>					X		X							
	<u>Total del personal</u>														
Dirección	- Percepción de los grupos de interés	<u>Número de entregas a tiempo</u>	X		X		X		X		X				
		<u>Numero de entregas</u>							X		X				
		<u>Número de metas cumplidas</u>							X		X				
	- Rendimiento estratégico y operativo	<u>Total de metas</u>			X		X		X		X		X		
		<u>Personal que conoce la Política, Vision y Estrategias</u>									X		X		
		<u>Total del personal</u>									X		X		
	<u>Perfil de puestos de trabajo adecuado de los lideres</u>														
	<u>Total de perfiles de puestos evaluados</u>					X		X							

Firma

Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas
DNI N° 70920892

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: EVALUACIÓN INTERNA DE LOS COLABORADORES

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción que tiene el personal de cada área de la empresa GEMEVA S.A. con los procedimientos, clima, métodos y condiciones de trabajos establecidas

DIRIGIDO A: Los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma


Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas
DNI N° 70920892

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

OBJETIVO: Determinar la satisfacción del cliente con el trabajo realizado por los colaboradores de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Los clientes de la empresa GEMEVA S.A.

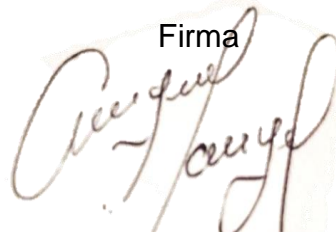
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas
DNI N° 70920892

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: LISTA DE VERIFICACIÓN - EVALUACIÓN DE LIDERES

OBJETIVO: Determinar el nivel de capacitación de los líderes de cada área en la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Líderes de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

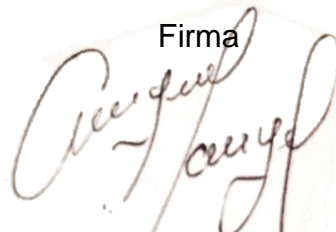
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas
DNI N° 70920892

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: REGISTRO DE COSTOS Y CONSUMO

OBJETIVO: Establecer el nivel de los costos y consumos de cada área para ser comparados con lo deseado por la empresa.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma

Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas
DNI N° 70920892

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

OBJETIVO: Establecer el nivel de cumplimiento de los servicios prestados a los clientes de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

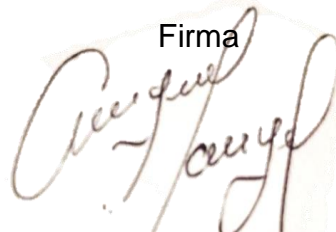
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas
DNI N° 70920892

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE INDICADORES Y METAS

OBJETIVO: Establecer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

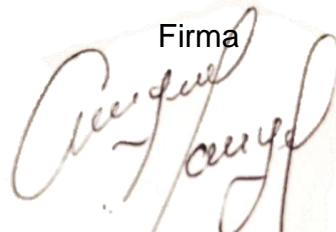
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma



Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas
DNI N° 70920892

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVO: Evaluar el desempeño de los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A. y su nivel de conocimiento de las políticas, visión y misión de la empresa.

DIRIGIDO A: Los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en administración de negocios - MBA

Firma


Miguel Angel Zezé Neciosup Rivas
DNI N° 70920892

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DEL ESTUDIO: Características diferenciales de la empresa de transportes GEMEVA S.A bajo el modelo EFQM Chimbote - 2021

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES						
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y sub dimensiones		Relación entre el sub dimensiones e indicadores		Relación entre indicadores e instrumentos								
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO							
Características diferenciales bajo el modelo EFQM	Dirección	- Propósito, Visión y estrategia	<u>Personal que conoce la Política, Vision y Estrategias</u>	X		X		X		X								
			<u>Total del personal</u>					X		X								
			<u>Perfil de puestos de trabajo adecuado de los lideres</u>															
			<u>Total de perfiles de puestos evaluados</u>							X		X						
			<u>Personal satisfecho con el trato del lider</u>															
			<u>Total del personal</u>															
	Dirección	- Cultura de la organización y liderazgo	<u>Personal con desempeño normal o superior</u>	X		X		X		X								
			<u>Total del personal</u>					X		X								
			<u>Σ Total de puntaje obtenido</u>															
			<u>Total de auditorias por clientes</u>							X		X						
			<u>Servicios realizados</u>							X		X						
			<u>Galones de combustible</u>							X		X						
	Ejecución	- Implicar a grupos de interés	<u>Tiempo total para ejecución de servicios</u>	X		X		X		X								
			<u>Servicios completados</u>					X		X								
			<u>Costos reales</u>							X		X						
			<u>Costos proyectados</u>							X		X						
		- Valor sostenible	<u>Envios que presentan mercaderia dañada</u>	X		X		X		X		X						
			<u>Total de envios</u>							X		X						
			<u>Total de clientes satisfechos</u>									X		X				
			<u>Total de clientes</u>									X		X				
<u>Total del personal satisfecho</u>											X		X					
<u>Total del personal</u>																		
Dirección	- Percepción de los grupos de interés	<u>Número de entregas a tiempo</u>	X		X		X		X		X							
		<u>Numero de entregas</u>							X		X							
		<u>Número de metas cumplidas</u>																
	<u>Total de metas</u>									X		X						
	- Rendimiento estratégico y operativo	<u>Personal que conoce la Política, Vision y Estrategias</u>							X		X		X		X		X	
		<u>Total del personal</u>													X		X	
<u>Perfil de puestos de trabajo adecuado de los lideres</u>																		
								<u>Total de perfiles de puestos evaluados</u>										



 DNI N°
 44875781

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: EVALUACIÓN INTERNA DE LOS COLABORADORES

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción que tiene el personal de cada área de la empresa GEMEVA S.A. con los procedimientos, clima, métodos y condiciones de trabajos establecidas

DIRIGIDO A: Los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : *Yentlla Faján Samuel Jesús*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Magister en Administración de Negocios*



DNI N°
44875781

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

OBJETIVO: Determinar la satisfacción del cliente con el trabajo realizado por los colaboradores de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Los clientes de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Yantilla Fayán Samuel Jesús

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister en Administración de Negocios


DNI Nº
44875781

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: LISTA DE VERIFICACIÓN - EVALUACIÓN DE LIDERES

OBJETIVO: Determinar el nivel de capacitación de los líderes de cada área en la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Líderes de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : *Yantilla Fayán Samuel Jesús*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Magister en Administración de Negocios*



DNI N°
44875781

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: REGISTRO DE COSTOS Y CONSUMO

OBJETIVO: Establecer el nivel de los costos y consumos de cada área para ser comparados con lo deseado por la empresa.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : *Yanella Fayán Samuel Jesús*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Magister en Administración de Negocios*



DNI N°
44875781

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

OBJETIVO: Establecer el nivel de cumplimiento de los servicios prestados a los clientes de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : *Yantilla Fayán Samuel Jesús*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Magister en Administración de Negocios*



DNI N°
44875781

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE INDICADORES Y METAS

OBJETIVO: Establecer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

DIRIGIDO A: Las áreas que conforman la empresa

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : *Yantilla Fayán Samuel Jesús*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Magister en Administración de Negocios*


DNI N°
44875781

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVO: Evaluar el desempeño de los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A. y su nivel de conocimiento de las políticas, visión y misión de la empresa.

DIRIGIDO A: Los trabajadores de cada área de la empresa GEMEVA S.A.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Presentación del instrumento				X	
Claridad en la redacción de los ítems				X	
Pertinencia de las variables con los indicadores				X	
Relevancia del contenido				X	
Factibilidad de la aplicación				X	
Presentación del instrumento				X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : *Yaritza Fayán Samuel Jesús*
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Magister en Administración de Negocios*


DNI N°
44875981

Anexo 11: Análisis de confiabilidad programa SPSS

Análisis de confiabilidad evaluación interna de los colaboradores

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	47

Análisis de confiabilidad cuestionario de satisfacción del cliente

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,882	28

Anexo 12: Evaluación de satisfacción de cliente interno

Áreas	N°	Puesto de trabajo						Liderazgo						
		Considero que colaboro adecuadamente en mi área de trabajo	Mis funciones están bien definidas	Las cargas de trabajo que tengo están bien definidas	Considero que mis habilidades son suficientes para cumplir mis funciones	Estoy satisfecho con mi actual puesto de trabajo	Existen posibilidades creativas para realizar mi trabajo.	El responsable demuestra conocimiento técnico y teórico de sus funciones	El líder responde a los problemas de manera eficaz	El líder de mi área delega correctamente las actividades que realizo	El líder integra el área donde trabajo con otras eficazmente	El líder tiene una comunicación eficaz con los trabajadores del área	El líder supervisa correctamente mi trabajo	El apoyo del líder es continuo
Contaduría	1	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Administrativo	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2
	5	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	4
	6	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
Gerencia	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Logística	11	2	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4
	12	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
	13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mantenimiento	14	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
	15	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Áreas	N°	Ambiente de trabajo e interacción						Coordinación y comunicación					
		El clima laboral entre los compañeros es correcto	La cooperación entre los compañeros es continua	Me siento parte de un equipo de trabajo	Puedo expresar mis opiniones con facilidad	No siento estrés al realizar mis actividades	Existe igualdad y justicia con el trato de la empresa	La comunicación interna se realiza de manera efectiva	Los medios de comunicación con el líder son estables	La información que recibo es suficiente para realizar mis trabajos	Conozco las actividades que realizan otras áreas	La coordinación es efectiva con otras áreas	La comunicación de las necesidades con los usuarios y clientes es correcta
Contaduría	1	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4
	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Administrativo	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	7	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Gerencia	8	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	1
	9	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3
	10	5	5	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3
Logística	11	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	12	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
	13	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mantenimiento	14	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	4
	15	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4

