



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en ADE

TRABAJO FIN DE GRADO

ESTUDIO DE APLICACIÓN DEL MODELO EFQM

Presentado por LUIS MIGUEL GONZÁLEZ GONZÁLEZ

Tutelado por: ELISA MARÍA DE LA CRUZ LÓPEZ

Soria, 15 de Agosto de 2014

ÍNDICE

ESTUDIO DE APLICACIÓN DEL MODELO EFQM

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 EL MODELO EFQM

1.1	Evolución del concepto de calidad.....	13
1.2.	Los principios fundamentales de la excelencia.....	17
1.3.	El concepto REDER	22
1.4.	La estructura del modelo.....	24
1.5	Relación de Criterios y subcriterios.....	26
1.6	Evaluación y puntuación.....	32

CAPÍTULO 2 CASO PRÁCTICO

2.1	Memoria.....	37
2.2	Diagnóstico y puntuación.....	63
2.3	Planes de mejora	85
2.4	Objetivos y metas	97
2.5	Despliegue de objetivos.....	105

CAPÍTULO 3 CONCLUSIONES

3.1	Conclusiones.....	109
-----	-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	111
--------------------------	------------

ANEXOS.....	115
--------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1	Ocho principios básicos de la Excelencia.	17
1.2	Lógica REDER o RADAR.	22
1.3	Estructura EFQM.	24
1.4	Dinámica del Modelo EFQM.	25
1.5	Puntuación del modelo.	25
2.1	Organigrama.	38
2.2	Fuentes Política.	42
2.3	Mapa de procesos	43
2.4	Resultados Netos.	53
2.5	Resultados Netos 2	54
2.6	Resultados Netos 3.	55
2.7	Resultados Netos 4.	56
2.8	Resultados Netos 5.	57
2.9	Resultados Netos 6.	58
2.10	Resultados Netos 7.	59
2.11	Resultados Netos 8.	60
2.12	Resultados Netos 9.	60
2.13	Resultados Netos 10.	61
2.48	Previsión aumento ventas.	101
2.49	Objetivos ventas.	101
2.50	Objetivos resultados.	102
2.51	Resultados maíz y total.	103

ÍNDICE DE TABLAS

2.14	Dafo criterio 1a. Líder como referente	63
2.15	Dafo criterio 1b Implicación del líder.	64
2.16	Dafo criterio 1c Interactuación del líder	65
2.17	Dafo criterio 1d El líder y la cultura de excelencia empresarial	65
2.18	Dafo criterio 1e El líder impulsor de cambio.	66
2.19	Dafo criterio 1. Liderazgo	66
2.20	Dafo criterio 2. Política y estrategia	67
2.25	Dafo criterio 3. Personas	71
2.21	Dafo criterio 3a gestión rr.hh.	68
2.22	Dafo criterio 3b desarrollo personas.	68
2.23	Dafo criterio 3c Implicación personas.	69
2.24	Dafo criterio 3d diálogo entre personas y organización.	70
2.24b	Dafo criterio 3e reconocimiento personas.	70
2.31	Dafo criterio 4. Alianzas y recursos	74
2.26	Dafo criterio 4a Gestión alianzas.	71
2.27	Dafo criterio 4b Gestión recursos económicos.	72
2.28	Dafo criterio 4c Gestión materiales.	73
2.29	Dafo criterio 4d Gestión tecnología.	73
2.30	Dafo criterio 4e Gestión conocimiento .	74
2.37	Dafo criterio 5. Procesos	78
2.32	Dafo criterio 5a Diseño proceso.	75

2.33	Dafo criterio 5b Innovación procesos.	75
2.34	Dafo criterio 5c Desarrollo productos según necesidades clientes	75
2.35	Dafo criterio 5d. Logística y atención al cliente.	77
2.36	Dafo criterio 5e Gestión de la relación clientes.	77
2.38	Dafo criterio 9. Resultados clave	83
2.39	Dafo criterio 6. Resultados en los clientes	79
2.40	Dafo criterio 7.Resultados en las personas	80
2.41	Dafo criterio 8. Resultados en la sociedad	80
2.42	Resumen de puntuaciones agentes.	83
2.43	Resumen de puntuaciones resultados.	83
2.44	Resumen total.	84
2.45	Calendario planta de abonos propuesto.	87
2.46	Calendario sistema informático propuesto.	90
2.47	Calendario reuniones indicadores.	96
2.52	Despliegue.	105

INTRODUCCIÓN

(MODELO EFQM)

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX, la competitividad ha ido aumentando debido, entre otros factores, a la globalización. Esto ha provocado una alta exigencia a las empresas, pues ya no están seguras en su entorno, la competencia puede llegar desde cualquier parte del mundo.

Para afrontar estos altos niveles de exigencia es necesario disponer de una estrategia clara y unos principios determinados y, sobre todo, una mentalidad que se base en la mejora continua para buscar innovar constantemente y así adaptarse al entorno.

Para ser competitivo no es sólo importante enfocarse en un área determinada sino que todas son importantes y el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management, Fundación Europea para la gestión de la calidad)¹ que voy a estudiar en el presente trabajo engloba todas las áreas de la empresa.

A diferencia con otros modelos exclusivamente de aseguramiento de la calidad del producto o servicio ofertado por la organización, tales como las ISO, los modelos de excelencia, entre los que se incluye el modelo EFQM, van más allá siendo un arma estratégica en su conjunto.

Además del alcance, una de las principales diferencias entre los modelos es su ámbito geográfico de influencia. Por esto he elegido el EFQM ya que al ser el más utilizado en Europa posibilita medirse con otros competidores con el mismo modelo.

La importancia del trabajo expuesto no sólo está basado a nivel teórico sino también es fruto de mi propia experiencia profesional, ya que he participado en proyectos similares en diferentes sectores, además de otras responsabilidades en las que se ve la necesidad de aplicar un modelo, y mentalidad, como el expuesto en este trabajo.

Con el presente trabajo fin de grado se pretenden varios objetivos

En primer lugar, analizar la evolución del concepto de calidad y determinarla en los modelos de gestión de empresas hoy en día.

El segundo es estudiar las características del modelo de excelencia sostenida EFQM y las ventajas para las pymes que lo apliquen así como para su entorno

El tercero es comprender las relaciones causa-efecto que se deben de tener en cuenta en las organizaciones.

El cuarto es aplicación de este modelo de excelencia a una PYME en un caso concreto, realizando un estudio completo y puntuación.

¹ [Enlace a la web de la Fundación](#)

El tercero es comprobar si con la aplicación del modelo realmente se obtienen las ventajas que a priori se estiman.

Por último, hacer una valoración personal del trabajo y del tiempo empleado en la aplicación a dicha empresa.

Con todo ello se pretende demostrar que con la implantación de este modelo se puede conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de la pyme a estudiar así como una mayor responsabilidad con su entorno.

Para la realización del marco teórico se ha revisado la literatura en libros específicos y gran número de consultas en páginas Web de internet.

El método de trabajo ha sido el método del caso. En concreto se han realizado visitas a la empresa y reuniones tanto formales como informales para recabar información sobre el estado de la empresa. Posteriormente se ha realizado el análisis de la información obtenida y por último, junto con la gerencia de la empresa se establecieron planes de mejora y objetivos en distintas áreas.

En concreto, el trabajo se ha estructurado en dos capítulos y las conclusiones.

Un primer capítulo que constituye el marco teórico, en el que se describe la el concepto de calidad, su evolución histórica y las diferentes formas de afrontarla, es decir, desde *el aseguramiento de la calidad* del producto o servicio de la empresa hasta el planteamiento de la calidad *como un modelo completo de gestión* empresarial en el que se engloban los modelos de excelencia. Y por último presento la estructura y expongo en detalle el modelo de excelencia europeo EFQM.

A lo largo del segundo capítulo desarrollo un caso práctico de aplicación del modelo EFQM en una empresa siguiendo las fases expuestas en el modelo: Memoria con la descripción de la situación actual de la empresa, estudio de dicha situación en la denominada fase de análisis, elaboración de los planes de mejora y objetivos en base al estudio anterior, y por último el despliegue en el que vemos en conjunto los objetivos, planes de mejora y los criterios afectados por ambos.

Para finalizar expongo las conclusiones a las que he llegado tras la realización del trabajo, según los objetivos planteados en esta introducción.

He de matizar que se han variado determinadas partes del trabajo para garantizar la necesaria confidencialidad de los datos, si bien el resultado es ajustado a la realidad tanto del modelo como de la empresa.

Capítulo 1

EL MODELO EFQM

CAPITULO 1 EL MODELO EFQM

1.1 Evolución de la calidad del producto a la gestión de la calidad.

En primer lugar debemos puntualizar qué entendemos por calidad y su evolución en los últimos tiempos.

El término calidad podemos definirlo como un producto o servicio que sea “adecuado o apto para su uso”². Ésta es una definición simple, algo que todos podríamos entender. Desde siempre el ser humano se ha preocupado de que los productos que consumía o utilizaba fueran adecuados. Antes de la Revolución Industrial era más fácil ver esa adecuación, al ser productos más particularizados para el cliente, sin embargo los costes de producción, de manera artesana, hacían que los costes y por consiguiente los precios fueran bastante elevados.

Con la Revolución Industrial se redujeron enormemente los costes de producción, si bien, la calidad sufrió en un primer momento.

Uno de los primeros pasos para mejorar la calidad fue la normalización de piezas, introducida por el fabricante de los revólveres Colt³

A principios del siglo XIX, se fabricaban piezas estándares para un producto estándar, con problemas de ajuste de las piezas fácilmente solventables por operarios, pero después de un laborioso proceso de investigación y adaptación.

A principios del siglo XX Henry Ford introdujo la producción en cadena, se mecanizó el trabajo que antes hacían los operarios, haciendo casi imposible que el operario hiciera esos ajustes pero para ello las piezas debían cumplir una serie de especificaciones.

Así la definición de calidad evolucionó a “fabricado conforme a la especificación”. Las piezas no conformes las podríamos ver como *costes de la no calidad*, así cuanto más se reduzcan estos costes, se es más competitivo.

Para ello se hacía necesario el *control de calidad*. En un principio se controlaban todas las piezas, posteriormente se introdujo la *estadística en la inspección*, reduciendo significativamente los costes asociados al control de calidad.

Ya en los años treinta del siglo veinte, se completó este control con *controles intermedios*, evitando de esta manera que se rechazaran los productos al final del proceso de producción, reduciéndose así de nuevo los costes.

Posteriormente se dio una vuelta de tuerca más, apareciendo el *control estadístico del proceso*. Se controlaban unos parámetros clave del proceso, si

² Según la RAE en su primera acepción calidad es “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”

³ [Patente de Colt \(1.839\)](#)

dichos parámetros estaban dentro de ciertos límites preestablecidos, el producto final estaba dentro de las especificaciones.

Para las siguientes aportaciones a la calidad tendríamos que trasladarnos a Japón, donde podemos ver la evolución ya de “modelos de calidad”. Después de la Segunda Guerra Mundial, con el país prácticamente destruido, se dieron cuenta de cómo podrían salir de esa situación.

Para su recuperación se ayudaron, en gran medida, de unas conferencias el Dr. Deming (a finales de los años cuarenta del siglo veinte) sobre la importancia de la calidad y las técnicas estadísticas para su control, proponiendo un cambio cultural en cuanto al papel de la dirección en la importancia de su liderazgo “Dirigir es liderar. Para liderar uno tiene que entender el trabajo del que tanto el mánager como su equipo son responsables” (Deming, 1989)⁴. Vieron la calidad como un arma estratégica; como el conjunto de aquello que satisface las necesidades del cliente.

También son importantes las aportaciones del Dr. Juran, que también participó en las conferencias en Japón junto a Deming, cuya aportación se basaba en la gestión de la calidad por medio de su planificación, control y mejora, apoyándose en más medida que Deming en herramientas estadísticas y también destacaba el importante papel de la dirección en la planeación estratégica y la importancia de todos los empleados en la aplicación de la calidad, “Todos los empleados de la empresa, desde el director ejecutivo hasta los operarios, intervienen en el control de la calidad, y todos ellos hacen uso del bucle de la retroalimentación”, (Juran J.M, 1990)⁵

Gracias a este modelo los japoneses pasaron de ser *copiadores* de productos a dominar el mercado en numerosos sectores.

Las mejoras de la calidad fueron implementadas en primer lugar en Japón. El Dr. Ishikawa fue el pionero en movilizar los recursos humanos en la mejora de la calidad por medio de los *Círculos de Calidad*, a principios de los años sesenta del pasado siglo. Según Ishikawa el control total de la calidad sólo es posible cuando la gerencia se comprometen el proceso y todo el personal se responsabiliza del autocontrol, eliminando así prácticamente la inspección, dando importancia desde el principio a la educación de todo el personal en la filosofía de la calidad (“En 1957 la radiodifusora japonesa NHK empezó a difundir nuestros programas dentro de su programación educativa. El programa fue bien recibido por el público y se vendieron 110.000 ejemplares del texto, mucho más de lo previsto por la NHK, (Ishikawa, 1986)⁶, Esto les proporcionó una ventaja competitiva enorme ayudándoles a convertirse en una potencia económica a nivel mundial.

⁴ Deming, W.E. (1989). Calidad productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Editorial Díaz de Santos, capítulo 2 Principios para la transformación, p. 76

⁵ Juran, J.M. (1990) Juran y el liderazgo para la calidad. Ediciones Díaz de Santos, p. 140)

⁶ Ishikawa, Kaoru (1.986) ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa Editorial Norma, p. 25

Con la extensión de la calidad a otras áreas de la empresa y su consideración como un arma estratégica. Con la aplicación de la calidad a todas las áreas empresariales aparece el término de Calidad Total llevando a la **Excelencia en la gestión en la que están implicados todos y cada uno de los ámbitos de la empresa**, para llevar a cabo surgieron los diferentes modelos de excelencia que los podemos entender como “Un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos, que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización hacia la excelencia en la gestión” (Joaquín Membrado Martínez ,2002)⁷. Mientras, en el resto de los países desarrollados seguían únicamente con el control de calidad y sólo posteriormente fueron incorporando estos términos.

Existen varios modelos o marcos normativos en los que una empresa se puede basar para aplicar estos conceptos.

Los grandes modelos a nivel mundial son los siguientes.

En Japón el **Modelo Deming**. Fue el modelo pionero. Instituido en el año 1951, en honor al precursor de la calidad en Japón, el Dr. Deming, mencionado anteriormente.

En Estados Unidos se dispone del modelo estadounidense para la gestión de la calidad total denominado **Malcolm Baldrige**, en honor al secretario de comercio que lo impulsó, instaurándose en el año 1987.

En Europa se tiene el **Modelo EFQM** (European Foundation for Quality Management), desde el año 1991.

En Iberoamérica tienen el **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**, ampliamente basado en el EFQM, desde el año 1999.