Áreas	N°	Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos				Formación				
		Las condiciones de trabajo son seguras	Las condiciones ambientales facilitan el trabajo	Las instalaciones de la empresa, facilita mi trabajo	Las herramientas informáticas que utilizo se adaptan a la actividad que realizo	Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo	Las actividades de capacitación en las que me involucro son útiles	Mis necesidades de formación han sido atendidas	Me dan posibilidades para asistir a una formación externa	Recibo una formación adecuada cuando se implanta algo nuevo a la empresa
Contaduría	1	3	3	3	4	4	5	5	5	5
	2	4	4	4	3	3	2	3	3	4
	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Administrativo	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	7	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Gerencia	8	2	3	2	2	2	3	3	3	3
	9	3	3	3	3	3	2	3	2	3
	10	2	3	2	2	3	4	4	4	4
Logística	11	4	4	4	4	4	3	4	4	4
	12	2	2	3	2	2	2	2	2	2
	13	5	5	5	5	5	2	2	3	3
Mantenimiento	14	3	3	3	3	4	2	2	3	2
	15	4	3	4	3	4	3	4	4	4

Áreas	N°	Implicación de la mejora						Motivación y reconocimiento						
		Se prioriza la calidad de los trabajos que realizo	El líder promueve las iniciativas de mejora	Las recomendaciones que realizo son tomadas en cuenta.	Se me consulta con regularidad alternativas de mejora	Me siento participe de los logros de la empresa	He sentido una mejora constante en el área donde realizo mis actividades	Estoy motivado para realizar mi trabajo	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo	Con introduzco una mejora en las labores que realizo se me reconoce	Las condiciones laborales son satisfactorias	Se me proporcionan oportunidades para desarrollar mi carrera profesional	El prestigio de la empresa me es gratificante	Estoy satisfecho con el área y empresa donde trabajo
Contaduría	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
Administrativo	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3
	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3
Gerencia	8	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4
	9	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4
	10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
Logística	11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	12	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	4	4
	13	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3
Mantenimiento	14	3	2	3	3	2	3	2	2	4	3	4	2	2
	15	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2

RENDIMIENTO PERCIBIDO				LAS EXPECTATIVAS			NIVELES DE SATISFACCIÓN		
	Me siento conforme con el desempeño de los servicios que me brindan	El servicio y/o soporte de la empresa son en base al procedimiento establecido	He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo	Valoro el esfuerzo que brindan los técnicos de Calidad	El servicio y/o soporte que brinda los técnicos de Calidad es lo esperado	El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	Me siento satisfecho con el servicio y/o soporte brindado por la empresa	Siento que recibo un buen servicio y/o soporte por parte de la empresa	Estoy satisfecho con el servicio y/o soporte por parte del personal de la empresa
1	3	2	2	3	2	2	2	3	2
2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	3	4	4	3	4	4
6	5	5	5	5	4	5	5	5	5
7	3	4	4	3	4	3	4	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	5	4	4	4

Anexo 14: Evaluación de puestos de los líderes de las áreas

Check list-Evaluación de líderes														
	Cargo alcanzado	Jefe de contaduría				Fecha	1/07/2021							
Ítem	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Puntaje alcanzado	
1	Nivel de estudios	Doctorado	5	Maestría	4	Titulado	3	Técnico	2	Secundaria completa	1	Primaria completa	0	3
2	Experiencia en el puesto	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	2
3	Experiencia total	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	3
4	Cursos asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	4
5	Seminario asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	1
6	Diplomados asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	1
7	Cursos, seminarios o diplomados dictados	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	0
Idiomas		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		
8	Conocimiento del ingles	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		1
Conocimiento del programas informáticos		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		
9	Microsoft Excel	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		3
10	Microsoft Word	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		3
11	SAP	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		3
		Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	
12	Otros	Mas de 4 programas	5	4 programas	4	3 programas	3	2 programas	2	1 programa	1	0 programas	0	1
Evaluación														
Se les realizara preguntas sobre los aspectos básicos de la empresa y se les calificara en función a que tan acertado sea su respuesta														
Aspectos		1		2		3		4		5				
13	Conoce correctamente la visión							x						4
14	Conoce correctamente la misión					x								3
15	Conoce las estrategias de la organización					x								3
16	Conocer a política de la empresa					x								3
1=Menciona un aspecto muy diferente ; 2=Menciona un aspecto diferente; 3=Respuesta regular; 4=Menciona un aspecto similar; 5=Menciona el aspecto tal como es														

Check list-Evaluacion de lideres

Cargo alcanzado		Encargado de procesos administrativos				Fecha				1/07/2021				
Ítem	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Puntaje alcanzado	
1	Nivel de estudios	Doctorado	5	Maestría	4	Titulado	3	Técnico	2	Secundaria completa	1	Primaria completa	0	3
2	Experiencia en el puesto	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	2
3	Experiencia total	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	3
4	Cursos asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	3
5	Seminario asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	1
6	Diplomados asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	1
7	Cursos, seminarios o diplomados dictados	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	0
Idiomas		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		
8	Conocimiento del ingles	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
Conocimiento del programas informáticos		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		
9	Microsoft Excel	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
10	Microsoft Word	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
11	SAP	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
12	Otros	Mas de 4 programas	5	4 programas	4	3 programas	3	2 programas	2	1 programa	1	0 programas	0	1
Evaluación														
Se les realizara preguntas sobre los aspectos básicos de la empresa y se les calificara en función a que tan acertado sea su respuesta														
Aspectos		1		2		3		4		5				
13	Conoce correctamente la visión							x				4		
14	Conoce correctamente la misión							x				4		
15	Conoce las estrategias de la organización							x				4		
16	Conocer a política de la empresa							x				4		
1=Menciona un aspecto muy diferente ; 2=Menciona un aspecto diferente; 3=Respuesta regular; 4=Menciona un aspecto similar; 5=Menciona el aspecto tal como es														

Check list-Evaluacion de lideres

Check list-Evaluacion de lideres														
Cargo alcanzado	Jefe de logistica				Fecha	1/07/2021								
Ítem	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Puntaje alcanzado	
1	Nivel de estudios	Doctorado	5	Maestría	4	Titulado	3	Técnico	2	Secundaria completa	1	Primaria completa	0	2
2	Experiencia en el puesto	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	5
3	Experiencia total	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	5
4	Cursos asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	5
5	Seminario asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	2
6	Diplomados asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	1
7	Cursos, seminarios o diplomados dictados	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	2
Idiomas		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		
8	Conocimiento del ingles	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
Conocimiento del programas informáticos		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		
9	Microsoft Excel	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
10	Microsoft Word	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
11	SAP	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
12	Otros	Mas de 4 programas	5	4 programas	4	3 programas	3	2 programas	2	1 programa	1	0 programas	0	2
Evaluación														
Se les realizara preguntas sobre los aspectos básicos de la empresa y se les calificara en función a que tan acertado sea su respuesta														
Aspectos		1		2		3		4		5				
13	Conoce correctamente la visión							x				4		
14	Conoce correctamente la misión							x				4		
15	Conoce las estrategias de la organización									x		5		
16	Conocer a política de la empresa							x				4		

1=Menciona un aspecto muy diferente ; 2=Menciona un aspecto diferente; 3=Respuesta regular; 4=Menciona un aspecto similar; 5=Menciona el aspecto tal como es

Check list-Evaluacion de lideres

Check list-Evaluacion de lideres																
Cargo alcanzado		Jefe de mantenimiento				Fecha		1/07/2021								
Ítem	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje alcanzado		
1	Nivel de estudios	Doctorado	5	Maestría	4	Titulado	3	Técnico	2	Secundaria completa	1	Primaria completa	0	2		
2	Experiencia en el puesto	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	3		
3	Experiencia total	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	4		
4	Cursos asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	2		
5	Seminario asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	1		
6	Diplomados asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	0		
7	Cursos, seminarios o diplomados dictados	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	0		
Idiomas		Evaluación			Puntaje		Evaluación			Puntaje		Evaluación			Puntaje	
8	Conocimiento del ingles	Alto			5		Medio			3		Bajo			1	
Conocimiento del programas informáticos		Evaluación			Puntaje		Evaluación			Puntaje		Evaluación			Puntaje	
9	Microsoft Excel	Alto			5		Medio			3		Bajo			1	
10	Microsoft Word	Alto			5		Medio			3		Bajo			1	
11	SAP	Alto			5		Medio			3		Bajo			1	
12	Otros	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje			
		Mas de 4 programas	5	4 programas	4	3 programas	3	2 programas	2	1 programa	1	0 programas	0	2		
Evaluación																
Se les realizara preguntas sobre los aspectos básicos de la empresa y se les calificara en función a que tan acertado sea su respuesta																
Aspectos		1			2			3			4			5		
13	Conoce correctamente la visión				x									2		
14	Conoce correctamente la misión							x						3		
15	Conoce las estrategias de la organización							x						3		
16	Conocer a política de la empresa							x						3		

1=Menciona un aspecto muy diferente ; 2=Menciona un aspecto diferente; 3=Respuesta regular; 4=Menciona un aspecto similar; 5=Menciona el aspecto tal como es

Check list-Evaluacion de lideres

Check list-Evaluacion de lideres														
Cargo alcanzado	Gerente				Fecha	1/07/2021								
Ítem	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Puntaje alcanzado	
1	Nivel de estudios	Doctorado	5	Maestría	4	Titulado	3	Técnico	2	Secundaria completa	1	Primaria completa	0	3
2	Experiencia en el puesto	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	5
3	Experiencia total	Mas de 8 años	5	8-6 años	4	6-4 años	3	4-2 año	2	2-1 año	1	menos de 1 año	0	5
4	Cursos asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	3
5	Seminario asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	2
6	Diplomados asistidos	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	2
7	Cursos, seminarios o diplomados dictados	Mas de 10	5	Entre 10-6	4	Entre 6-4	3	Entre 4-2	2	1	1	0	0	2
Idiomas		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		
8	Conocimiento del ingles	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
Conocimiento del programas informáticos		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		Evaluación		Puntaje		
9	Microsoft Excel	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
10	Microsoft Word	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
11	SAP	Alto		5		Medio		3		Bajo		1		
12	Otros	Mas de 4 programas	5	4 programas	4	3 programas	3	2 programas	2	1 programa	1	0 programas	0	1
Evaluación														
Se les realizara preguntas sobre los aspectos básicos de la empresa y se les calificara en función a que tan acertado sea su respuesta														
Aspectos		1		2		3		4		5				
13	Conoce correctamente la visión							x						
14	Conoce correctamente la misión			x										
15	Conoce las estrategias de la organización							x						
16	Conocer a política de la empresa							x						
1=Menciona un aspecto muy diferente ; 2=Menciona un aspecto diferente; 3=Respuesta regular; 4=Menciona un aspecto similar; 5=Menciona el aspecto tal como es														

Anexo 15: Evaluación del cumplimiento de metas

Ficha de registro de campo cuantitativo – Indicadores y metas

Mes

Marzo

1	km recorridos					181905
2	Servicios completados					201
3	Días trabajados					25
4	Numero de auditorias					5
		Área contaduría	Área administración	Área logística	Área mantenimiento	Área gerencia
5	Tiempo promedio de ejecución de actividades para un servicio (min)	170	174	212	180	203
6	Servicios con mercadería dañada			3		
7	Ausencias	0	2	0	1	0
8	Errores	2	1	2	1	0
9	Fallos de camiones				15	
10	Observaciones en auditorias	1	0	1	0	0
11	Costo de combustible			258246,42		
12	Tiempos muertos (min)	330	400	450	360	420

Indicadores

	Área contaduría	Área administración	Área operaciones	Área mantenimiento	Área gerencia	Optimo	Regular	Malo	
(5/2)	Ejecución de actividades	0,85	0,87	1,05	0,90	1,01	menor a 1 horas	1-5 horas	5 a mas
(2/6)	Mercadería dañada			67			más de 200	200-50	menos de 50
(3/7)	Ausencias	> 25	12,5	> 25	25	> 25	Cada 30-20 días	Cada 20 - 10 días	Menos de 10 días
(3/8)	Errores	12,5	25	12,5	25	> 25	Cada 30-20 días	Cada 20 - 10 días	Menos de 10 días
(1/9)	Fallos de camiones				12127,0		Mas de 30000 km	30000-10000km	Menos de 10000km
(10/4)	Observaciones en auditorias	0,2	0	0,2	0	0	0	1 a 2 observaciones	más de 2
(11/1)	Costo de combustible			1,42			Menos de 1.2 soles por km	1.2 - 1.4 soles por km	Mas de 1.4 soles por km
(12/2)	Tiempos muertos	1,6	2,0	2,2	1,8	2,1	Menos de 1,6 min	Entre 1,6 min y 2.5 min	Mas de 2.5 min

Ficha de registro de campo cuantitativo – Indicadores y metas

Mes

Abril

1	km recorridos					312120
2	Servicios completados					306
3	Días trabajados					25
4	Numero de auditorias					3
		Área contaduría	Área administración	Área operaciones	Área mantenimiento	Área gerencia
5	Tiempo promedio de ejecución de actividades para un servicio (min)	176	182	199	156	199
6	Servicios con mercadería dañada			4		
7	Ausencias	0	1	1	1	0
8	Errores	2	1	0	2	1
9	Fallos de camiones				17	
10	Observaciones en auditorias	1	0	0	1	1
11	Costo de combustible			373839,21		
12	Tiempos muertos	500	430	440	360	400

Indicadores

	Área contaduría	Área administración	Área operaciones	Área mantenimiento	Área gerencia	Optimo	Regular	Malo
(5/2) Ejecución de actividades	0,58	0,59	0,65	0,51	0,65	menor a 1 horas	1-5 horas	5 a mas
(6/2) Mercadería dañada			76,5			más de 200	200-50	menos de 50
(3/7) Ausencias	> 25	25	25	25	> 25	Cada 30-20 días	Cada 20 - 10 días	Menos de 10 días
(3/8) Errores	12,5	25	> 25	12,5	25	Cada 30-20 días	Cada 20 - 10 días	Menos de 10 días
(1/9) Fallos de camiones				18360,0		Mas de 30000 km	30000-10000km	Menos de 10000km
(10/4) Observaciones en auditorias	0,33	0,00	0,00	0,33	0,33	0	1 a 2 observaciones	más de 2
(11/1) Costo de combustible				1,20		Menos de 1.2 soles por km	1.2 - 1.4 soles por km	Mas de 1.4 soles por km
(12/2) Tiempos muertos	1,6	1,4	1,4	1,2	1,3	Menos de 1,6 min	Entre 1,6 min y 2.5 min	Mas de 2.5 min

Ficha de registro de campo cuantitativo – Indicadores y metas

Mes

Mayo

1	km recorridos	271320				
2	Servicios completados	320				
3	Días trabajados	25				
4	Numero de auditorias	5				
		Área contaduría	Área administración	Área operaciones	Área mantenimiento	Área gerencia
5	Tiempo promedio de ejecución de actividades para un servicio (min)	160	155	195	167	190
6	Servicios con mercadería dañada			1		
7	Ausencias	0	0	1	0	0
8	Errores	1	1	1	1	1
9	Fallos de camiones				10	
10	Observaciones en auditorias	2	1	0	0	0
11	Costo de combustible			317152,66		
12	Tiempos muertos	586	487	367	582	476

		Indicadores					Optimo	Regular	Malo
		Área contaduría	Área administración	Área operaciones	Área mantenimiento	Área gerencia			
(5/2)	Ejecución de actividades	0,50	0,48	0,61	0,52	0,59	menor a 1 horas	1-5 horas	5 a mas
(6/2)	Mercadería dañada			320			más de 200	200-50	menos de 50
(3/7)	Ausencias	> 25	> 25	25	> 25	> 25	Cada 30-20 días	Cada 20 - 10 días	Menos de 10 días
(3/8)	Errores	25	25	25	25	25	Cada 30-20 días	Cada 20 - 10 días	Menos de 10 días
(1/9)	Fallos de camiones				27132,0		Mas de 30000 km	30000-10000km	Menos de 10000km
(10/4)	Observaciones en auditorias	0,4	0,2	0	0	0	0	1 a 2 observaciones	más de 2
(11/1)	Costo de combustible			1,17			Menos de 1.2 soles por km	1.2 - 1.4 soles por km	Mas de 1.4 soles por km
(12/2)	Tiempos muertos	1,8	1,5	1,1	1,8	1,5	Menos de 1,6 min	Entre 1,6 min y 2.5 min	Mas de 2.5 min

Ficha de registro de campo cuantitativo – Indicadores y metas

Mes

Junio

1	km recorridos					346920
2	Servicios completados					354
3	Días trabajados					25
4	Numero de auditorias					4
		Área contaduría	Área administración	Área operaciones	Área mantenimiento	Área gerencia
5	Tiempo promedio de ejecución de actividades para un servicio (min)	181	172	204	206	209
6	Servicios con mercadería dañada			2		
7	Ausencias	1	0	0	0	1
8	Errores	1	5	0	2	1
9	Fallos de camiones				15	
10	Observaciones en auditorias	1	0	2	1	0
11	Costo de combustible			520641,12		
12	Tiempos muertos	770	689	574	205	400