Como resumen podríamos considerar que cuando hablamos de *calidad* tenemos dos tendencias en cuanto a la gestión de la calidad:

- El *aseguramiento de la calidad*, enfocado principalmente al sistema productivo, cuya herramienta más importante son las normas ISO 9000.
- La *excelencia en la gestión*, basada en los grandes modelos comentados. Como se ha mencionado antes, es un término más cercano a la *Calidad Total*, en el que se involucran todos y cada uno de los ámbitos de la empresa, teniendo en cuenta su estrategia siendo un modelo completo de gestión.

La fundación EFQM propuso su primer modelo de gestión de la calidad para competir en un entorno en el que Japón dominaba muchos sectores económicos.

⁷ Joaquín Membrado Martínez (2.002) Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia, p. 9

En 1988 catorce compañías líderes de todos los sectores (industrial, servicios, etc.) fundaron la **European Foundation for Quality Management (EFQM)**, que proponía propone un modelo de gestión de la calidad con el objetivo de potenciar la posición competitiva de las compañías europeas en los mercados mundiales en un entorno en el que Japón dominaba muchos sectores económicos. Para apoyar su difusión ello en 1991 crearon el premio europeo a la calidad, en colaboración con la Comisión Europea y LA EOQ (Organización Europea para la Calidad).

El premio tiene cuatro modalidades: Grandes empresas y Unidades de Negocio, Unidades Operacionales, Organismos públicos, (con unos criterios adaptados) y Pymes, (con unos criterios prácticamente iguales) distinguiendo entre Pymes independientes y Pymes subsidiarias de grandes empresas.

Para cada una de las modalidades establecen tres categorías del premio. El “European Quality Award” (Premio Europea a la Calidad), a la empresa como mayor exponente de la Excelencia, dentro de su modalidad. El “European Quality Prizes” (Galardones Europeos a la Calidad), a un determinado número de empresas que demuestran su excelencia como proceso básico de mejora continua. y por último Diplomas a los finalistas que se publicitan por la EFQM.

Las empresas ganadoras provienen de todos los sectores y tamaños, pudiéndose consultar en la web de la Fundación⁸.

Evidentemente, se puede implantar sin necesidad de presentarse a ningún premio, sino como herramienta estratégica, que es para lo que en definitiva fue creado y para lo que se desarrolla este trabajo.

Es un **modelo no normativo**, que proporciona un marco flexible para que las diferentes organizaciones se puedan evaluar y mejorar su funcionamiento

El modelo ha ido sufriendo diversos cambios, más bien evoluciones, para ir adaptándose a las circunstancias, pero mantiene sus principios. La versión que se ha utilizado en el presente trabajo es la última, la 2013.

⁸ [Premios EFQM](#)

1.2 Los principios fundamentales de la Excelencia.

Según el EFQM las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés⁹.

La excelencia es llegar pero también mantenerse. Es decir el objetivo es llegar a una *excelencia sostenida*. Para lograrlo se ha establecido una serie de principios, los “Ocho Conceptos Fundamentales de la Excelencia”:

1.1 Ocho principios básicos de la Excelencia.



Fuente: Club de la excelencia.

- **1. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes:** Se deben satisfacer las necesidades de los Grupos de interés de la organización.

Para poner en práctica este primer concepto hay que tener en cuenta que en el entorno rápidamente cambiante que caracteriza al mundo actual, las organizaciones excelentes deben ser ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Son capaces de medir y anticipar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus experiencias y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones. Además, recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo. La información recogida ayuda también a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

⁹ Los Grupos de Interés son los trabajadores, los clientes, proveedores y sociedad en general y los que tienen intereses en la compañía, como dueños, accionistas etc.

Seguir este principio supondrá los siguientes beneficios:

- Valor añadido para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido para todos los grupos de interés.
- Comprender los requisitos actuales y futuros en cuanto a los resultados de la organización con el fin de fijar objetivos.
- Alinear y focalizar a toda la organización en el logro de unos determinados resultados.
- Satisfacción plena de todos los grupos de interés.

- **2. Añadir valor para los clientes:** El mejor camino para lograr una fidelización y retención del cliente es tener una orientación clara hacia las necesidades de los clientes, tanto actuales como potenciales.

Debemos considerar respecto a este concepto que las organizaciones excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio; así como de que la mejor manera de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar su cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Responden a las necesidades, expectativas y oportunidades que sus clientes tienen en cada momento, y, cuando resulta conveniente, segmentan¹⁰ a sus clientes para mejorar la eficacia de su respuesta. Dan seguimiento a las actividades de sus competidores para entender cuál es su ventaja competitiva y anticiparse a las posibles acciones de éstos.; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas y, si es posible, excederlas; dan seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes y, cuando algo va mal, responden con rapidez y de forma eficaz. Asimismo, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos sus clientes.

Este segundo principio nos proporcionará las siguientes ventajas:

- Satisfacción plena de los clientes.
- Fidelidad y retención de clientes.
- Incremento de la cuota de mercado.
- Éxito sostenido de la organización.
- Empleados motivados.
- Comprensión de las ventajas competitivas.

- **3. Liderar con visión, inspiración e integridad:** Los líderes de la organización con su comportamiento suscitan claridad y unidad en los objetivos.

Respecto a este principio tenemos que tener en cuenta que las organizaciones excelentes cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus

¹⁰ La segmentación es una técnica por la cual se divide el mercado en las diferentes partes que lo componen, dependiendo del producto y necesidades de la empresa pudiendo ser por zona geográfica, edad, sexo...

colaboradores. Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Beneficios que supondría el principio:

- Claridad en cuanto al objeto y la dirección de la organización en todas las personas que la integran.
- Una organización con una identidad clara.
- Existencia en toda la organización de un conjunto de valores y principios éticos de comportamiento que comparten todas las personas que la integran.
- Existencia en toda la organización de comportamientos coherentes y que sirven de modelo de referencia.
- Plantilla comprometida, motivada, eficaz y eficiente.
- Una organización con confianza en sí misma, incluso en tiempos difíciles.

- 4. Gestionar con agilidad:

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

Las empresas ágiles utilizan mecanismos para identificar los cambios en su entorno y los traducen en oportunidades para ellas. Procuran que los cambios se incorporen rápidamente a su organización.

Gestionan ese cambio mediante una gestión estructurada de sus proyectos y procesos, para lo que se apoyan en las mejoras tecnológicas existentes en el mercado.

Algunos beneficios que supone este principio:

- Se adaptan al entorno incluso antes de que cambie.
- Transforman esos cambios en oportunidades para la empresa.

- **5. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas:** Fomentar la implicación de todas las personas que forman la organización, mediante una cultura de confianza.

Las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan profesionalmente a las personas brindándoles en todo momento un apoyo activo y positivo. Las organizaciones excelentes fomentan y apoyan el desarrollo personal, permitiendo a las personas hacer realidad y desarrollar su pleno potencial. Así, preparan a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio, ya sea de tipo operativo o que requiera nuevas capacidades personales. Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. Asimismo, maximizan la implicación potencial y activa de las personas mediante valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, y delegación y asunción de responsabilidades. Las organizaciones excelentes aprovechan la implicación de las personas para generar e implantar ideas de mejora.

Los beneficios que se pueden conseguir son:

- Todas las personas de la organización se sienten propietarios y comparten unos mismos objetivos.
 - Plantilla implicada, fiel y motivada.
 - Capital intelectual de gran valor. Mejora continua de la capacidad y el rendimiento de las personas.
 - Mayor competitividad lograda mediante una mejor imagen de la organización.
 - Las personas de la organización alcanzan plenamente todo su potencial.
- **6.Aprovechar la creatividad y la innovación:** Las empresas excelentes tienen una cultura de aprendizaje, innovación y mejora continua. Las organizaciones excelentes aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo, practican un benchmarking¹¹ riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización. Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés. Animan a las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales cuando resulta conveniente. Las personas que las integran desafían constantemente el status quo y buscan oportunidades de innovación y mejora continuas que añadan valor.

Los beneficios que proporciona este principio son:

- Mayor creación de valor.
- Mejora de la eficacia y eficiencia.
- Incremento de la competitividad.
- Productos y servicios innovadores.

¹¹ Benchmarking, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.

- El conocimiento se recoge, estructura y comparte.
- Una organización más ágil.

- 7. Desarrollar la capacidad de la organización:

Debemos considerar que las organizaciones excelentes reconocen que en el mundo de hoy, cada vez más exigente y en cambio continuo, el éxito puede depender de la capacidad de la empresa de gestionar el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

Las ventajas del principio son:

- Incremento del valor de la organización para los grupos de interés.
- Mejora de la competitividad.
- Optimización de las competencias clave.
- Mejora de la eficacia y eficiencia.
- Incremento de las posibilidades de supervivencia.

- **8. Crear un futuro sostenible:** Enfoque ético, incluso superando la normativa de la sociedad. Las organizaciones excelentes adoptan un estricto enfoque ético siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés, de su rendimiento como organización responsable. Tienen muy presente, y fomentan activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto del hoy como del mañana. La responsabilidad social de la organización está definida en sus valores e integrada en la organización. Mediante un compromiso abierto e inclusivo con los grupos de interés, estas organizaciones satisfacen y exceden las expectativas, normativas y leyes a nivel local y, cuando resulta adecuado, global. Además de gestionar los riesgos, buscan y fomentan las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos, fomentando y manteniendo un alto nivel de confianza en sus grupos de interés. Son conscientes de su impacto en la comunidad presente y futura y se preocupan por minimizar cualquier impacto adverso.

Los beneficios que se derivan de la aplicación de este principio son:

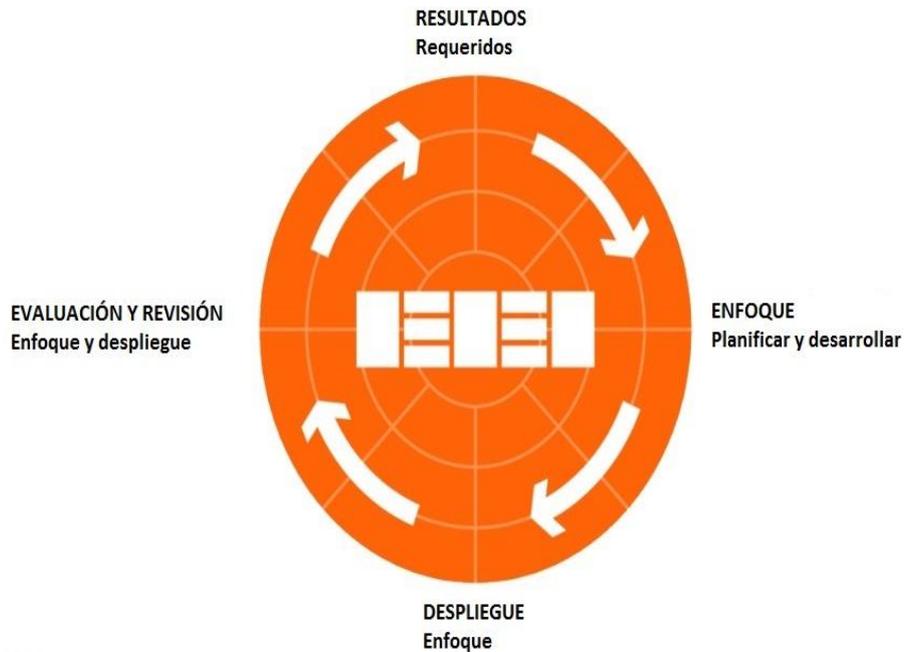
- Mejora de la imagen en la opinión pública.
- Incremento del valor de la marca.
- Mayor acceso a la financiación (por ejemplo las inversiones socialmente responsables).
- Mejora de la salud y seguridad de los empleados.
- Mejora de la gestión de los riesgos y del gobierno de la organización.
- Mejora de la motivación de los empleados.
- Fidelidad de los clientes.
- Incremento de la confianza que la organización tiene en sí misma y de la que en ella tienen sus grupos de interés.

1.3 El concepto REDER.

El concepto RADAR está basado en la mejora continua, básico en el modelo y, en general, en cualquier plan estratégico que se haga cuando la empresa quiera perdurar en el tiempo.

Está basado en el PDCA de Deming¹²

1.2 Lógica REDER o RADAR



©EFQM 2012

Fuente: Fundación EFQM.

Las siglas Radar en inglés o Reder en español, hacen referencia a lo siguiente:

- R Resultados – Results.
- E Enfoque – Approach.
- D Despliegue – Deployment.
- E Evaluación – Asses.
- R Revisión – Review.

¹² P de Plan, D de Do, C de Check y A de Act), es decir Planificar, Hacer, Comprobar y Planificar.

La empresa que desee trabajar en un contexto de mejora continua, debe seguir un proceso circular. En primer lugar establecer los resultados que quiere alcanzar. Tras planificar y desarrollar un conjunto de procesos y acciones de manera sistemática, disponiendo para ellos los recursos necesarios (en terminología del modelo enfoques y despliegue de planes, etc.) se deberá hacer una medición de los resultados obtenidos. Tras la comparación de estos resultados con los objetivos se verá si se han alcanzado y si hay que seguir mejorando para conseguirlos. Comienza de nuevo el proceso con nuevos planes y objetivos, etc.

El enfoque, despliegue, evaluación y revisión en terminología del modelo EFQM, se abordan en cada uno de los criterios agentes. En el próximo apartado abordaremos más detenidamente la estructura del modelo y qué son estos criterios. Anticipo sólo que la hora de puntuar cada criterio, se tiene en cuenta el esquema lógico RADAR de la siguiente manera:

El enfoque se refiere al planteamiento hecho del criterio en la empresa, y las relaciones entre las políticas y procesos relativos al mismo.

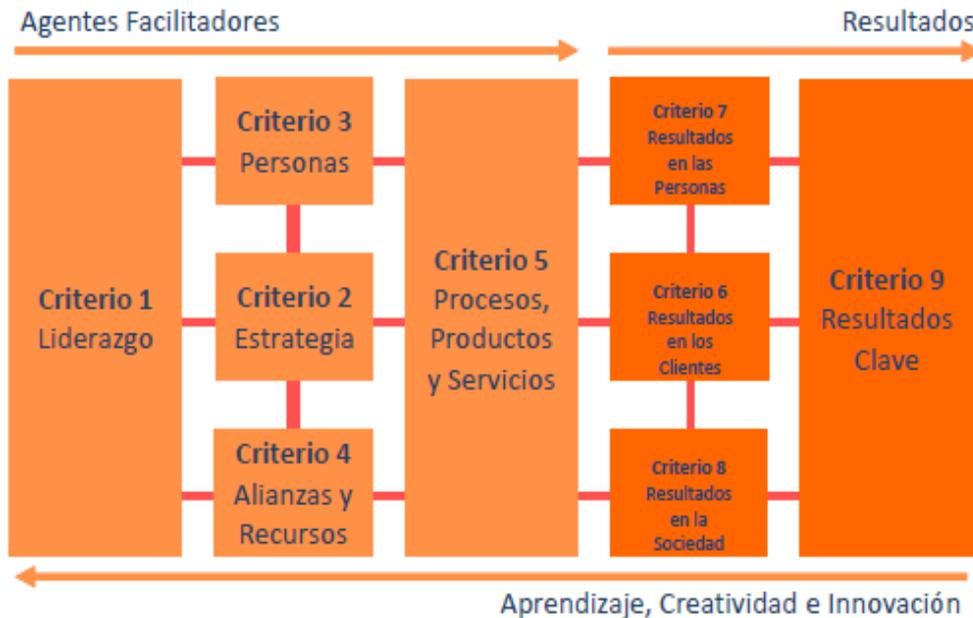
El despliegue trata de cómo y en qué medida el enfoque es puesto en práctica.

La evaluación y revisión cubre como la empresa mide y revisa la efectividad del enfoque y despliegue así como su posible perfeccionamiento o mejora, más en concreto en la evaluación incluye el análisis de la información que se dispone y en la revisión incluye implantar mejoras en base a las conclusiones en la evaluación.

1.4 El modelo EFQM. La estructura.

El modelo EFQM de excelencia consta de nueve criterios englobados en dos categorías, los resultados (criterios 6 a 9) del modelo, obtenidos gracias al enfoque y despliegue de los criterios “agentes” (criterios 1 a 5).

1.3 Estructura EFQM

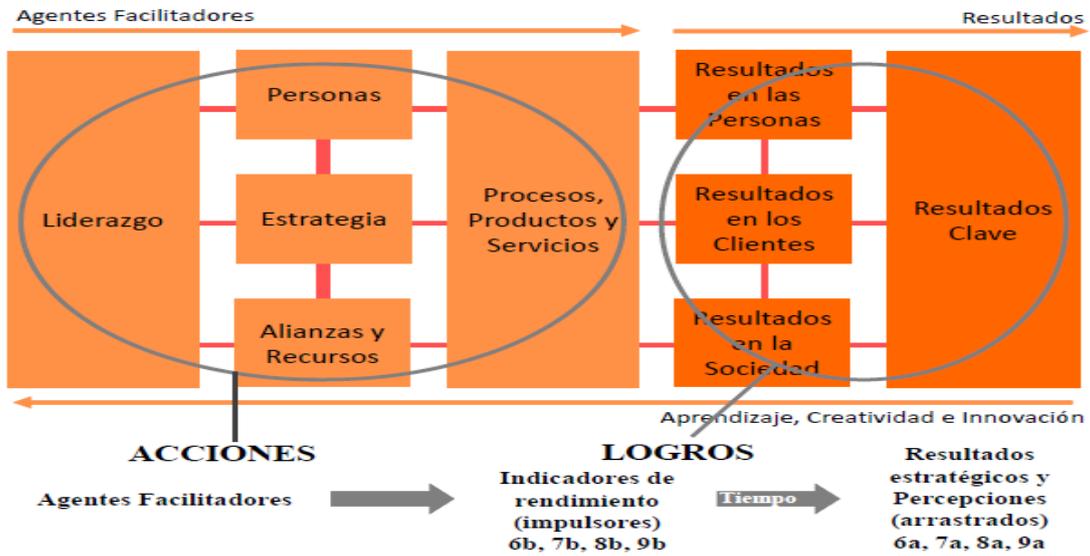


. Fuente: Fundación EFQM.

Agentes Facilitadores, que son los criterios que muestran cómo se han alcanzado los resultados, y *Resultados*, que son los criterios que indican qué se está consiguiendo por parte de la organización.

Estas nueve “cajas” las utilizamos para evaluar el proceso de la empresa hacia la excelencia.

1.4 Dinámica del Modelo EFQM



. Fuente: Fundación EFQM.

La interpretación del “esquema” del modelo es la siguiente, los *resultados en los clientes*, *resultados en las personas* (empleados) y *resultados en la sociedad*, se consiguen por medio del *liderazgo* que a través de unos *procesos* establecidos conduce a una *política y estrategia*, gestiona unas *personas* y se sirve de unos *recursos y alianzas*, llevando finalmente a la excelencia en los *resultados clave* de la organización. Ambos grupos tienen el mismo peso específico en términos de puntuación (500 puntos cada uno), eso sí dentro de cada grupo el peso específico de cada criterio es diferente.

1.5 Puntuación del modelo



Fuente: Fundación EFQM

1.5 Relación de Criterios y subcriterios.

En el presente apartado expongo los subcriterios o apartados de los que constan cada uno de los criterios del modelo, con una breve explicación de lo que se estudia en cada uno de ellos y que se verá que he reflejado en la aplicación práctica.

Liderazgo

Los directivos han de asumir su liderazgo definiendo las líneas directrices para la consecución de los objetivos empresariales e implicándose para el logro de las expectativas de los diferentes grupos de interés de la organización (trabajadores, proveedores, etc.), todo esto en total coherencia con los valores éticos y de compromiso con las personas, motivándolas, reconociendo sus logros, y asegurando la correcta implantación del sistema. El liderazgo se valora mediante cinco subcriterios:

1 a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, actuando como modelo de referencia, en coherencia con una cultura democrática y de excelencia.

Aquí se refleja como los directivos impulsan el modelo y actúan como referentes, desde un punto de vista estratégico.

1 b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora continua del sistema de gestión de la organización como de su rendimiento.

Los directivos se implican en el funcionamiento del modelo desde un punto de vista más táctico.

Los riesgos laborales se identifican y gestionan en todos los procesos, cuidando de su eliminación y minimización.

1 c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Los directivos han de mantenerse en contacto con los grupos e interés externos, es decir, partners, clientes y los representantes de la sociedad.

1 d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

En este apartado veo necesario puntualizar que se debe fomentar la generación de nuevas ideas para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización, apoyando a las personas para que hagan realidad sus planes, y

reconociendo sus esfuerzos, oportuna y adecuadamente. Se debe cuidar la igualdad de oportunidades y la diversidad

1 e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible, gestionando el cambio de manera eficaz.

Aquí es necesario explicar que se debe responder con prontitud con nuevos modos de trabajar para mantener una ventaja sostenida, aprendiendo continuamente de la realidad e inspirando confianza.

Estrategia

La Dirección ha de formular políticas empresariales coherentes con su visión, y desarrollarlas con estrategias claramente centradas en todos los grupos de interés, apoyándose en un enfoque con planificación y organización adecuada y un despliegue para su implementación, con atención especial a los procesos clave que generan valor. Todo ello ha de ser revisado periódicamente. Los cuatro subcriterios contemplados son los siguientes

2 a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés, utilizando indicadores para anticiparse a los avances en su entorno externo.

Procuran anticiparse al marco reglamentario y normativo, y van más allá del cumplimiento de mínimos establecidos para maximizar el valor de su aplicación.

2 b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Analizan de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modos de gestión al rendimiento de la organización y a las necesidades de los trabajadores.

2 c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Tratan de equilibrar las necesidades de la organización y de los grupos de interés y trabajadores a la hora de planificar los objetivos actuales y futuros.

2 d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Se alinean los objetivos individuales y estratégicos. Se comunica debidamente dando facultades para maximizar la contribución de las personas.

Personas

El principal activo de toda organización son las personas que la integran. La empresa ha de facilitar el desarrollo profesional de sus miembros y ha de gestionar toda la información relativa al nivel de satisfacción de los trabajadores, ha de planificar las actividades de aprendizaje para su eficaz funcionamiento y mejora, ha de velar por unas idóneas condiciones de trabajo, ha de crear canales ágiles y adecuados de comunicación e información para implicar a las personas y facilitar su participación, contribuyendo a su motivación para obtener el desarrollo innovador de los procesos, productos y servicios. La organización debe potenciar, desarrollar, gestionar y obtener valor de las competencias de las personas (conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes), así como de equipos y organización. Los cinco subcriterios son:

3 a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización y se alinean con la estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.

Se gestiona la selección, desarrollo de carreras, movimientos y planes de sucesión, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades. Se utilizan encuestas o cualquier otro tipo de información de los trabajadores para mejorar estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

3 b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

Se asegura que los planes de formación faciliten el desarrollo de las competencias actuales en base a las necesidades de las personas y de la organización, cuidando también de mejorar su capacidad de empleo. Existe el grado de delegación necesario para maximizar la contribución de las personas

3 c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas, y asumen su responsabilidad.

Se promueve una cultura que valora la dedicación, el talento y la creatividad, posibilitándose la innovación en todos los ámbitos, incluidas las condiciones de trabajo. Se implica a las personas en la revisión y optimización de la eficacia y eficiencia de sus procesos.

3 d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

Se comparte información, conocimientos y mejores prácticas, fundamentándose en el diálogo.

3 e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Se cuida de mantener entornos seguros y saludables y se fomenta una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre personas y equipos. Se acoge y

respetar la diversidad de personas. Se asegura una adecuada conciliación de la vida laboral y familiar.

Alianzas y Recursos

La empresa debe gestionar sus activos tangibles: materiales, tecnológicos y financieros, e intangibles: capital intelectual, prestigio, cultura organizacional, etc., todo ello de la manera más eficiente. Para ello deben establecerse relaciones de trabajo con otros grupos de interés en la organización, respaldando la estrategia en un clima de confianza y de conocimientos compartidos para así conseguir el eficaz funcionamiento de los procesos, optimizando medios y minimizando costes. Hay que gestionar eficazmente su impacto social y ambiental. Los cinco subcriterios a considerar son:

4 a. Gestión de “partners” y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

4 b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

4 c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales

Se demuestra una gestión activa del impacto de sus operaciones en la salud pública y en la seguridad y salud en el trabajo. Se minimiza el impacto ambiental satisfaciendo y excediendo los estándares y requisitos legales. Se optimiza el uso de sus activos tangibles asegurando el buen estado y la seguridad física en todo su ciclo de vida.

4 d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

Se implican a las personas en el desarrollo de las tecnologías de acuerdo a sus necesidades y competencias para maximizar los beneficios generados. Se identifican y evalúan tecnologías alternativas que mejoren las capacidades de la organización, atendiendo a los aspectos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo.

4 e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Se valora y potencia la innovación organizacional, más allá de la tecnológica, revelando nuevas maneras de trabajar y nuevas maneras de aprovechar las alianzas, los recursos y las competencias.

Procesos, Productos y Servicios

La gestión adecuada de la empresa debe basarse fundamentalmente en la secuencia de acciones que van añadiendo valor al producto o servicio, y no en las funciones que se desempeñan en la organización. Las personas y las unidades funcionales se interrelacionarán en un marco de cooperación para detectar y subsanar problemas. Se identificarán los procesos clave, potenciándolos y estableciendo objetivos de mejora, desarrollando un sistema de gestión orientado a la generación de valor en todas las etapas y asegurando que los productos y servicios cumplen los requisitos establecidos. También se verificará periódicamente la efectividad del sistema adoptado. Su evaluación se realizará a través de cinco subcriterios:

5 a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Están definidos los responsables de los procesos con sus funciones para el control y mejora de todos los aspectos que les afectan. Se hacen realidad las nuevas ideas evaluándose el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos.

5 b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes

Se implica al personal en el desarrollo de nuevos e innovadores productos y servicios

5 c. Los productos y servicios se promocionan y se ponen en el mercado eficazmente.

5 d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan eficazmente

Los productos y servicios se gestionan en todo su ciclo de vida considerando su impacto en la seguridad, la salud y el medio ambiente. Se implica al personal en la cadena de generación de valor.

5 e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran

Resultados en los Clientes

La organización debe satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios que se diferencien en lo posible del resto de ofertas existentes en el mercado, dando la información previa necesaria y realizando un seguimiento del producto y servicios asociados que añaden valor y

producen satisfacción, seguridad y garantía de salud. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Los logros alcanzados en los clientes se evalúan a través de dos subcriterios:

6 a. Percepciones que de la organización tienen los clientes, derivadas de encuestas y otras fuentes de información. Pueden centrarse en: reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a productos y servicios, a su distribución y al servicio de atención y apoyo recibido. Se valora también la fidelidad y compromiso del cliente.

6 b. Indicadores de rendimiento que den una idea clara de la eficacia del despliegue seguido. Pueden centrarse en: distribución, servicio y atención al cliente, con quejas, felicitaciones, y reconocimiento externo.

Resultados en las Personas

Los logros alcanzados por la organización poseen una fuerte dependencia con la identificación de las personas con la estrategia y líneas seguidas por la empresa. Tales resultados serán satisfactorios si sintonizan con sus valores, si existe motivación y comunicación fluida, si existe un clima de confianza y se asumen responsabilidades, y si existe una preocupación por la seguridad y salud laboral en un buen clima de trabajo. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Estos resultados se valoran a través de dos subcriterios:

7 a. Percepciones que tienen las personas que integran la organización sobre el despliegue seguido.

Pueden centrarse en satisfacción, implicación y compromiso; condiciones de trabajo; orgullo de pertenencia y profesional; liderazgo; formación y desarrollo de competencias y eficacia de la comunicación.

7 b. Indicadores de rendimiento sobre lo realizado para y con las personas. Pueden centrarse en: Implicación y compromiso, gestión de competencias y rendimiento, resultados de la gestión del liderazgo, formación y desarrollo de carreras, y comunicación interna.

Resultados en la Sociedad

La empresa no es una organización aislada, sino que está formada parte de un entorno social en el que debe fomentar unos valores que estén en concordancia con el medio social y natural del que forma parte. Además de velar por el personal y sus clientes, también debe adquirir compromisos frente a una gestión sostenible que no comprometa los recursos naturales,

minimizando el impacto ambiental de los procesos desarrollados y apoyando el bienestar de los trabajadores y la comunidad. Para ello acuerdan y desarrollan indicadores de resultados para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Los subcriterios de los resultados en la sociedad son:

8 a. Percepciones que tiene la sociedad derivadas de encuestas, agentes sociales, artículos de prensa, reconocimientos públicos, y otras fuentes de interés. Pueden centrarse en: impacto ambiental, imagen y reputación, premios y reconocimientos en prensa, e impacto del lugar de trabajo.

8 b. Indicadores de rendimiento de su gestión de su impacto en la sociedad. Pueden centrarse en: Resultados ambientales, resultados de seguridad y salud laboral, cumplimiento de la legislación y diferentes normativas, y resultados en la sociedad en general.

Resultados Clave

Una cultura de excelencia, como se ha citado, está orientada a obtener unos resultados equilibrados clave, sean tanto económico-financieros como no económicos, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y ello con visión de futuro. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Los resultados clave se analizan a través de dos subcriterios:

9 a. Resultados Estratégicos clave de la actividad. Pueden centrarse en: Resultados económico-financieros, Gestión y control de presupuesto, volumen de productos y servicios clave, nivel de diversificación e internacionalización, y resultados de los procesos clave.

9 b. Indicadores Clave de Rendimiento de la actividad. Pueden centrarse en: indicadores económico-financieros, costes de los proyectos, indicadores de rendimiento de los procesos clave, rendimiento de partners y proveedores, avances alcanzados en tecnología, información y conocimiento.

1.6 Evaluación y puntuación.

Como he comentado anteriormente la evaluación se realiza después de la recogida de información, realizada mediante visitas, y reuniones formales e informales.

Después de esta recogida de información se procede a la evaluación de cada uno de los subcriterios.