Indicadores									
		Área contaduría	Área administración	Área operaciones	Área mantenimiento	Área gerencia	Optimo	Regular	Malo
(5/2)	Ejecución de actividades	0,51	0,49	0,58	0,58	0,59	menor a 1 horas	1-5 horas	5 a mas
(6/2)	Mercadería dañada			177			más de 200	200-50	menos de 50
(3/7)	Ausencias	25	> 25	> 25	> 25	25	Cada 30-20 días	Cada 20 - 10 días	Menos de 10 días
(3/8)	Errores	25	5	> 25	12,5	25	Cada 30-20 días	Cada 20 - 10 días	Menos de 10 días
(1/9)	Fallos de camiones				23128,0		Mas de 30000 km	30000-10000km	Menos de 10000km
(10/4)	Observaciones en auditorias	0,25	0	0,5	0,25	0	0	1 a 2 observaciones	más de 2
(11/1)	Costo de combustible			1,50			Menos de 1.2 soles por km	1.2 - 1.4 soles por km	Mas de 1.4 soles por km
(12/2)	Tiempos muertos	2,2	1,9	1,6	0,6	1,1	Menos de 1,6 min	Entre 1,6 min y 2.5 min	Mas de 2.5 min

Anexo 16: Resultados de la evaluación de desempeño

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Contaduría

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	7
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	6
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones, pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	4
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	7
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	5
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	4
Total de puntos						33

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Contaduría

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	6
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	7
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones, pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	8
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	5

Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	4
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	5
Total de puntos						35

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Contaduría

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	6
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	7
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	8
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	9
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	7
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	7
Total de puntos						44

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Administrativo

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	6
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	6

Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	6
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	5
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	6
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	4
Total de puntos						33

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Administrativo

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción óptima	6
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	7
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	7
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	5
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	8
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	6
Total de puntos						39

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Administrativo

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	

Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción óptima	7
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	8
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	6
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	7
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	8
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	7
Total de puntos						43

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Administrativo

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción óptima	7
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	8
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones, pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	6
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	8
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	8
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	7
Total de puntos						44

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Gerencia

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	7
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	7
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	8
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	6
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	7
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	8
Total de puntos						43

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Gerencia

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	5
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	8
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	7
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	8
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	7
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	6
Total de puntos						41

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Gerencia

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	4
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	5
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	7
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	6
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	5
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	6
Total de puntos						33

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área logística

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	6
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	6
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	7
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	5

Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	6
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	7
Total de puntos						37

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área logística

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	7
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	7
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	7
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	6
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	5
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	6
Total de puntos						38

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área logística

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	6
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	6

Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	5
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	4
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	7
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	8
Total de puntos						36

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Mantenimiento

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	6
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	7
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	7
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	5
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	6
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	6
Total de puntos						37

Evaluación de Desempeño

Mes Junio Área Mantenimiento

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	6
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	5
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	6
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	7
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	5
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	5
Total de puntos						34

Anexo 17: Registro de costos y consumos

Ficha de registro de campo cuantitativo – Costos y consumo

Mes Marzo

Costo departamento de logística		Costo departamento de administración	
Real	Esperado	Real	Esperado
5800	6000	5600	5500
Costo departamento de contaduría		Costo departamento de mantenimiento	
Real	Esperado	Real	Esperado
5200	5000	3500	4000
Costo de gerencia			
Real	Esperado		
6500	7000		

km por galón	9,3
Costo por galón	13,203
Costo por km	1,42
Km recorridos	181905
Costo de combustible	258246,42

Ficha de registro de campo cuantitativo – Costos y consumo

Mes Abril

Costo departamento de logística		Costo departamento de administración	
Real	Esperado	Real	Esperado
6200	6000	5400	5500
Costo departamento de contaduría		Costo departamento de mantenimiento	
Real	Esperado	Real	Esperado
5100	5000	4000	4000
Costo de gerencia			
Real	Esperado		
7050	7000		

km por galón	9,3
Costo por galón	11,139
Costo por km	1,20
Km recorridos	312120
Costo de combustible	373839,21

Ficha de registro de campo cuantitativo – Costos y consumo

Mes Mayo

Costo departamento de logística		Costo departamento de administración	
Real	Esperado	Real	Esperado
5900	6000	5600	5500
Costo departamento de contaduría		Costo departamento de mantenimiento	

Real	Esperado	Real	Esperado
4900	5000	4500	4000
Costo de gerencia			
Real	Esperado		
6900	7000		

km por galón	9,3
Costo por galón	10,871
Costo por km	1,17
Km recorridos	271320
Costo de combustible	317152,66

Ficha de registro de campo cuantitativo – Costos y consumo

Mes Junio

Costo departamento de logística		Costo departamento de administración	
Real	Esperado	Real	Esperado
5700	6000	5400	5500
Costo departamento de contaduría		Costo departamento de mantenimiento	
Real	Esperado	Real	Esperado
5000	5000	4200	4000
Costo de gerencia			
Real	Esperado		
6800	7000		

km por galón	9,3
Costo por galón	13,957
Costo por km	1,50
Km recorridos	346920
Costo de combustible	520641,12

Anexo 18: Registros de servicios prestados

Ficha de registro de campo cuantitativo – Servicios prestados

Mes

Marzo

Servicios realizados		201
Auditorías realizadas		5
Puntaje obtenido		83
1	Evaluación	80
2	Evaluación	85
3	Evaluación	83
4	Evaluación	78
5	Evaluación	89
Servicios con mercadería dañada		
1	Causa	Lluvia - manta dañada
2	Causa	Corte
3	Causa	Lluvia - manta dañada

Registro de servicios			
N°	Fecha	Tiempo	Tiempo acordado
1	1/03/2021	43	48
2	1/03/2021	52	72
3	1/03/2021	48	48
4	2/03/2021	51	72
5	2/03/2021	53	72
6	2/03/2021	46	48
7	3/03/2021	56	72
8	3/03/2021	28	48
9	3/03/2021	34	48
10	3/03/2021	28	48
11	3/03/2021	36	48
12	4/03/2021	54	72
13	4/03/2021	43	24
14	4/03/2021	50	72
15	4/03/2021	26	48
16	4/03/2021	57	72
17	4/03/2021	36	48
18	4/03/2021	70	72
19	5/03/2021	45	48
20	5/03/2021	60	72
21	5/03/2021	53	72
22	5/03/2021	44	48
23	5/03/2021	71	72
24	6/03/2021	44	24
25	6/03/2021	38	48
26	6/03/2021	67	72
27	6/03/2021	46	48
28	6/03/2021	71	72
29	6/03/2021	35	48
30	6/03/2021	35	48
31	7/03/2021	44	48
32	7/03/2021	70	72
33	7/03/2021	62	72
34	7/03/2021	72	72
35	7/03/2021	58	72
36	7/03/2021	35	48
37	7/03/2021	24	24
38	7/03/2021	33	48

39	8/03/2021	65	72
40	8/03/2021	40	48
41	8/03/2021	43	48
42	8/03/2021	54	72
43	8/03/2021	31	48
44	8/03/2021	55	72
45	8/03/2021	72	72
46	8/03/2021	62	72
47	8/03/2021	49	72
48	9/03/2021	46	48
49	9/03/2021	34	24
50	9/03/2021	35	24
51	9/03/2021	35	48
52	9/03/2021	40	48
53	9/03/2021	28	48
54	10/03/2021	34	48
55	10/03/2021	53	72
56	10/03/2021	67	72
57	10/03/2021	38	48
58	10/03/2021	54	72
59	10/03/2021	42	48
60	11/03/2021	61	48
61	11/03/2021	48	48
62	11/03/2021	56	72
63	11/03/2021	62	72
64	11/03/2021	57	72
65	11/03/2021	47	48
66	12/03/2021	34	48
67	12/03/2021	34	48
68	12/03/2021	61	48
69	12/03/2021	70	72
70	12/03/2021	67	72
71	12/03/2021	49	72
72	12/03/2021	47	48
73	12/03/2021	43	48
74	12/03/2021	71	72
75	12/03/2021	49	72
76	13/03/2021	31	24
77	13/03/2021	58	72
78	13/03/2021	43	48
79	13/03/2021	64	72
80	13/03/2021	35	48
81	13/03/2021	34	48
82	13/03/2021	43	48
83	14/03/2021	68	72
84	14/03/2021	68	72
85	14/03/2021	56	72
86	14/03/2021	40	48
87	14/03/2021	41	48
88	15/03/2021	40	48
89	15/03/2021	30	48
90	15/03/2021	55	48
91	15/03/2021	64	72
92	15/03/2021	36	48
93	15/03/2021	38	48
94	15/03/2021	54	72
95	16/03/2021	64	72
96	16/03/2021	59	72
97	16/03/2021	51	72

98	16/03/2021	38	48
99	16/03/2021	25	48
100	17/03/2021	36	48
101	17/03/2021	25	48
102	18/03/2021	56	48
103	18/03/2021	53	72
104	18/03/2021	24	24
105	19/03/2021	47	48
106	19/03/2021	38	48
107	19/03/2021	71	72
108	19/03/2021	59	48
109	19/03/2021	39	48
110	19/03/2021	60	48
111	19/03/2021	43	48
112	19/03/2021	46	48
113	19/03/2021	62	72
114	19/03/2021	42	48
115	20/03/2021	53	72
116	20/03/2021	24	24
117	20/03/2021	45	24
118	20/03/2021	50	72
119	20/03/2021	39	48
120	20/03/2021	27	48
121	21/03/2021	59	48
122	21/03/2021	25	24
123	21/03/2021	54	72
124	21/03/2021	71	72
125	21/03/2021	66	72
126	21/03/2021	49	72
127	21/03/2021	69	72
128	21/03/2021	35	48
129	22/03/2021	34	24
130	22/03/2021	70	48
131	22/03/2021	29	48
132	22/03/2021	25	48
133	23/03/2021	48	48
134	23/03/2021	64	72
135	23/03/2021	27	24
136	23/03/2021	72	72
137	23/03/2021	35	24
138	23/03/2021	24	24
139	23/03/2021	47	48
140	23/03/2021	39	48
141	24/03/2021	32	48
142	24/03/2021	50	72
143	24/03/2021	68	48
144	24/03/2021	70	72
145	24/03/2021	35	48
146	24/03/2021	26	48
147	24/03/2021	65	72
148	24/03/2021	68	72
149	24/03/2021	57	72
150	24/03/2021	39	48
151	24/03/2021	64	72
152	24/03/2021	24	24
153	25/03/2021	62	72
154	25/03/2021	42	48
155	25/03/2021	49	72
156	25/03/2021	62	72

157	25/03/2021	62	72
158	25/03/2021	61	72
159	26/03/2021	28	48
160	26/03/2021	45	24
161	26/03/2021	48	48
162	26/03/2021	58	72
163	26/03/2021	49	72
164	27/03/2021	69	72
165	27/03/2021	63	72
166	27/03/2021	44	24
167	27/03/2021	51	72
168	27/03/2021	55	72
169	27/03/2021	60	72
170	28/03/2021	66	48
171	28/03/2021	72	72
172	28/03/2021	41	24
173	28/03/2021	27	48
174	28/03/2021	68	72
175	28/03/2021	53	72
176	28/03/2021	34	48
177	29/03/2021	55	72
178	29/03/2021	67	48
179	29/03/2021	56	72
180	29/03/2021	60	48
181	29/03/2021	63	72
182	29/03/2021	24	24
183	29/03/2021	35	48
184	29/03/2021	58	72
185	30/03/2021	37	48
186	30/03/2021	39	24
187	30/03/2021	26	48
188	30/03/2021	44	48
189	30/03/2021	65	72
190	30/03/2021	33	48
191	31/03/2021	28	48
192	31/03/2021	63	48
193	31/03/2021	50	48
194	31/03/2021	33	48
195	31/03/2021	62	72
196	31/03/2021	60	72
197	31/03/2021	40	48
198	31/03/2021	53	72
199	31/03/2021	67	72
200	31/03/2021	34	48
201	31/03/2021	44	48

Ficha de registro de campo cuantitativo – Servicios prestados

Mes	Abril	
Servicios realizados		306
Auditorías realizadas		3
Puntaje obtenido		89,3
1 Evaluación		89
2 Evaluación		91
3 Evaluación		88
Servicios con mercadería dañada		

1	Causa	Base dañada
2	Causa	Lluvia - manta dañada
3	Causa	Accidente
4	Causa	Base dañada

Registro de servicios			
N°	Fecha	Tiempo	Tiempo acordado
1	1/04/2021	28	48
2	1/04/2021	49	72
3	1/04/2021	45	48
4	1/04/2021	62	72
5	1/04/2021	65	72
6	1/04/2021	52	72
7	1/04/2021	71	72
8	1/04/2021	41	48
9	1/04/2021	34	48
10	1/04/2021	43	48
11	1/04/2021	33	48
12	1/04/2021	34	48
13	2/04/2021	38	48
14	2/04/2021	50	72
15	2/04/2021	70	72
16	2/04/2021	52	72
17	2/04/2021	60	72
18	2/04/2021	52	72
19	3/04/2021	25	48
20	3/04/2021	58	72
21	3/04/2021	55	72
22	3/04/2021	49	72
23	3/04/2021	45	48
24	3/04/2021	30	48
25	3/04/2021	57	72
26	3/04/2021	25	48
27	3/04/2021	54	72
28	3/04/2021	51	72
29	3/04/2021	64	72
30	3/04/2021	28	48
31	3/04/2021	66	72
32	4/04/2021	69	72
33	4/04/2021	53	72
34	4/04/2021	38	48
35	4/04/2021	69	72
36	4/04/2021	43	48
37	4/04/2021	44	48
38	4/04/2021	33	48
39	4/04/2021	41	48
40	4/04/2021	48	48
41	4/04/2021	53	72
42	4/04/2021	38	48
43	4/04/2021	46	48
44	5/04/2021	33	48
45	5/04/2021	47	48
46	5/04/2021	55	72
47	5/04/2021	37	48
48	5/04/2021	62	72
49	5/04/2021	65	72
50	5/04/2021	48	48
51	5/04/2021	45	48
52	5/04/2021	24	24

53	5/04/2021	26	48
54	6/04/2021	52	72
55	6/04/2021	64	72
56	6/04/2021	58	72
57	6/04/2021	34	48
58	6/04/2021	39	48
59	6/04/2021	28	48
60	6/04/2021	38	48
61	6/04/2021	32	48
62	7/04/2021	65	72
63	7/04/2021	38	48
64	7/04/2021	45	48
65	7/04/2021	59	72
66	7/04/2021	57	72
67	7/04/2021	30	48
68	7/04/2021	59	72
69	7/04/2021	28	48
70	7/04/2021	59	72
71	7/04/2021	40	48
72	8/04/2021	55	72
73	8/04/2021	47	48
74	8/04/2021	45	48
75	8/04/2021	66	72
76	8/04/2021	25	48
77	8/04/2021	39	48
78	8/04/2021	66	72
79	8/04/2021	64	72
80	8/04/2021	34	48
81	8/04/2021	55	72
82	8/04/2021	56	72
83	8/04/2021	60	72
84	8/04/2021	58	72
85	8/04/2021	69	72
86	8/04/2021	50	72
87	8/04/2021	58	72
88	9/04/2021	54	72
89	9/04/2021	38	48
90	9/04/2021	39	48
91	9/04/2021	60	72
92	9/04/2021	34	48
93	9/04/2021	61	72
94	9/04/2021	69	72
95	9/04/2021	68	72
96	10/04/2021	70	72
97	10/04/2021	37	48
98	10/04/2021	56	72
99	10/04/2021	61	72
100	10/04/2021	40	48
101	10/04/2021	59	72
102	10/04/2021	34	48
103	10/04/2021	53	72
104	10/04/2021	63	72
105	10/04/2021	35	48
106	10/04/2021	31	48
107	10/04/2021	39	48
108	11/04/2021	56	72
109	11/04/2021	32	48
110	11/04/2021	24	24
111	11/04/2021	28	48

112	11/04/2021	31	48
113	11/04/2021	42	48
114	11/04/2021	57	72
115	11/04/2021	60	72
116	12/04/2021	28	48
117	12/04/2021	58	72
118	12/04/2021	34	48
119	12/04/2021	55	72
120	12/04/2021	47	48
121	12/04/2021	27	48
122	13/04/2021	45	48
123	13/04/2021	30	48
124	13/04/2021	38	48
125	13/04/2021	35	48
126	13/04/2021	38	48
127	13/04/2021	25	48
128	13/04/2021	53	72
129	13/04/2021	68	72
130	13/04/2021	64	72
131	13/04/2021	48	48
132	14/04/2021	28	48
133	14/04/2021	47	48
134	14/04/2021	67	72
135	14/04/2021	45	48
136	14/04/2021	26	48
137	15/04/2021	31	48
138	15/04/2021	40	48
139	15/04/2021	32	48
140	15/04/2021	58	72
141	15/04/2021	31	48
142	15/04/2021	41	48
143	15/04/2021	40	48
144	15/04/2021	25	48
145	15/04/2021	44	48
146	15/04/2021	61	72
147	15/04/2021	47	48
148	16/04/2021	59	72
149	16/04/2021	43	48
150	16/04/2021	50	72
151	16/04/2021	67	72
152	16/04/2021	35	48
153	16/04/2021	50	72
154	16/04/2021	34	48
155	16/04/2021	49	72
156	16/04/2021	42	48
157	16/04/2021	25	48
158	17/04/2021	62	72
159	17/04/2021	31	48
160	17/04/2021	30	48
161	17/04/2021	56	72
162	17/04/2021	63	72
163	17/04/2021	70	72
164	17/04/2021	56	72
165	17/04/2021	44	48
166	17/04/2021	28	48
167	17/04/2021	61	72
168	17/04/2021	34	48
169	17/04/2021	55	72
170	17/04/2021	33	48