Por cada subcriterio se realiza un DAFO y posteriormente se evalúa siguiendo la lógica REDER.

Para explicarlo, voy a tomar como ejemplo dentro del criterio 1 “Liderazgo”, el subcriterio a. “Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referente de cultura de Excelencia”.

Primero he realizado el DAFO, en el que analizamos dicho subcriterio:

Debilidades:

- No hay evidencias de realización de acciones como consecuencia de actividades de aprendizaje.
- No hay evidencias de que se fomente la colaboración dentro de la organización.

Fortalezas:

- El desarrollo de la misión, visión y valores ha sido idea del gerente.
- La implicación del gerente con la estrategia y su fomento dentro de la organización
- Actúa como referente ante los empleados.

Oportunidades:

- La creciente sensibilización de la sociedad respecto a las empresas socialmente responsables nos puede generar una mejor imagen de la empresa y la posibilidad de generar más negocio.

Después de realizado el DAFO anterior, se procede a completar la tabla siguiendo el modelo REDER, expuesto en el punto 1.3 y según el modelo de evaluación propuesto por la Fundación EFQM.

Cada uno de los puntos del REDER se transforman en numéricos en la tabla 2.15.

En referencia al Enfoque evaluamos dos apartados:

Hay que preguntarse si está sólidamente fundamentado, es decir, si cubren las necesidades de los grupos de interés y se fundamentan en procesos y en este caso considero que es un 15, ya que tenemos una capacidad muy limitada para demostrarlo.

También hay que preguntarse si está integrado, es decir, si apoya la política y estrategia y en este caso mi evaluación es un 15 ya que también tenemos una capacidad para demostrarlo limitada.

Como media de ambos obtenemos un 15.

En cuanto al despliegue, es decir, como pone en práctica el subcriterio. En este punto debemos evaluarlo desde dos puntos de vista:

En qué medida está implantado, que lo que quiere decir es si está implantado en áreas relevantes y en este caso lo evaluó con un 10 ya que no lo podemos demostrar.

Y se debe estudiar si está convenientemente estructurado, o lo que es lo mismo, si la ejecución está estructurada y permite agilidad organizativa, en este caso también obtiene un 10 ya que no lo podemos demostrar.

Como media de ambos obtenemos un 10.

Por último se debe evaluar la evaluación y revisión y aquí cubrimos los siguientes aspectos:

Medición: como la empresa mide y revisa la efectividad y eficiencia del enfoque y despliegue, en lo que se obtiene un 5, ya que no lo podemos demostrar.

Aprendizaje: Se utiliza para identificar mejoras y en este apartado se obtiene un 5.

Mejora y creatividad: Utilizamos lo anterior para implantar mejoras, en este punto también obtenemos un 5.

Como media en este punto obtenemos 5.

Y finalmente como media total obtenemos un 10.

Es necesario aclarar que las diferencias entre puntuaciones dentro de un mismo resultado, es decir entre un 5 y un 10 dentro del despliegue, por ejemplo, está en base a apreciaciones y matices que se desprenden del DAFO intentando reducir al máximo el carácter subjetivo si bien este no se puede reducir a cero.

2.15 tabla criterio 1a

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	15	Implantado	10	Medición	5
Integrado	15	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	15	Total	10	Total	5
					TOTAL
					10

. Fuente: Elaboración propia

También hay que tener en cuenta que estamos evaluando la situación actual no lo que vamos a obtener de ella, ya que de todo esto se propondrán mejoras que, evidentemente, supondrán un aumento de la valoración en sucesivas evaluaciones.

Capítulo 2

APLICACIÓN PRÁCTICA

2.1 MEMORIA.

A continuación se desarrolla la primera fase de la aplicación práctica del modelo. Comenzamos con la memoria que es la exposición del estado actual de la empresa, ajustándose a la estructura de los criterios del modelo EFQM.

Introducción de la empresa:

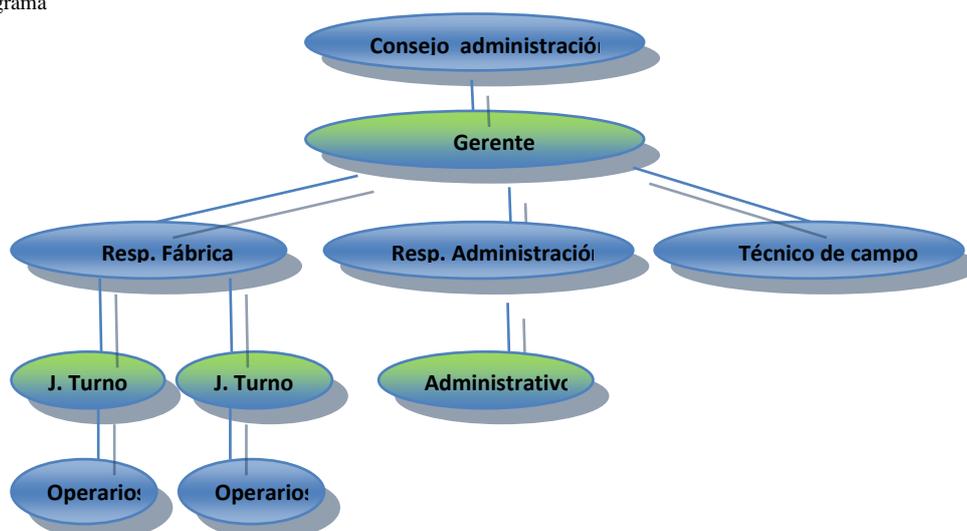
La empresa se constituye en 2002, situada en la provincia de Valladolid, donde se encuentran las oficinas, los almacenes y la fábrica deshidratadora.

Se dedica al procesamiento por deshidratación de alfalfa y maíz para su consumo como forraje por parte de animales de granja. Dicha deshidratación es la clave de estos productos ya que permite alargar la vida del alimento y conservar sus propiedades de manera óptima. También se dedica a la comercialización de abonos líquidos comprados a otra empresa.

La empresa tiene forma jurídica de sociedad limitada. Está compuesta por nueve socios capitalistas, de los cuales ocho tienen la misma participación, mientras que el noveno tiene una participación menor, aportando éste también trabajo como gerente de la empresa. Actualmente la plantilla está compuesta por diez trabajadores fijos de manera continua, aumentando a trece en períodos de máxima actividad, que suele ser los meses de verano.

El organigrama de la empresa es como sigue:

2.1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

La actividad de deshidratación de ambos productos, alfalfa y maíz, se realiza en instalaciones diferentes una para el proceso de la alfalfa y otra para el proceso del maíz. Ambas partes constan de un almacén de materias primas, el proceso de deshidratación y un almacén de productos terminados. Para la comercialización de abono líquido se dispone de un almacén. Se dispone de un motor de generación de electricidad. Su uso fundamental es para la generación del calor necesario en el proceso productivo. Pero También realiza otra función más, abastece de luz a la fábrica. Además, como produce excedentes permite su venta a Iberdrola, y a otra empresa intermediaria. Además dispone de un generador de calor basado en combustión de biomasa.

CRITERIO 1: LIDERAZGO

a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referente de cultura de Excelencia.

El Gerente junto al consejo de dirección, ha desarrollado la estrategia de la empresa. El gerente es el que ha visto la necesidad de implantar un modelo de negocio basado en la excelencia empresarial.

Actúa como modelo en la relación con los clientes, del que es además el máximo responsable, actuando como comercial junto a la técnico de campo, siendo un referente para el resto de empleados.

Además considera muy importante la formación. Todos los empleados realizan una formación en prevención de riesgos laborales, además de otros aspectos que sean necesarios para el correcto desempeño del trabajo, según la disponibilidad de tiempo.

b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

El gerente tiene la intención de implicarse directamente en la revisión de cada proceso y subproceso de cara a mejorarlo siguiendo el criterio de mejora continua.

También intenta mejorar los procesos utilizando la información que obtiene de su contacto constante y diario con los clientes y empleados.

De momento no se ha efectuado ningún proceso de reingeniería de procesos por no considerarlo necesario.

c. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.

Como hemos expuesto el papel del gerente en el contacto con los clientes es fundamental, ya que es el que se encarga del proceso comercial y postventa de los deshidratados y en parte del abono líquido, en este caso junto al técnico de campo.

También es el máximo responsable en las relaciones con los partners y en el establecimiento de alianzas, si bien para determinadas alianzas ha de contar con la aprobación del consejo de dirección, del que forma parte.

Fomenta la interacción con asociaciones de desarrollo rural como Proder y otras asociaciones locales, que les implica en la sociedad de la que es parte.

d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.

El gerente está estableciendo un plan de comunicación a los empleados de la decisión de implementar un sistema de gestión basado en la Excelencia. Dicha comunicación se realiza de manera personal, dando muestras de su accesibilidad a cualquier parte de la organización.

e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

El gerente es el primer implicado en comprender lo que pasa a nivel interno y externo en la organización para promover los cambios, ya que al ser el máximo responsable comercial sabe de primera mano lo que hay fuera y está permanentemente informado de lo que ocurre dentro. Es el impulsor de dar mayor importancia a la comercialización de abonos líquidos por medio de una alianza con una fábrica andaluza como elemento para impulsar los beneficios de la empresa.

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

a. La Política y Estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los Grupos de Interés.

b. La Política y Estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

Para comprender mejor lo incluido en estos dos subcriterios, he preferido fundirlos y pasar a explicar La misión, visión y valores, los grupos de interés y otra información relevante e imprescindible.

Misión, Visión, Valores:

Para el establecimiento de su planificación estratégica la empresa define su misión y visión como empresa de la siguiente manera:

Misión:

Proporcionar a los clientes alimentos deshidratados y abonos líquidos así como un servicio de asesoramiento que satisfaga sus necesidades, basándose en la especialización y en la mejora continua.

Visión:

Quieren ser el referente líder a nivel regional para los clientes para que les confíen su suministro de alimentos deshidratados y de abonos líquidos. Para ello se fundamentarán en la total orientación hacia los clientes a través de un personal formado e involucrado, que busque atender sus necesidades y expectativas a través del adecuado asesoramiento, confianza en lo que le podemos ofrecer y garantía en el servicio.

Valores:

- Máxima fidelidad hacia los “partners”, basada en la confianza y en el cumplimiento de los acuerdos.
- Carácter innovador y emprendedor que permita mejorar y ampliar los productos y servicios ofrecidos, siempre con un nivel de calidad máximo, para satisfacer las necesidades que surjan a los clientes.

La Misión, Visión y Valores son los pilares de la estrategia y forma de trabajar. Se revisará cuando sea necesario para adecuarse a la realidad y expectativas.

Grupos de Interés:

Para la empresa son:

- Clientes
- Trabajadores
- Propietarios
- Proveedores
- La sociedad y la administración pública

Esta lista se debe revisar continuamente para identificar cualquier grupo importante del que no se hayan percatado o que sea de reciente aparición.

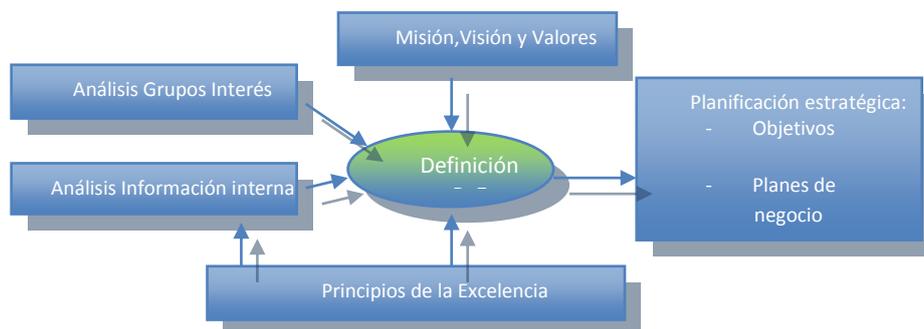
Información relevante:

El estudio de la información relevante permite identificar y anticipar en todo lo posible las expectativas de los grupos de interés anteriormente expuestos.

La información relevante tiene dos fuentes, la información externa, es decir, la información que viene de los grupos de interés y de su información interna.

Todo ello junto con la Misión, Visión y Valores y los principios de la excelencia nos hará implementar la planificación estratégica. El siguiente cuadro lo resume:

2.2 Fuentes Política.



Fuente: Elaboración propia.

Los encargados de recoger la información externa son el gerente, el departamento de administración y del técnico de campo. Para recoger esta información se basan en los años de experiencia y en su profundo conocimiento del sector. Además se apoyan en las revistas y ferias sectoriales así como la información suministrada por la asociación sectorial, A.E.F.A. que les proporciona principalmente información sobre precios y otra información sectorial.

Además la mayor fuente de información de precios es el mercado en Zaragoza, donde radican las mayores y más potentes deshidratadoras del sector.

También sus acuerdos con otras empresas, sus partners, les proporcionan información del entorno. Estas otras empresas son otra propiedad de los socios de la empresa, así como una empresa que suministra el abono líquido.

La información de los clientes viene por parte del gerente, en continuo contacto con ellos así como de la técnico de campo.

La información interna es proporcionada por el departamento de administración, para su análisis por dicho departamento junto con gerencia.

El conocimiento del clima laboral se hace de forma informal, con un contacto directo día a día con los empleados.

Toda esta información, se procesa como hemos dicho por gerencia y administración y periódicamente, sin calendario preestablecido, se realizan reuniones para contrastar y hablar de los temas relevantes.

c. La Política y Estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

La política y estrategia se elabora en primer lugar por el consejo de dirección, siendo éste quien establece las líneas generales de las mismas. Posteriormente al consejo se establecen una serie de reuniones con el gerente para ir desarrollando la estrategia en políticas concretas. Por último es labor del consejo, revisar los resultados según los objetivos establecidos.

El consejo se reúne al menos una vez al año, aunque normalmente mantiene reuniones periódicas con el gerente. El gerente a su vez, se reúne con el jefe de administración al que transmite en más en detalle la estrategia.

La información que recibe el consejo de dirección, proviene del gerente. Previo al consejo se reúne el gerente con la jefa de administración para presentar las cuentas según lo establecido en el anterior consejo. En estas reuniones entre el gerente y administración se analizan principalmente los resultados a corto plazo.