171	17/04/2021	28	48
172	17/04/2021	46	48
173	17/04/2021	40	48
174	17/04/2021	64	72
175	18/04/2021	44	48
176	18/04/2021	36	48
177	18/04/2021	51	72
178	18/04/2021	58	72
179	18/04/2021	32	48
180	18/04/2021	63	72
181	19/04/2021	71	72
182	19/04/2021	67	72
183	19/04/2021	32	48
184	19/04/2021	72	72
185	19/04/2021	55	72
186	19/04/2021	52	72
187	19/04/2021	38	48
188	19/04/2021	71	72
189	20/04/2021	31	48
190	20/04/2021	71	72
191	20/04/2021	27	48
192	20/04/2021	41	48
193	20/04/2021	39	48
194	20/04/2021	25	48
195	20/04/2021	32	48
196	20/04/2021	39	48
197	20/04/2021	55	72
198	21/04/2021	41	48
199	21/04/2021	42	48
200	21/04/2021	30	48
201	21/04/2021	58	72
202	21/04/2021	53	72
203	21/04/2021	58	72
204	21/04/2021	32	48
205	21/04/2021	44	48
206	21/04/2021	35	48
207	21/04/2021	64	72
208	21/04/2021	55	72
209	21/04/2021	41	48
210	21/04/2021	39	48
211	21/04/2021	54	72
212	21/04/2021	26	48
213	21/04/2021	25	48
214	21/04/2021	27	48
215	22/04/2021	48	48
216	22/04/2021	30	48
217	22/04/2021	44	48
218	22/04/2021	72	72
219	22/04/2021	36	48
220	22/04/2021	61	72
221	22/04/2021	67	72
222	22/04/2021	61	72
223	23/04/2021	30	48
224	23/04/2021	27	48
225	23/04/2021	28	48
226	23/04/2021	40	48
227	23/04/2021	31	48
228	23/04/2021	35	48
229	23/04/2021	40	48

230	23/04/2021	50	72
231	24/04/2021	48	48
232	24/04/2021	57	72
233	24/04/2021	39	48
234	24/04/2021	30	48
235	24/04/2021	41	48
236	24/04/2021	41	48
237	24/04/2021	59	72
238	25/04/2021	47	48
239	25/04/2021	50	72
240	25/04/2021	43	48
241	25/04/2021	27	48
242	25/04/2021	34	48
243	25/04/2021	63	72
244	25/04/2021	66	72
245	25/04/2021	65	72
246	25/04/2021	51	72
247	25/04/2021	52	72
248	25/04/2021	59	72
249	25/04/2021	70	72
250	25/04/2021	38	48
251	25/04/2021	41	48
252	25/04/2021	40	48
253	26/04/2021	41	48
254	26/04/2021	49	72
255	26/04/2021	29	48
256	26/04/2021	46	48
257	26/04/2021	61	72
258	26/04/2021	51	72
259	26/04/2021	30	48
260	26/04/2021	35	48
261	26/04/2021	24	24
262	27/04/2021	26	48
263	27/04/2021	66	72
264	27/04/2021	35	48
265	27/04/2021	45	48
266	27/04/2021	35	48
267	27/04/2021	28	48
268	27/04/2021	49	72
269	27/04/2021	61	72
270	27/04/2021	40	48
271	27/04/2021	63	72
272	27/04/2021	39	48
273	27/04/2021	33	48
274	27/04/2021	53	72
275	27/04/2021	39	48
276	28/04/2021	52	72
277	28/04/2021	52	72
278	28/04/2021	48	48
279	28/04/2021	27	48
280	28/04/2021	63	72
281	28/04/2021	44	48
282	28/04/2021	41	48
283	28/04/2021	67	72
284	28/04/2021	36	48
285	28/04/2021	63	72
286	28/04/2021	70	72
287	28/04/2021	72	72
288	28/04/2021	65	72

289	28/04/2021	59	72
290	29/04/2021	72	72
291	29/04/2021	72	72
292	29/04/2021	54	72
293	29/04/2021	24	24
294	29/04/2021	62	72
295	29/04/2021	70	72
296	29/04/2021	39	48
297	29/04/2021	30	48
298	29/04/2021	46	48
299	30/04/2021	55	72
300	30/04/2021	58	72
301	30/04/2021	34	48
302	30/04/2021	38	48
303	30/04/2021	30	48
304	30/04/2021	31	48
305	30/04/2021	30	48
306	30/04/2021	62	72

Ficha de registro de campo cuantitativo – Servicios prestados

Mes _____ Mayo _____

Servicios realizados	266
Auditorías realizadas	5
Puntaje obtenido	83
1 Evaluación	79
2 Evaluación	78
3 Evaluación	81
4 Evaluación	88
5 Evaluación	89
Servicios con mercadería dañada	
1 Causa	Lluvia - manta dañada

Registro de servicios

N°	Fecha	Tiempo	Tiempo acordado
1	1/05/2021	34	48
2	1/05/2021	60	72
3	1/05/2021	30	48
4	1/05/2021	36	48
5	1/05/2021	67	72
6	1/05/2021	46	48
7	1/05/2021	39	48
8	1/05/2021	60	72
9	1/05/2021	25	48
10	1/05/2021	63	72
11	2/05/2021	58	72
12	2/05/2021	24	24
13	2/05/2021	47	48
14	2/05/2021	45	48
15	2/05/2021	40	48
16	2/05/2021	33	48
17	2/05/2021	66	72
18	2/05/2021	69	72
19	2/05/2021	52	72
20	2/05/2021	65	72

21	2/05/2021	32	48
22	3/05/2021	48	48
23	3/05/2021	56	72
24	3/05/2021	36	48
25	3/05/2021	53	72
26	3/05/2021	56	72
27	3/05/2021	43	48
28	3/05/2021	30	48
29	4/05/2021	26	48
30	4/05/2021	44	48
31	4/05/2021	68	72
32	5/05/2021	71	72
33	5/05/2021	62	72
34	5/05/2021	71	72
35	5/05/2021	25	48
36	5/05/2021	26	48
37	5/05/2021	37	48
38	5/05/2021	70	72
39	5/05/2021	41	48
40	5/05/2021	43	48
41	5/05/2021	45	48
42	5/05/2021	56	72
43	5/05/2021	64	72
44	6/05/2021	33	48
45	6/05/2021	49	72
46	6/05/2021	57	72
47	6/05/2021	57	72
48	6/05/2021	49	72
49	6/05/2021	48	48
50	6/05/2021	43	48
51	6/05/2021	28	48
52	6/05/2021	52	72
53	6/05/2021	66	72
54	6/05/2021	60	72
55	6/05/2021	72	72
56	7/05/2021	38	24
57	7/05/2021	61	72
58	7/05/2021	42	48
59	7/05/2021	50	72
60	7/05/2021	65	72
61	7/05/2021	72	72
62	7/05/2021	35	48
63	7/05/2021	45	48
64	7/05/2021	25	48
65	8/05/2021	28	48
66	8/05/2021	61	72
67	8/05/2021	47	48
68	8/05/2021	70	72
69	8/05/2021	52	72
70	8/05/2021	30	48
71	8/05/2021	45	48
72	8/05/2021	71	72
73	8/05/2021	51	72
74	9/05/2021	32	48
75	9/05/2021	42	48
76	9/05/2021	31	48
77	9/05/2021	52	72
78	9/05/2021	59	72
79	9/05/2021	67	72

80	9/05/2021	29	48
81	10/05/2021	70	72
82	10/05/2021	45	48
83	10/05/2021	58	72
84	10/05/2021	45	48
85	11/05/2021	57	72
86	11/05/2021	38	48
87	11/05/2021	71	72
88	11/05/2021	54	72
89	11/05/2021	59	72
90	11/05/2021	65	72
91	11/05/2021	41	48
92	11/05/2021	63	72
93	11/05/2021	27	48
94	11/05/2021	41	48
95	11/05/2021	69	72
96	12/05/2021	44	48
97	12/05/2021	49	72
98	12/05/2021	50	72
99	12/05/2021	36	48
100	12/05/2021	58	72
101	12/05/2021	55	72
102	12/05/2021	61	72
103	12/05/2021	28	48
104	13/05/2021	35	48
105	13/05/2021	63	72
106	13/05/2021	62	72
107	13/05/2021	71	72
108	13/05/2021	30	48
109	13/05/2021	57	72
110	14/05/2021	37	48
111	14/05/2021	57	72
112	14/05/2021	64	72
113	14/05/2021	58	72
114	14/05/2021	41	48
115	14/05/2021	31	48
116	14/05/2021	59	72
117	14/05/2021	69	72
118	14/05/2021	33	48
119	14/05/2021	66	72
120	14/05/2021	67	72
121	14/05/2021	48	48
122	14/05/2021	36	48
123	14/05/2021	46	48
124	15/05/2021	42	48
125	15/05/2021	34	48
126	15/05/2021	61	72
127	15/05/2021	58	72
128	15/05/2021	44	48
129	15/05/2021	52	72
130	15/05/2021	64	72
131	15/05/2021	72	72
132	15/05/2021	28	48
133	16/05/2021	65	72
134	16/05/2021	27	48
135	16/05/2021	67	72
136	16/05/2021	25	48
137	16/05/2021	69	72
138	16/05/2021	57	72