De acuerdo con lo anterior, las metas estratégicas en estos años son:

Metas estratégicas

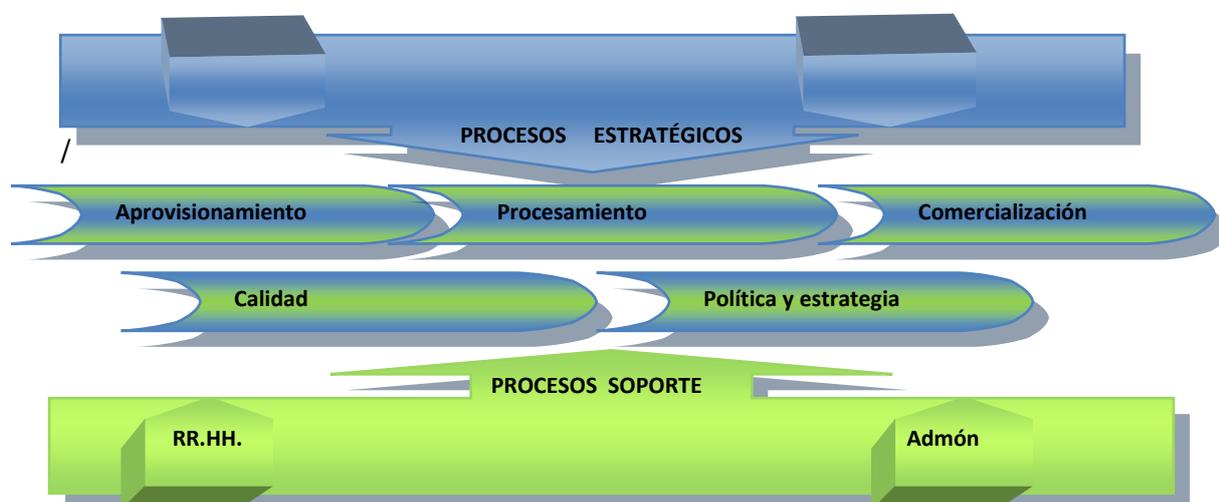
Las líneas estratégicas principales son:

- Consolidación y aumento cuota mercado deshidratación.
- Potenciar abonos líquidos.
- Potenciar imagen empresa como elemento de desarrollo local.
- Mejorar involucración plantilla.

d. La Política y Estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

Se pretende que toda la organización esté comprometida con el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos establecidos, es imprescindible que todo el personal conozca y entienda cual es la política y estrategia que los ha inspirado. Para ello cada uno de los responsables es el encargado de hacer saber a los empleados dicha estrategia, adaptada a sus necesidades de trabajo. La empresa entiende la gestión de procesos como el mejor mecanismo de implantación de su política y estrategia. Para lo cual se ha empezado a establecer el siguiente mapa de procesos, si bien no está definido actualmente del todo, estando sujeto a cambios.

2.3 Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Donde distinguen entre procesos:

- Soporte
 - RRHH
 - Administración y Control
- Operativos
 - Aprovisionamiento y almacén m.p. forrajes
 - Procesamiento y almacén p.t. forrajes
 - Comercialización y postventa deshidratados
 - Aprovisionamiento y almacén Abono líquido
 - Comercialización y postventa Abono líquido
- Estratégicos.
 - Calidad
 - Política y estrategia

Dentro de los anteriores Procesos, la empresa. considera como soportes clave para la consecución de sus objetivos a corto y medio plazo, los procesos de “comercialización y postventa de deshidratados” y “comercialización y postventa de Abono líquido”.

Para el seguimiento los procesos se han establecido una serie de medidas que aseguran el correcto funcionamiento del sistema:

- Se pretenden establecer una serie de reuniones “abajo-arriba”, es decir cada jefe de departamento se reúne con su equipo de trabajo para comentar el desarrollo de los procesos.
- Cuando un proceso afecte a más de un departamento, se establecerá quien es el responsable último de cada proceso, si bien en cada proceso se determinará como se soluciona en caso de conflicto, dejando la solución a estos posibles conflictos a la definición de cada proceso, para hacerlo más flexible.

La empresa no había visto conveniente establecer en este momento un cuadro de mando que contenga los indicadores y objetivos relativos a todas las perspectivas del negocio, y que garanticen la adecuada implantación de la estrategia.

Se proporciona toda la información requerida por el gerente en los cierres establecidos así como cuando lo considere oportuno, sin tener constancia de que se siga una serie de indicadores determinados, teniendo en cuenta la limitación de los sistemas informáticos actuales.

CRITERIOS 3: PERSONAS

a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

La empresa no dispone de un departamento formal de RRHH, sino que el proceso de Recursos humanos engloba a diferentes departamentos, por ejemplo en la selección de personal la realiza el responsable del área, siendo este el encargado de la formación en prevención de riesgos laborales y la formación específica que conlleve.

Acerca de esta formación específica del trabajo, no hay ningún plan estipulado ya que depende de cuando surjan estas formaciones específicas. Se ha visto la conveniencia de realizar alguna formación en el área de administración pero no ha surgido la posibilidad.

Se ha visto que una de las razones por las que no se puede realizar la formación es por una excesiva carga de trabajo y el alargamiento de la jornada laboral, que tras un análisis se está estudiando la posibilidad de contratar a una persona más en administración, teniendo en cuenta además los planes de expansión.

b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Debido al tamaño y carácter de la empresa no se ha visto conveniente realizar un inventario de competencias por cada trabajador, ya que se conoce las capacidades y limitaciones de cada uno, directamente, además de saber las necesidades de formación.

Al ser una empresa pequeña las posibilidades de desarrollo profesional son limitadas, las posibilidades residen en los planes de expansión de la empresa, principalmente debidos al desarrollo de la actividad de abonos líquidos, que puede suponer, de manera extraordinaria, que algún trabajador adquiera más responsabilidades.

c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

El estilo de dirección del gerente es permitir a los jefes de departamento la asunción de responsabilidades en su área por medio de la delegación, lo que le permite a él involucrarse más en las tareas comerciales. Si bien las actividades extraordinarias, como la contratación de personal, requieren de su aprobación.

d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

Existen vías de comunicación permanente en la empresa, de manera totalmente abierta, por la que los responsables de cada área le pueden llamar o convocar en cualquier momento. En cuanto al resto de trabajadores también tienen la completa libertad de acudir a su responsable de área, aunque no se

ha visto conveniente que acudan directamente al gerente y se canaliza todo por el responsable de área.

No se ha visto conveniente formalizar una reunión cada cierto período de tiempo.

e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

La recompensa al trabajo realizado se realiza de manera espontánea sin un procedimiento establecido, el reconocimiento llegado dicho caso no se hace económicamente sino por otro tipo de reconocimiento como invitaciones y reconocimiento expreso y verbal.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

A lo largo de este criterio vemos como se planifica y se gestionan las alianzas externas y los recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del funcionamiento de sus procesos.

a Gestión de las alianzas externas:

Entre las relaciones de asociación, destacamos las siguientes:

- **Consultoría y Servicios**, es un servicio encargado de gestionar las nóminas de la plantilla, el cálculo y presentación de liquidaciones de impuestos así como también estaba pensado para todo tipo de gestiones y trámites que va exigiendo la naturaleza del negocio, aunque no están dando el resultado esperado.
- **Suministros informáticos**: Actualmente se trabaja con un suministrador tecnológico en temas de hardware y mantenimiento informático.
- **Sistemas de información**: Actualmente se trabaja con una aplicación informática diseñada especialmente para la alfalfa, denominada Aritmo.
- **Bancos y entidades bancarias**: La financiación es un elemento clave en el desarrollo del negocio, se dispone de una línea de crédito para financiar el tiempo desde que se obtiene el principal producto hasta su venta.
- **Empresa eléctrica: Iberdrola**. Se llegó a un acuerdo por el cual la empresa instaló un generador de luz y calor basado en gas natural por el que se reduce considerablemente el gasto en energía, llegando incluso a suministrar electricidad a la red de Iberdrola en los momentos de bajo consumo por parte de la empresa.
- **Empresa de fertilizantes líquidos**. Se ha llegado a un acuerdo por el que se distribuye en Castilla y León los productos químicos de una empresa.
- **Los socios, que a su vez algunos son clientes**: Parte de los socios son clientes a su vez de la empresa. También se tiene una relación muy estrecha con algunos clientes habituales, interesantes de cara a establecer futuras alianzas más estrechas en su campo de expansión, los abonos líquidos.

En cuanto a la gestión de las alianzas el gerente es el responsable para llevar a cabo las Alianzas Estratégicas prefijadas pudiendo resolver con el consejo de dirección cualquier conflicto que pudiera surgir, las alianzas con más repercusión en la política de la empresa han de ser aprobadas por el consejo, otras, más operativas, pueden ser realizadas sin aprobación.

Para evaluar y revisar las alianzas de la empresa, el gerente se encarga de realizar el seguimiento oportuno entre la empresa y los partners. A través de este seguimiento, consiguen controlar la actividad y evaluar la relación con los partners. Para evaluar dicha relación el gerente lo trata con el interlocutor, más directo con el partner, a no ser que sea él mismo. De esta revisión se toman medidas.

b Gestión de los recursos económicos y financieros:

Es una empresa consciente de la importancia de adaptar los recursos económicos-financieros a la estrategia y con ella a su mapa de procesos operativos.

En cuanto a los riesgos financieros, el mayor riesgo no deriva del impago de los clientes, ya que no se tiene un nivel de morosidad significativo, viene más bien por la correcta negociación de la póliza de crédito para financiarse en los meses de mayor trabajo que son los de menos ingresos, por lo que es clave una correcta gestión de la tesorería. El gerente tiene la responsabilidad del seguimiento mensual del presupuesto de tesorería con el objetivo de poder corregir a tiempo cualquier posible desviación significativa.

Respecto al stock, se tiene una gestión adecuada del stock por la naturaleza del trabajo, teniendo en cuenta que se acumula más stock en unos meses que en otros por la estacionalidad del cultivo que proporciona el producto principal. Precisamente para mitigar esta estacionalidad se introdujo la deshidratación de maíz, un cultivo cuyos meses de mayor actividad coinciden, en parte, con los de menor actividad de la alfalfa, aunque no llegan a tener el nivel de actividad de este último producto.

La asesoría externa proporciona informes financieros según la información contable que le es proporcionada, además de otra información que obtenemos internamente, si bien es proporcionada con cierto retraso.

c Gestión de edificios, equipos y materiales:

Se dispone de unas instalaciones consistentes en un edificio de oficinas, almacenes y la fábrica de deshidratados, ubicados en una importante vía de comunicación y cerca de sus clientes y proveedores.

Cada responsable de departamento es el encargado del entorno donde se realiza el trabajo bajo su supervisión, para que se realice el trabajo en unas condiciones óptimas, evidentemente si se observan mejores necesarias, se consultara con el gerente para su evaluación.

Cada dos años la Junta de Castilla y León realiza una inspección de la chimenea de la factoría para examinar el cumplimiento de las limitaciones de emisiones de gases tóxicos.

El proceso de deshidratación apenas genera residuos. En cuanto a los orgánicos, principalmente alfalfa, se producen algunos en el proceso de enfriado, que son reintroducidos en el proceso sin merma en la calidad. En cuanto a los elementos de empaquetamiento en el que se utilizan hierros, una vez al año se vende ese material a una empresa de reciclaje.

El mantenimiento de la maquinaria suele hacerse en el turno de noche, que es cuando se recibe la alfalfa, parándose unas horas la producción para dicha recepción y se aprovecha para el mantenimiento.

En cuanto al maíz no hay turno de noche por lo que se aprovecha el cambio de turno para realizar los mantenimientos o revisiones que haya que hacer.

En cuanto a la prevención de riesgos laborales, cada año se realizan inspecciones por parte de la Junta. Se requiere un equipo de trabajo acorde a los riesgos. Como ejemplo de su preocupación por los riesgos se ha habilitado un circuito pintado de amarillo en las instalaciones que se ha de seguir para moverse por ellas, para minimizar la posibilidad de accidentes.

d Gestión de la tecnología:

En cuanto al aprovechamiento de las instalaciones, se ha habilitado un depósito de gas natural para el aprovechamiento del calor y energía que genera en el proceso productivo y uso de oficinas, la energía sobrante se incorpora a la red de Iberdrola, proporcionando unos ingresos extra, aparte de ventajas en cuanto a impuestos sobre la energía.

Dicha solución, denominada cogeneración, se implementó después de una evaluación de otras alternativas, como energía solar.

Además se dispone de un horno alimentado a base de biomasa, siendo su fuente de energía principalmente los piñones, abundantes en la zona, y los huesos de las aceitunas, de manera más residual, también es capaz de quemar cualquier otro residuo susceptible de generar energía. Actualmente este generador de calor está ligeramente estropeado por lo que no se obtiene todo el calor posible.

En cuanto a la maquinaria para la deshidratación es de hace no demasiado tiempo y está tecnológicamente en línea con lo disponible en bienes de equipo para el sector.

e. Gestión de la información y del conocimiento:

La empresa utiliza los medios tecnológicos disponibles y expuestos en el apartado anterior, para obtener información y cumplir con lo acordado en el plan estratégico.

En cuanto a los sistemas de información, se utiliza internamente una aplicación informática denominada “Aritmo Conta” especialmente diseñada para el principal producto basado en la alfalfa, con limitaciones en el resto de funcionalidades a nivel de información y control. Se intenta suplir esta falta con la utilización de la asesoría externa más allá de la generación de nóminas e impuestos obligatorios, así como asesoría en determinados temas legales, para temas de informes de actividad de la empresa, si bien con ciertas limitaciones en tiempo y forma. Estas limitaciones se suplen con una carga extraordinaria de trabajo en el departamento de administración.

CRITERIO 5: PROCESOS

a Diseño y gestión sistemática de los procesos

La empresa ha iniciado su andadura a la excelencia queriendo estructurar sus actividades en forma de procesos, sin olvidar nunca su orientación al cliente.

Recordando lo establecido en el criterio 2, se han establecido los siguientes procesos como claves:

- Comercialización y postventa deshidratados
- Comercialización y postventa Abono líquido

A partir del mapa de procesos se pretende asignar como propietarios a los responsables de las áreas más involucradas en el correcto funcionamiento de los mismos.

Entre las obligaciones del responsable de proceso estará la definición del proceso, así como su documentación, como por ejemplo, entre otros, los manuales operativos en los que los trabajadores basan su trabajo diario. Para la elaboración de dichos manuales se ha de tener en cuenta que han de ser lo más simples y claros posible. Cada responsable de proceso no tiene unos indicadores claros y establecidos, sino indicadores genéricos que se les requiere cada determinado tiempo no establecido. La forma de dichos reportes no está estructurada, dependiendo de lo que se le pida en cada momento. El objetivo es genérico, es decir, mejorar lo anterior. A quien tendrá que dar cuenta de sus resultados es al gerente, sus posibles desviaciones y las actividades correctoras que se deban tomar.

b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

La empresa tiene presente que lo que permite avanzar es la mejora continua en los procesos.

c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

Sus productos y la manera de proporcionarlos, servicios, se basan en cubrir las necesidades de los clientes.