139	16/05/2021	50	72
140	16/05/2021	70	72
141	16/05/2021	50	72
142	17/05/2021	42	48
143	17/05/2021	37	48
144	17/05/2021	50	72
145	18/05/2021	63	72
146	18/05/2021	38	48
147	18/05/2021	44	48
148	18/05/2021	70	72
149	18/05/2021	48	48
150	18/05/2021	41	48
151	18/05/2021	68	72
152	18/05/2021	32	48
153	19/05/2021	60	72
154	19/05/2021	32	48
155	19/05/2021	31	48
156	19/05/2021	32	48
157	19/05/2021	41	48
158	19/05/2021	67	72
159	19/05/2021	70	72
160	20/05/2021	29	48
161	20/05/2021	65	72
162	20/05/2021	71	72
163	20/05/2021	53	72
164	20/05/2021	40	48
165	20/05/2021	64	72
166	20/05/2021	52	72
167	20/05/2021	31	48
168	20/05/2021	61	72
169	20/05/2021	55	72
170	20/05/2021	54	72
171	21/05/2021	25	48
172	21/05/2021	54	72
173	21/05/2021	44	48
174	21/05/2021	65	72
175	21/05/2021	64	72
176	21/05/2021	63	72
177	21/05/2021	35	48
178	21/05/2021	34	48
179	22/05/2021	49	72
180	22/05/2021	56	72
181	22/05/2021	63	72
182	22/05/2021	40	48
183	22/05/2021	27	48
184	22/05/2021	61	72
185	22/05/2021	58	72
186	22/05/2021	29	48
187	22/05/2021	47	48
188	22/05/2021	64	72
189	22/05/2021	33	48
190	23/05/2021	42	48
191	23/05/2021	24	24
192	23/05/2021	63	72
193	23/05/2021	44	48
194	23/05/2021	61	72
195	23/05/2021	48	48
196	23/05/2021	70	72
197	23/05/2021	41	48

198	24/05/2021	48	48
199	24/05/2021	54	72
200	24/05/2021	69	72
201	24/05/2021	28	48
202	24/05/2021	29	48
203	24/05/2021	29	48
204	25/05/2021	43	48
205	25/05/2021	56	72
206	25/05/2021	27	48
207	25/05/2021	32	48
208	25/05/2021	39	48
209	26/05/2021	34	48
210	26/05/2021	72	72
211	26/05/2021	70	72
212	26/05/2021	66	72
213	26/05/2021	57	72
214	26/05/2021	38	48
215	26/05/2021	71	72
216	27/05/2021	38	48
217	27/05/2021	69	72
218	27/05/2021	49	72
219	27/05/2021	69	72
220	27/05/2021	27	48
221	27/05/2021	58	72
222	27/05/2021	56	72
223	27/05/2021	53	72
224	27/05/2021	59	72
225	27/05/2021	25	48
226	27/05/2021	48	48
227	28/05/2021	37	48
228	28/05/2021	49	72
229	28/05/2021	28	48
230	28/05/2021	44	48
231	28/05/2021	43	48
232	28/05/2021	63	72
233	28/05/2021	38	48
234	28/05/2021	65	72
235	28/05/2021	33	48
236	29/05/2021	32	48
237	29/05/2021	65	72
238	29/05/2021	72	72
239	29/05/2021	53	72
240	29/05/2021	58	72
241	29/05/2021	45	48
242	29/05/2021	37	48
243	29/05/2021	58	72
244	29/05/2021	71	72
245	29/05/2021	53	72
246	29/05/2021	53	72
247	29/05/2021	28	48
248	29/05/2021	41	48
249	29/05/2021	57	72
250	30/05/2021	41	48
251	30/05/2021	30	48
252	30/05/2021	64	72
253	30/05/2021	69	72
254	30/05/2021	52	72
255	30/05/2021	34	48
256	30/05/2021	57	72

257	30/05/2021	45	48
258	30/05/2021	26	48
259	30/05/2021	45	48
260	31/05/2021	47	48
261	31/05/2021	40	48
262	31/05/2021	27	48
263	31/05/2021	49	72
264	31/05/2021	41	48
265	31/05/2021	41	48
266	31/05/2021	42	48

Ficha de registro de campo cuantitativo – Servicios prestados

Mes Junio

Servicios realizados	354
Auditorías realizadas	4
Puntaje obtenido	90
1 Evaluación	88
2 Evaluación	92
3 Evaluación	89
4 Evaluación	91
Servicios con mercadería dañada	
1 Causa	Mal manejo
2 Causa	No se cubrió bien con la manta

Registro de servicios			
N°	Fecha	Tiempo	Tiempo acordado
1	1/06/2021	47	48
2	1/06/2021	55	72
3	1/06/2021	57	72
4	1/06/2021	51	72
5	1/06/2021	38	48
6	1/06/2021	60	72
7	1/06/2021	53	72
8	1/06/2021	58	72
9	1/06/2021	24	24
10	1/06/2021	58	72
11	1/06/2021	58	72
12	1/06/2021	32	48
13	1/06/2021	69	72
14	1/06/2021	51	72
15	2/06/2021	65	72
16	2/06/2021	67	72
17	2/06/2021	62	72
18	2/06/2021	48	48
19	2/06/2021	40	48
20	2/06/2021	53	72
21	2/06/2021	53	72
22	2/06/2021	30	48
23	3/06/2021	57	72
24	3/06/2021	61	72
25	3/06/2021	26	48
26	3/06/2021	59	72
27	3/06/2021	59	72
28	3/06/2021	53	72
29	3/06/2021	41	48

30	3/06/2021	42	48
31	3/06/2021	48	48
32	3/06/2021	66	72
33	3/06/2021	57	72
34	3/06/2021	31	48
35	4/06/2021	34	48
36	4/06/2021	25	48
37	4/06/2021	36	48
38	4/06/2021	64	72
39	4/06/2021	46	48
40	4/06/2021	52	72
41	4/06/2021	64	72
42	4/06/2021	67	72
43	4/06/2021	28	48
44	4/06/2021	56	72
45	4/06/2021	28	48
46	4/06/2021	29	48
47	4/06/2021	59	72
48	4/06/2021	27	48
49	5/06/2021	64	72
50	5/06/2021	31	48
51	5/06/2021	70	72
52	5/06/2021	48	48
53	5/06/2021	52	72
54	5/06/2021	36	48
55	5/06/2021	53	72
56	5/06/2021	51	72
57	5/06/2021	41	48
58	5/06/2021	64	72
59	5/06/2021	63	72
60	5/06/2021	47	48
61	5/06/2021	65	72
62	6/06/2021	41	48
63	6/06/2021	51	72
64	6/06/2021	25	48
65	6/06/2021	36	48
66	6/06/2021	47	48
67	6/06/2021	63	72
68	6/06/2021	71	72
69	6/06/2021	32	48
70	6/06/2021	69	72
71	6/06/2021	29	48
72	6/06/2021	46	48
73	7/06/2021	29	48
74	7/06/2021	28	48
75	7/06/2021	55	72
76	7/06/2021	64	72
77	7/06/2021	52	72
78	7/06/2021	32	48
79	7/06/2021	55	72
80	7/06/2021	31	48
81	7/06/2021	48	48
82	7/06/2021	39	48
83	7/06/2021	54	72
84	7/06/2021	44	48
85	7/06/2021	42	48
86	8/06/2021	53	72
87	8/06/2021	53	72
88	8/06/2021	55	72

89	8/06/2021	72	72
90	8/06/2021	48	48
91	8/06/2021	64	72
92	8/06/2021	50	72
93	8/06/2021	33	48
94	8/06/2021	33	48
95	8/06/2021	36	48
96	8/06/2021	50	72
97	8/06/2021	42	48
98	9/06/2021	29	48
99	9/06/2021	56	72
100	9/06/2021	30	48
101	9/06/2021	68	72
102	9/06/2021	41	48
103	9/06/2021	48	48
104	9/06/2021	42	48
105	9/06/2021	60	72
106	9/06/2021	35	48
107	9/06/2021	31	48
108	9/06/2021	58	72
109	9/06/2021	45	48
110	9/06/2021	25	48
111	10/06/2021	41	48
112	10/06/2021	47	48
113	10/06/2021	59	72
114	10/06/2021	26	48
115	10/06/2021	29	48
116	10/06/2021	44	48
117	10/06/2021	61	72
118	10/06/2021	68	72
119	10/06/2021	43	48
120	10/06/2021	55	72
121	10/06/2021	33	48
122	10/06/2021	55	72
123	10/06/2021	69	72
124	11/06/2021	61	72
125	11/06/2021	36	48
126	11/06/2021	60	72
127	11/06/2021	69	72
128	11/06/2021	28	48
129	11/06/2021	62	72
130	11/06/2021	36	48
131	11/06/2021	71	72
132	11/06/2021	62	72
133	11/06/2021	28	48
134	12/06/2021	40	48
135	12/06/2021	35	48
136	12/06/2021	72	72
137	12/06/2021	26	48
138	12/06/2021	62	72
139	12/06/2021	68	72
140	12/06/2021	50	72
141	12/06/2021	41	48
142	12/06/2021	47	48
143	12/06/2021	28	48
144	13/06/2021	59	72
145	13/06/2021	31	48
146	13/06/2021	42	48
147	13/06/2021	52	72

148	13/06/2021	35	48
149	13/06/2021	35	48
150	13/06/2021	38	48
151	14/06/2021	57	72
152	14/06/2021	42	48
153	14/06/2021	67	72
154	14/06/2021	50	72
155	14/06/2021	51	72
156	14/06/2021	54	72
157	14/06/2021	25	48
158	14/06/2021	60	72
159	14/06/2021	66	72
160	14/06/2021	44	48
161	14/06/2021	61	72
162	14/06/2021	34	48
163	15/06/2021	57	72
164	15/06/2021	55	72
165	15/06/2021	25	48
166	15/06/2021	31	48
167	15/06/2021	41	48
168	15/06/2021	72	72
169	15/06/2021	71	72
170	15/06/2021	30	48
171	15/06/2021	53	72
172	15/06/2021	38	48
173	15/06/2021	49	72
174	15/06/2021	54	72
175	16/06/2021	65	72
176	16/06/2021	35	48
177	16/06/2021	66	72
178	16/06/2021	39	48
179	16/06/2021	28	48
180	16/06/2021	58	72
181	16/06/2021	56	72
182	16/06/2021	67	72
183	16/06/2021	50	72
184	16/06/2021	72	72
185	16/06/2021	61	72
186	16/06/2021	44	48
187	16/06/2021	69	72
188	16/06/2021	43	48
189	17/06/2021	30	48
190	17/06/2021	28	48
191	17/06/2021	32	48
192	17/06/2021	61	72
193	17/06/2021	42	48
194	17/06/2021	33	48
195	17/06/2021	54	72
196	17/06/2021	69	72
197	17/06/2021	24	24
198	17/06/2021	55	72
199	17/06/2021	27	48
200	17/06/2021	58	72
201	17/06/2021	56	72
202	17/06/2021	50	72
203	18/06/2021	35	48
204	18/06/2021	40	48
205	18/06/2021	53	72
206	18/06/2021	65	72

207	18/06/2021	25	48
208	18/06/2021	57	72
209	18/06/2021	67	72
210	18/06/2021	68	72
211	18/06/2021	34	48
212	18/06/2021	61	72
213	18/06/2021	68	72
214	18/06/2021	67	72
215	18/06/2021	70	72
216	18/06/2021	48	48
217	19/06/2021	45	48
218	19/06/2021	48	48
219	19/06/2021	34	48
220	19/06/2021	52	72
221	19/06/2021	53	72
222	20/06/2021	58	48
223	20/06/2021	68	72
224	20/06/2021	71	72
225	20/06/2021	36	48
226	20/06/2021	66	72
227	20/06/2021	39	48
228	20/06/2021	42	48
229	20/06/2021	31	48
230	20/06/2021	62	72
231	20/06/2021	61	72
232	21/06/2021	39	48
233	21/06/2021	42	48
234	21/06/2021	67	72
235	21/06/2021	51	72
236	21/06/2021	51	72
237	21/06/2021	43	48
238	21/06/2021	31	48
239	21/06/2021	55	72
240	21/06/2021	58	72
241	21/06/2021	24	24
242	21/06/2021	59	72
243	21/06/2021	47	48
244	21/06/2021	34	48
245	21/06/2021	71	72
246	21/06/2021	72	72
247	21/06/2021	32	48
248	21/06/2021	54	72
249	21/06/2021	70	72
250	21/06/2021	46	48
251	21/06/2021	57	72
252	21/06/2021	44	48
253	22/06/2021	53	72
254	22/06/2021	54	72
255	22/06/2021	45	48
256	22/06/2021	71	72
257	22/06/2021	69	72
258	22/06/2021	34	48
259	22/06/2021	30	48
260	22/06/2021	48	48
261	22/06/2021	31	48
262	22/06/2021	58	72
263	22/06/2021	39	48
264	22/06/2021	43	48
265	22/06/2021	58	72

266	22/06/2021	71	72
267	22/06/2021	64	72
268	23/06/2021	28	48
269	23/06/2021	45	48
270	23/06/2021	39	48
271	23/06/2021	59	72
272	23/06/2021	60	72
273	23/06/2021	35	48
274	23/06/2021	63	72
275	23/06/2021	41	48
276	23/06/2021	56	72
277	23/06/2021	55	72
278	23/06/2021	70	72
279	24/06/2021	53	72
280	24/06/2021	29	48
281	24/06/2021	25	48
282	24/06/2021	26	48
283	24/06/2021	56	72
284	24/06/2021	57	72
285	24/06/2021	37	48
286	24/06/2021	57	72
287	24/06/2021	51	72
288	25/06/2021	71	72
289	25/06/2021	31	48
290	25/06/2021	71	72
291	25/06/2021	69	72
292	25/06/2021	45	48
293	25/06/2021	44	48
294	25/06/2021	35	48
295	25/06/2021	43	48
296	25/06/2021	28	48
297	25/06/2021	67	72
298	25/06/2021	25	48
299	26/06/2021	70	72
300	26/06/2021	30	48
301	26/06/2021	53	72
302	26/06/2021	71	72
303	26/06/2021	63	72
304	26/06/2021	48	48
305	26/06/2021	64	72
306	26/06/2021	63	72
307	26/06/2021	54	72
308	26/06/2021	53	72
309	26/06/2021	60	72
310	26/06/2021	24	24
311	27/06/2021	55	72
312	27/06/2021	54	72
313	27/06/2021	51	72
314	27/06/2021	32	48
315	27/06/2021	50	72
316	27/06/2021	66	72
317	27/06/2021	70	72
318	27/06/2021	36	48
319	27/06/2021	68	72
320	27/06/2021	50	72
321	27/06/2021	68	72
322	28/06/2021	33	48
323	28/06/2021	63	72
324	28/06/2021	65	72

325	28/06/2021	24	24
326	28/06/2021	61	72
327	28/06/2021	29	48
328	28/06/2021	54	72
329	28/06/2021	58	72
330	28/06/2021	65	72
331	29/06/2021	53	72
332	29/06/2021	53	72
333	29/06/2021	43	48
334	29/06/2021	40	48
335	29/06/2021	71	72
336	29/06/2021	63	72
337	29/06/2021	55	72
338	29/06/2021	30	48
339	29/06/2021	24	24
340	29/06/2021	36	48
341	29/06/2021	47	48
342	29/06/2021	40	48
343	29/06/2021	57	72
344	29/06/2021	67	72
345	29/06/2021	24	24
346	29/06/2021	66	72
347	30/06/2021	52	72
348	30/06/2021	44	48
349	30/06/2021	51	72
350	30/06/2021	39	48
351	30/06/2021	24	24
352	30/06/2021	63	72
353	30/06/2021	44	48
354	30/06/2021	56	72

Anexo 19: Evaluación de indicadores

	Propósito, Visión y estrategia	Cultura de la organización y liderazgo		Implicar a grupos de interés		Valor sostenible	Gestión del funcionamiento y la transformación			Rendimiento estratégico y operativo		Percepción de los grupos de interés	
	Conocimiento del propósito, Visión y estrategia	Cumplimiento del perfil de puesto	Satisfacción del personal con los líderes	Personal con desempeño superior (>35)	Observaciones de auditorías	Consumo de combustible	Tiempo de ejecución de servicios (hr)	Costos	Mercadería dañada	Satisfacción del personal (>157 puntos)	Satisfacción del cliente (>97 puntos)	Entregas a tiempo	Metas cumplidas (óptimo)
Muy malo	0%-20%	0%-20%	0%-20%	0%-20%	>0.4	<80	>1,40	>1,5	<0,001	0%-20%	0%-20%	0%-20%	0%-20%
Malo	21%-40%	21%-40%	21%-40%	21%-40%	0,3-0,39	80-99	1,06-1,40	1,21-1,5	0,001-0,005	21%-40%	21%-40%	21%-40%	21%-40%
Regular	41%-60%	41%-60%	41%-60%	41%-60%	0,2-0,29	100-150	0,71-1,05	1,01-1,2	0,005-0,01	41%-60%	41%-60%	41%-60%	41%-60%
Bueno	61%-80%	61%-80%	61%-80%	61%-80%	0,1-0,19	151-200	0,36-0,70	0,71-1	0,01-0,05	61%-80%	61%-80%	61%-80%	61%-80%
Muy bueno	81%-100%	81%-100%	81%-100%	81%-100%	0-0,09	>200	0-0,35	0-0,7	>0,05	81%-100%	81%-100%	81%-100%	81%-100%