Dicha información se recoge en su contacto diario con el cliente por parte de los diferentes departamentos que tiene contacto con ellos, es decir, gerencia, administración y el técnico de campo. Sobre todo en el proceso de comercialización y postventa de forrajes, donde el responsable comercial, que también es el gerente, está en continuo contacto con los clientes, así como en el proceso comercial y postventa de abonos líquidos, donde el responsable también es la técnico de campo.

d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

La empresa dispone de servicios de recogida de la alfalfa y de maíz, que incluye, la siega, y transporte a la deshidratadora, después los paquetes de 750 kg. se distribuyen también con una flota de camiones alquilados. Esto es optativo, pudiendo el cliente hacerse cargo de ambos servicios, si bien lo mayoritario es que se lo haga la deshidratadora. El proceso de captación de clientes es bastante estable, disponiendo de una cartera de clientes bastante permanente en el tiempo, sobretodo en el mercado de los deshidratados, sus clientes suelen ser distribuidores y grandes explotaciones, tanto de deshidratados como de abonos líquidos. Aunque la cartera es bastante estable estoy no impide que se intenten captar clientes, siempre dependiendo de cómo vaya la campaña.

e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Como hemos comentado la empresa tiene una vocación de satisfacción de las necesidades de los clientes,

Dicha captación de la sensibilidad de los clientes se realiza a través del contacto diario, tanto por el gerente como nuestro técnico de campo, ambos con gran conocimiento del sector y de los clientes.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

La empresa tiene muy claro que se ha de enfocar a las necesidades de los clientes para su supervivencia, más aún, si tenemos en cuenta que cada vez el mercado está más globalizado y competitivo.

En su línea de productos de deshidratados sus clientes son distribuidores y explotaciones de un tamaño mediano – grande. Son clientes bastante fieles respecto a otros sectores económicos, pero en el sector hay una competitividad creciente y se debe estar atento a sus necesidades y fidelizarlos.

En la línea de abonos líquidos sus clientes son también distribuidores y explotaciones desde un tamaño mediano. Aquí la competitividad es aún mayor, no dentro del producto de abonos líquidos si no con otros tipos de abonos.

El contacto y la medición se hace a través del gerente y de la técnico de campo.

a Medidas de percepción.

En cuanto a las medidas de percepción que tienen los clientes de la empresa, el medio que tienen de conocer esta percepción es el contacto diario que tiene el gerente y la técnico de campo con los clientes, en su venta de deshidratados y en el asesoramiento y venta de abonos líquidos.

b Medidas de rendimiento.

Dentro de la empresa se pretende clasificar a los clientes en tres categorías por facturación., A, que son los habituales, B, que son los Menos habituales y C, que son los esporádicos. También diferencia clientes por los que son socios de la empresa, los clientes con los que se ha establecido una colaboración más estrecha y el resto.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

La empresa sabe que es importante la percepción e implicación que tienen de la empresa las personas que la integran.

El gerente está permanentemente en contacto con los trabajadores

La información se obtiene de estos contactos directos ya que hasta ahora debido al relativo reducido número de trabajadores, se ha considerado éste como el mejor método.

Para reforzar este contacto directo, se llegó a un acuerdo con un establecimiento cercano para que toda la plantilla vaya a comer juntos el día que le apetezca a un precio más ajustado y con un menú más saludable. En estas comidas también se tratan, de un modo informal las inquietudes que surjan a los empleados. Habitualmente el gerente no puede ir por estar en contacto con los clientes, sin embargo la jefa de administración transmite al gerente las inquietudes si es necesario.

a. Medidas de Percepción:

La empresa utiliza el contacto directo con la plantilla como medio de percepción de la opinión de la plantilla respecto a la empresa.

Además de este contacto directo del gerente, la plantilla acude casi en su totalidad a comer en un establecimiento cercano con el que se ha llegado a un acuerdo, en las comidas suele hablarse de un modo más informal de los problemas del día a día, aunque el gerente no puede acudir normalmente por compromisos con los clientes, la jefa de administración le puede transmitir las inquietudes de la plantilla, si así lo ve oportuno y le autorizan los empleados.

El gerente está pendiente de las inquietudes de los empleados en todo momento y éstos disponen de su móvil para llamarle en caso de necesidad.

Éste, el gerente, en función del estado de opinión puede establecer medidas extraordinarias para solucionar dichos problemas.

b Indicadores de rendimiento.

La administración ofrece el beneficio de poder acudir a comer a un lugar cercano a la empresa a los que vivan alejados de la fábrica y que se quieran quedar,

favoreciendo el espíritu de equipo. La empresa mide esto de manera informal, siendo favorable la opinión de los trabajadores.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

La empresa es sensible a la percepción que tiene la sociedad de la empresa, porque se sabe que una percepción favorable de la sociedad proporciona una imagen que ayuda en el mercado.

Como muestra de esta preocupación la empresa participa en la asociación Prodercal de la comarca donde está ubicada la empresa, colaborando económicamente y en las actividades que se soliciten.

Además como muestra de la sensibilidad de la empresa con el medio ambiente, la empresa adquirió un horno de biomasa, que nos proporciona calor necesario para el proceso productivo quemando piñas y otros elementos de la biomasa de la zona cercana a la fábrica.

Además se utiliza el sistema de cogeneración basado en el gas natural para la obtención de energía necesaria para las instalaciones, inyectando la energía sobrante a la red general.

Por último se utiliza un sistema de reutilización y reciclado de los subproductos y residuos.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES.

Los resultados clave son esenciales, ya sean de tipo financiero o económico que suministren todos los recursos necesarios para alcanzar las metas.

La información que han utilizado hasta ahora es la información que suministra la contabilidad y la asesoría externa, que se basa también en esta contabilidad.

Se realizan cierres mensuales desde junio a diciembre, que da información de los resultados hasta ese momento en la empresa.

Esa información dice cómo van los resultados hasta ese momento, si bien no se fija en un ratio contable o indicador interno en concreto del que se haga seguimiento sino por el resultado en sí. Es decir, el proceso es que en esos meses se realiza un cierre exhaustivo de la contabilidad y se proporciona esa información al gerente que después saca sus conclusiones.

La empresa ha considerado, hasta ahora, no necesario establecer presupuestos de objetivos en ninguna de las magnitudes, sino que compara los resultados del año en curso con los anteriores.

Esto se hace sin perjuicio de que puntualmente el gerente intuya algo y solicite un pre cierre cuando lo considere oportuno.

La información de la asesoría proporciona más datos si bien la recepción es ya tardía, el uso primordial de la asesoría es la confección de nóminas y presentación de impuestos.

Se realiza también un análisis analítico de la situación, si bien por su laboriosa confección e imposibilidad de hacerlo por medios informáticos, no se tiene la información de manera continua y mucho menos en tiempo real.

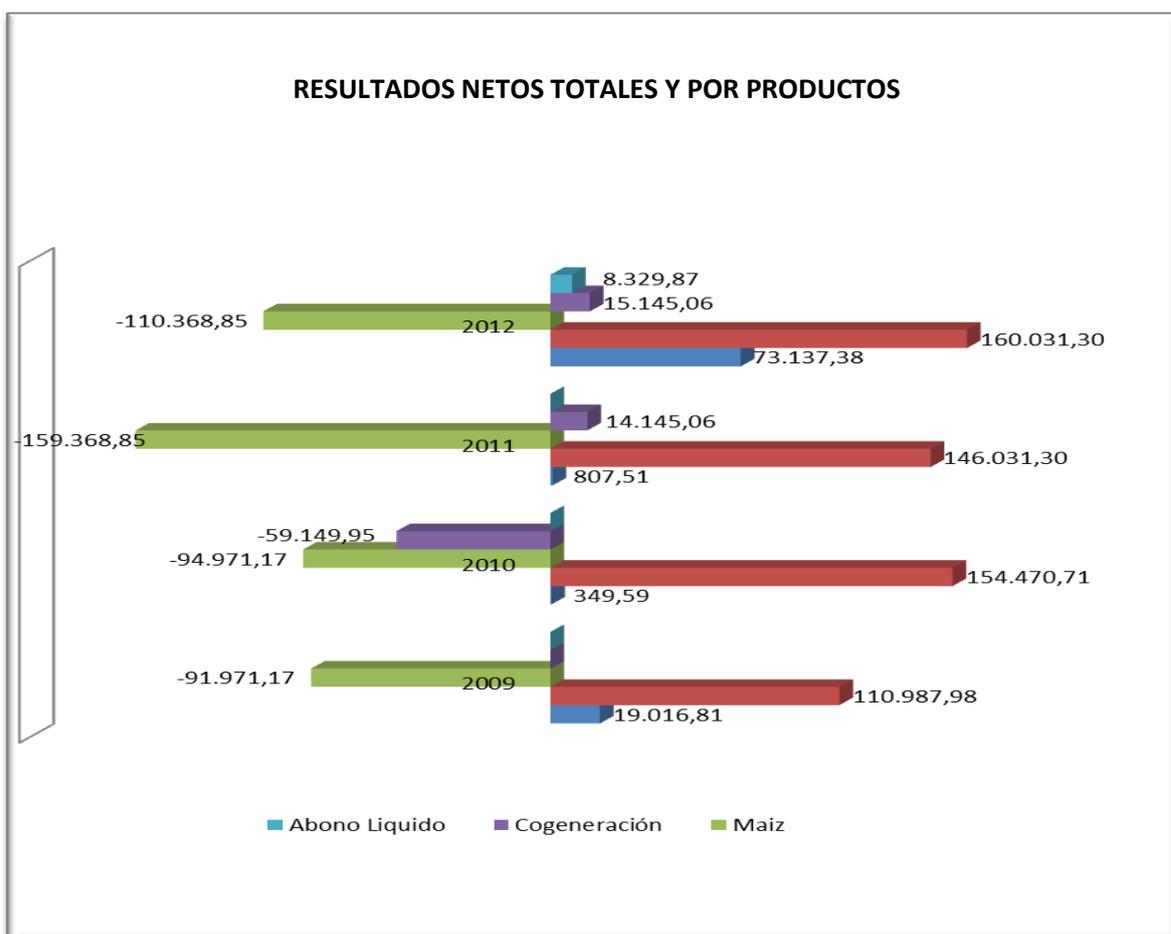
La información actual se refiere a magnitudes básicas dentro de las medidas de percepción como resultados netos y ventas, así como un presupuesto de tesorería dentro de los indicadores clave.

a. Resultados clave del Rendimiento de la Organización.

Aquí incluimos las medidas de los resultados claves, es decir las magnitudes totales. La empresa ha considerado, hasta ahora, no necesario establecer presupuestos de objetivos sino que compara los resultados del año en curso con los anteriores.

a1. Resultados Netos totales y por productos:

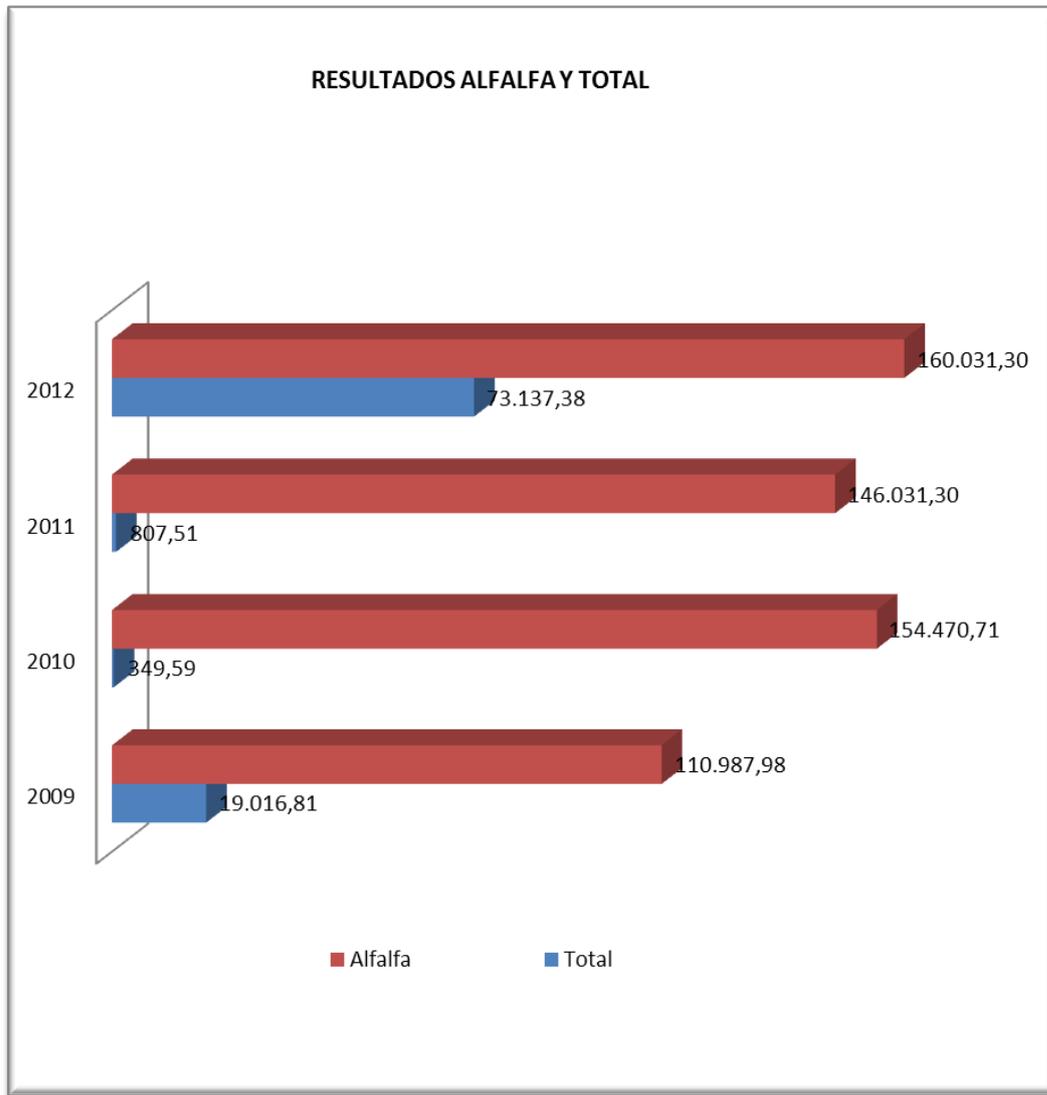
En los siguientes gráficos vemos los datos de los resultados netos, de manera global y después por cada producto, una vez repartidos los gastos por cada producto para calcular el resultado atribuible a cada producto.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior podemos observar una evolución positiva del resultado general, salvo en el 2010, que debido a la inversión en la cogeneración se produjo resultado negativo en este producto y lastró el resultado general. También en el 2011 por el empeoramiento de los resultado del maíz que también lastró los resultados del dicho año. El objetivo principal del maíz es mantener la actividad en los meses con una actividad nula de la alfalfa, y maximizar su aportación a los resultados de la empresa, con un claro objetivo de aportación positiva en próximos ejercicios.

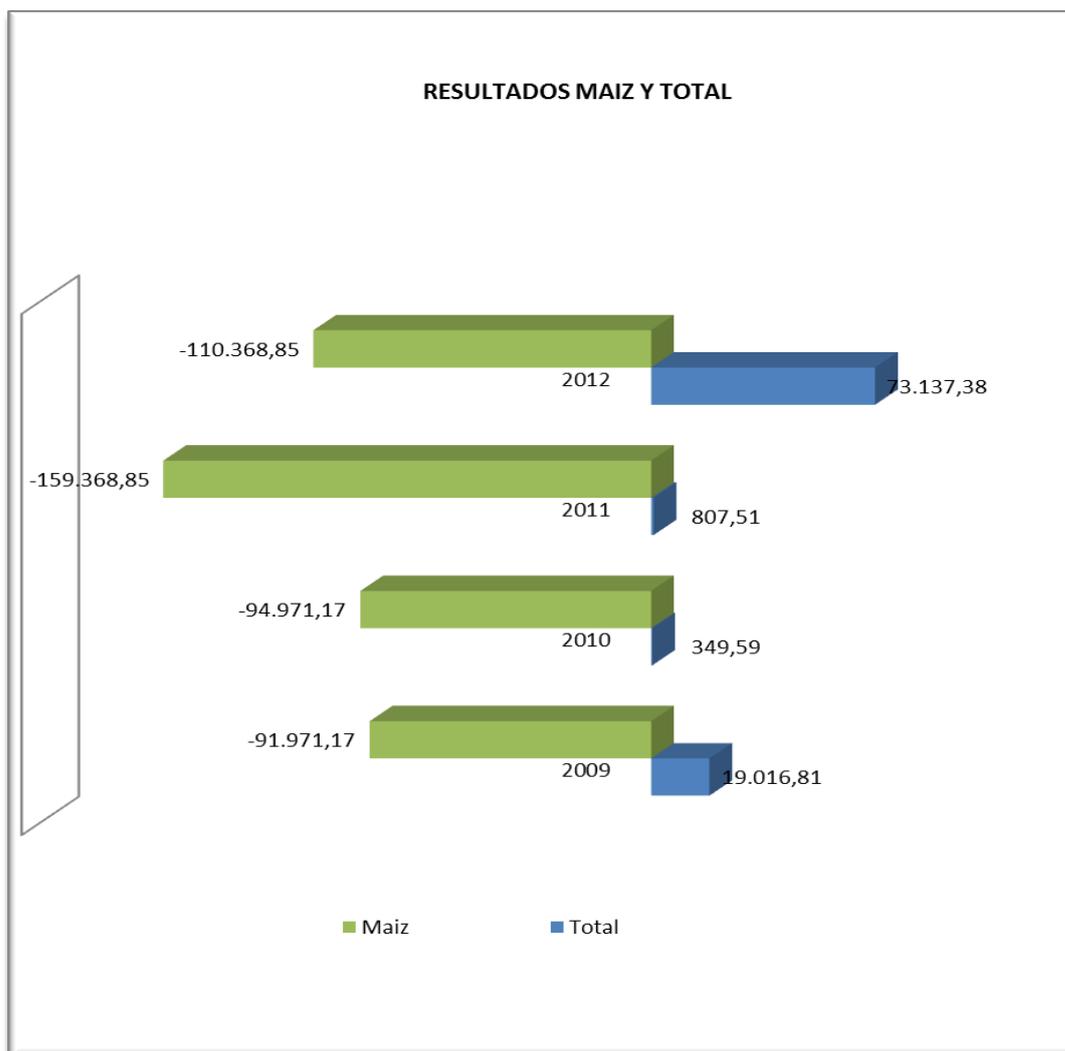
2.5 resultados



Netos 2. Fuente: Elaboración propia.

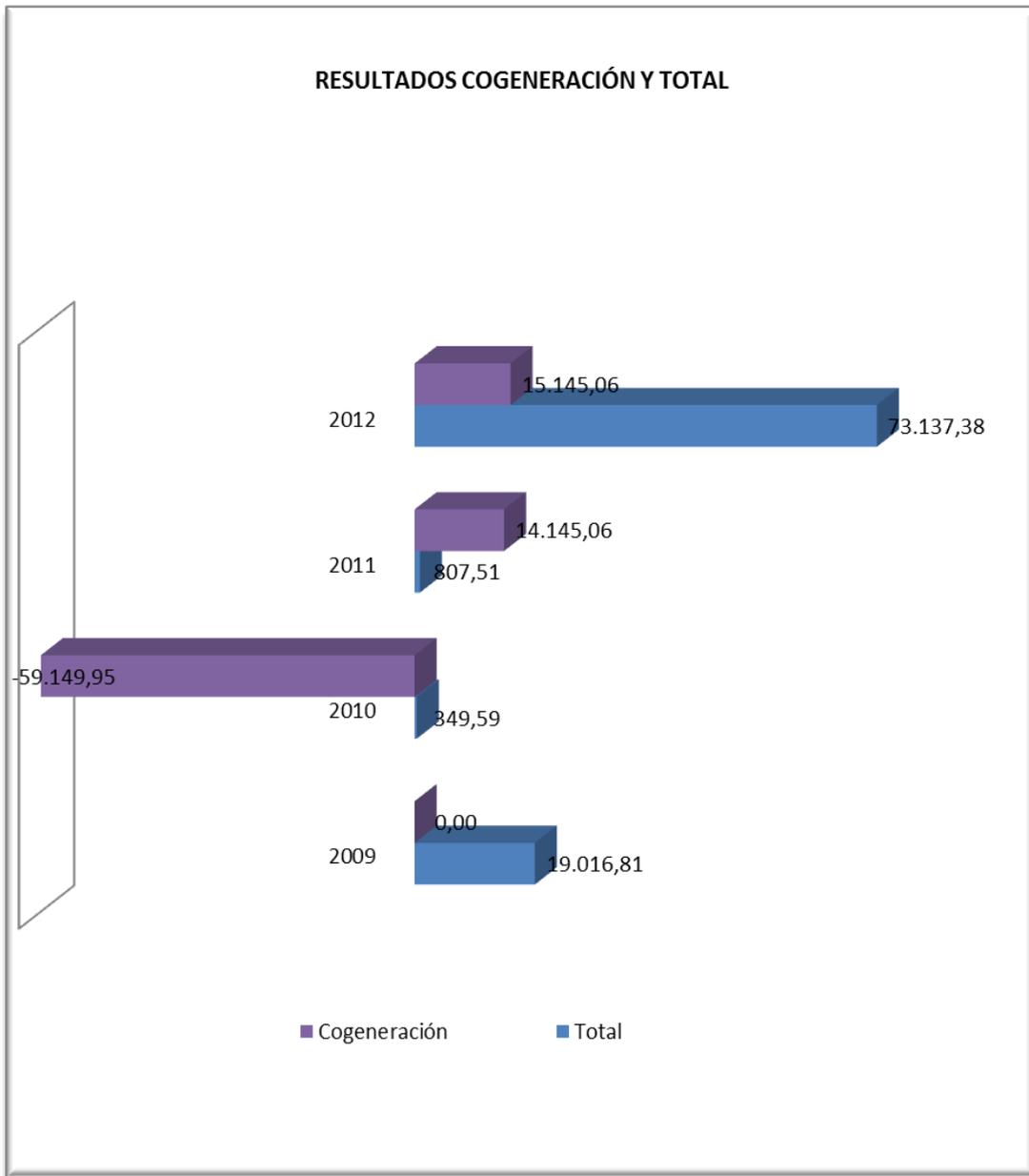
En la gráfica anterior vemos la evolución positiva del resultado atribuido a la alfalfa, salvo un leve bache en el 2011 sin repercusión importante.

2.6 Resultados netos 3



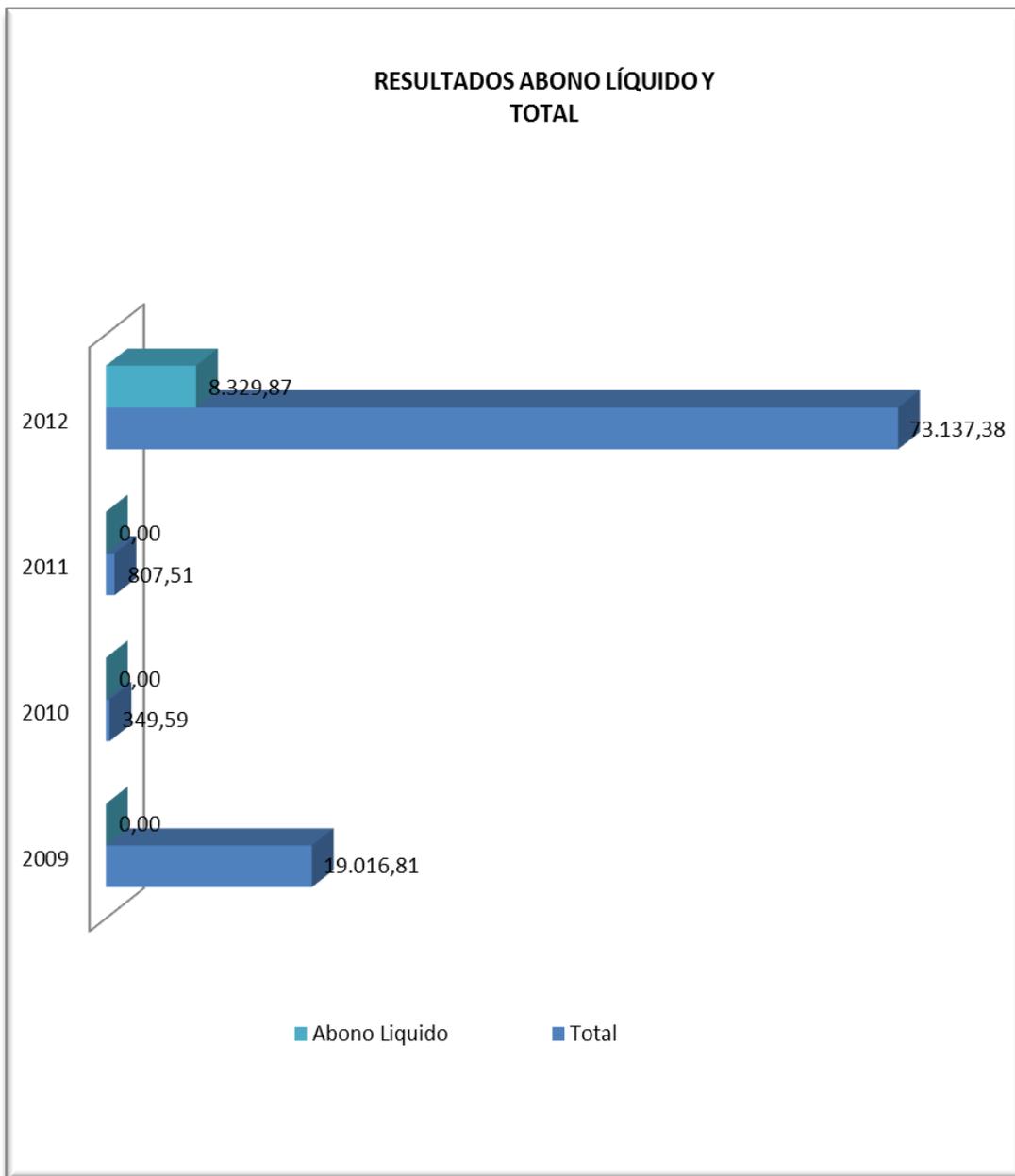
Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico vemos la evolución del resultado atribuido al maíz, con una evolución positiva en cuanto a la reducción de su aportación negativa, salvo en el 2011.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico vemos la interesante atribución del resultado atribuido a la cogeneración al resultado total desde el 2011, después de su instalación en el 2010, con una inversión fuerte que lastró el resultado neto de la cogeneración, así como el resultado neto total.



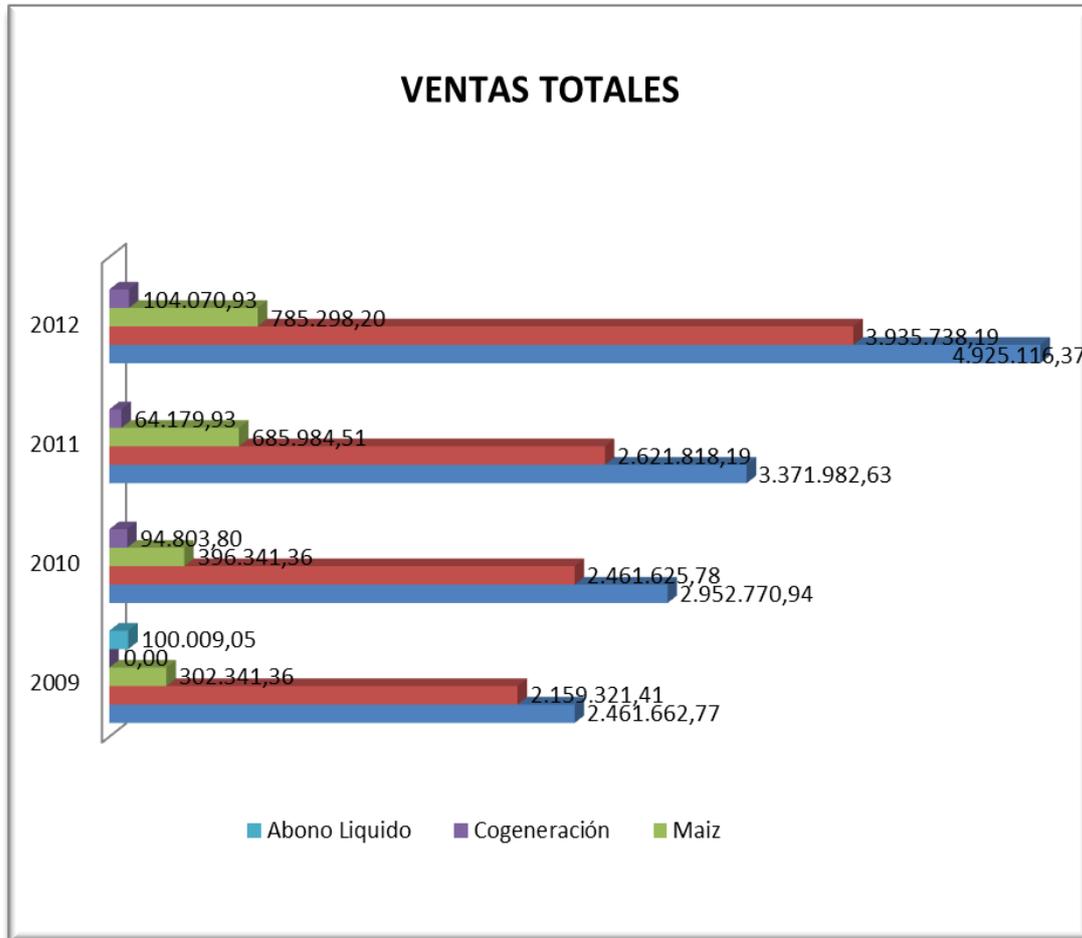
Fuente: Elaboración propia.

Acerca del abono líquido vemos que para el poco tiempo de comercialización que lleva, ha tenido una aportación muy interesante e importante.

a2. Ventas Totales y por producto:

En el siguiente gráfico vemos los datos de las ventas netas:

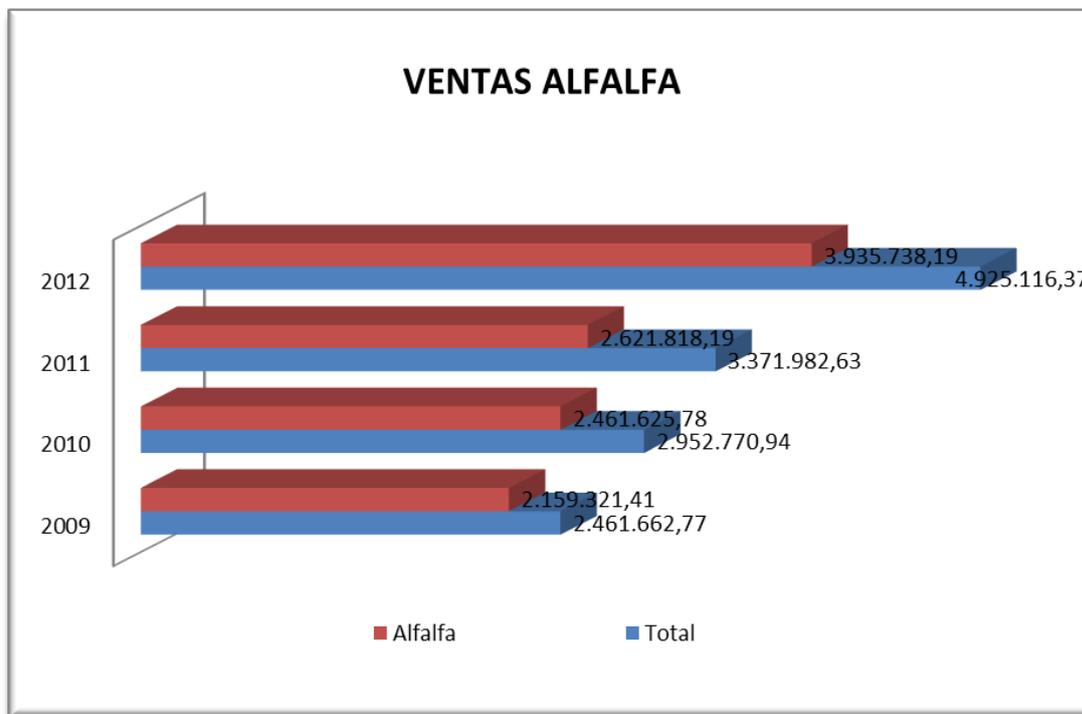
2.9 Resultados Netos 6



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las ventas, en el gráfico anterior vemos la positiva evolución de las ventas totales en todos los productos.

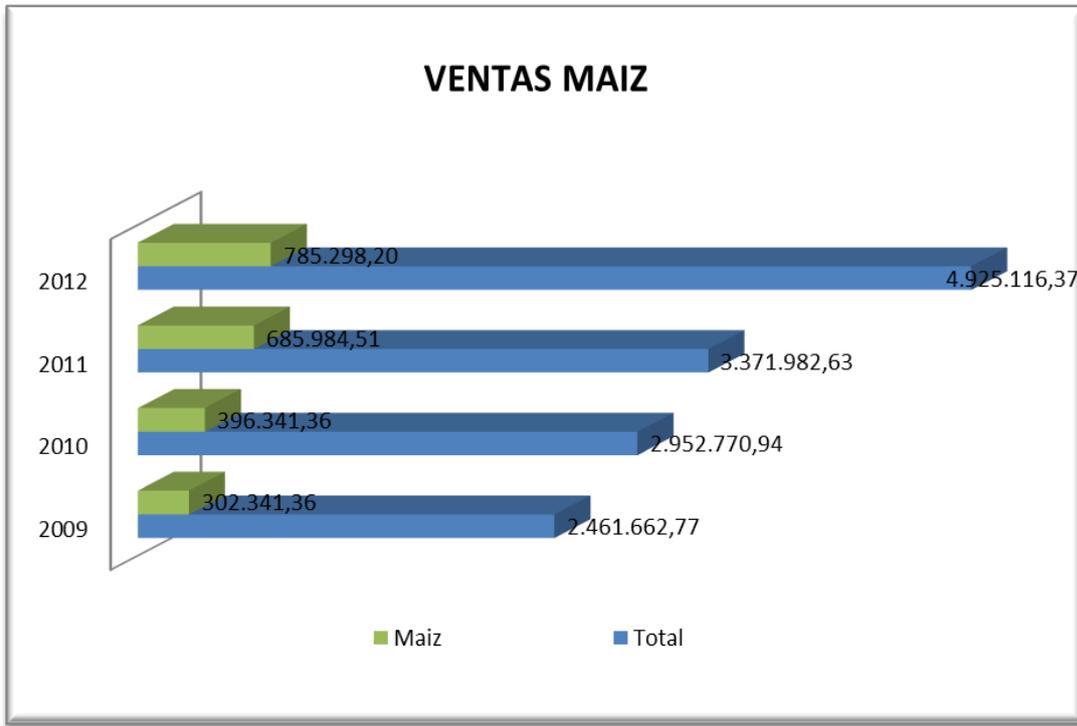
2.10 Resultados Netos 7



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico precedente vemos la evolución de las ventas de la alfalfa, comparándola con las ventas totales, vemos que es la que más aporta a la cifra de facturación total de la empresa.

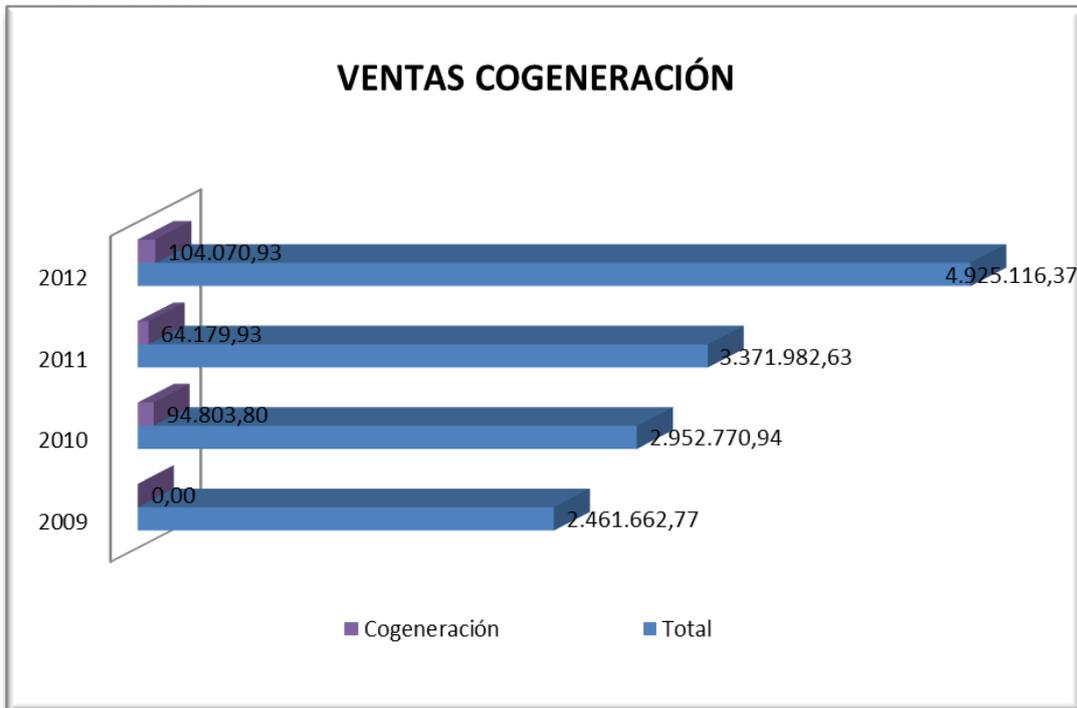
2.11 Resultados Netos 8



Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar la evolución de las ventas de maíz, creciente desde el 2009, aportando mayores ventas y actividad en los meses de nula actividad de la alfalfa.

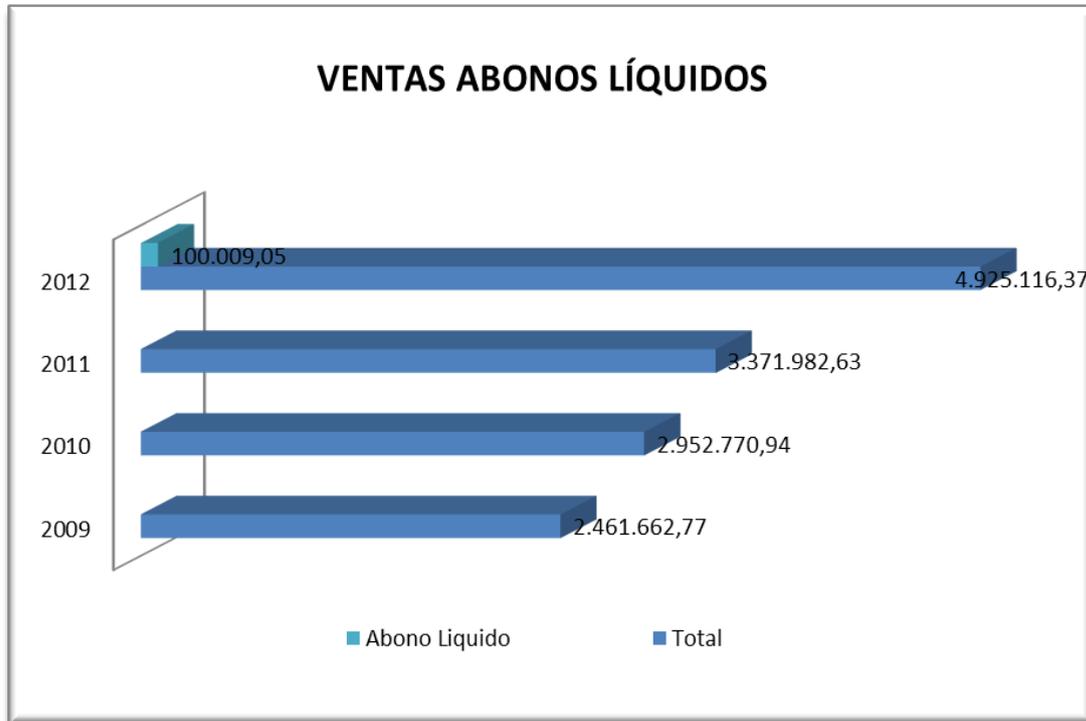
2.12 Resultados Netos 9



Fuente: Elaboración propia.

Observamos en el gráfico anterior que las ventas de cogeneración han ido aumentando desde que se hizo la inversión.

2.13 Resultados Netos 10.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior volvemos a destacar el interesante comportamiento del abono líquido, como podemos ver en el este último gráfico, podemos observar que ha empezado a comercializarlo en el 2012, concretamente desde la segunda parte del año.

b. Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Dentro de las medidas operativas la empresa utiliza un presupuesto de tesorería, elaborado por el gerente, que es el que se ocupa de su seguimiento. Es un elemento importante para la correcta utilización de la póliza de crédito suscrita con la entidad financiera.

2.2 DIAGNÓSTICO

En este apartado realizo un análisis DAFO de los criterios expuestos anteriormente, utilizando el análisis de la realidad.

CRITERIO 1: LIDERAZGO

a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referente de cultura de Excelencia.

Debilidades:

- No hay evidencias de realización de acciones como consecuencia de actividades de aprendizaje.
- No hay evidencias de que se fomente la colaboración dentro de la organización.

Fortalezas:

- El desarrollo de la misión, visión y valores ha sido idea del gerente.
- Actúa como referente ante los empleados.

Oportunidades:

- La implicación del gerente con la estrategia y su fomento dentro de la organización les puede generar oportunidades en el mercado

2.14 tabla criterio 1a.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	15	Implantado	10	Medición	5
Integrado	15	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	15	Total	10	Total	5
					TOTAL
					10

Fuente: Elaboración propia.

b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Debilidades:

- No hay un proceso que estimule, planifique e implante mejoras en los enfoques, utilizando la creatividad e innovación.

Amenazas:

- No hay establecidos indicadores los procesos.

Fortalezas:

- El gerente se implica en cada proceso y sigue el procedimiento PDCA.

Oportunidades:

- Utiliza la información de su contacto con los clientes para la mejora de los procesos.

2.15 tabla criterio 1b

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	10	Implantado	10	Medición	5
Integrado	10	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	10	Total	10	Total	5
					8

Fuente: Elaboración propia.

c. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.

Debilidades:

- No hay constancia de un reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés externo por su contribución a los resultados de la sociedad, como proveedores.

Amenazas:

- No hay indicadores que evalúen la interacción entre la empresa y los grupos de interés.

Fortalezas:

- El gerente está involucrado e interactúa constantemente con los grupos de interés externos.

Oportunidades:

- Fomenta las actividades a mejorar el medio ambiente y el uso más sostenible de los recursos.

2.16 tabla criterio 1c

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	10	Medición	10
Integrado	10	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	10
				Mejora e Innovación	10
Total	15	Total	10	Total	10
					TOTAL
					12

Fuente: Elaboración propia.

d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.

Debilidades:

- No hay constancia de reuniones de despliegue de la excelencia con los empleados.
- No hay constancia de reconocimientos a empleados por su involucración con la excelencia y en la consecución de los objetivos de la empresa.

Fortalezas:

- Fomenta la igualdad de oportunidades dentro de la organización.
- Comunica verbalmente la cultura de la excelencia a los empleados, que aunque no hay constancia escrita, da más sensación de proximidad.

2.17 tabla criterio 1d

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	10	Medición	5
Integrado	10	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	15	Total	10	Total	5
					TOTAL
					10

Fuente: Elaboración propia.

e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

Debilidades:

- No hay constancia de comunicaciones de los cambios a los grupos de interés.

Amenazas:

- No se miden y revisan la eficacia de los cambios.

Fortalezas:

- El gerente está involucrado e impulsa el cambio.

Oportunidades:

- Está permanentemente informado de los que ocurre a su alrededor que le sirve para promover cambios internos adecuados.

2.18 tabla criterio 1e

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	15	Implantado	10	Medición	5
Integrado	15	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	15	Total	10	Total	5
					TOTAL
					10

Fuente: Elaboración propia.

AUTOEVALUACIÓN CRITERIO 1:

2.19 tabla criterio 1 Liderazgo.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	15	Implantado	10	Medición	5
Integrado	15	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	15	Total	10	Total	5
					TOTAL
					10

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Debilidades

- No se valora con ningún indicador la implicación del personal en la empresa.
- No se dispone de un conjunto de indicadores preestablecidos para medir el grado de cumplimiento de la estrategia.

Amenazas

- Tiene varios competidores de tamaño mucho más grande.
- La actual situación económica.

Fortalezas

- Hay establecido un mapa de procesos.
- La percepción de los clientes es muy favorable.

- Conocimiento del sector. Basándonos en sus años de experiencia.

Oportunidades

- Debido a las características del sector funciona el boca a boca, han creado una buena imagen en su ámbito.
- La venta del abono líquido ha hecho mejorar los resultados y supone una oportunidad en el mercado regional.

AUTOEVALUACIÓN CRITERIO 2

2.20 tabla criterio 2

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	15	Implantado	10	Medición	5
Integrado	15	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	15	Total	10	Total	5
					TOTAL
					10

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIO 3: PERSONAS

3.a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Debilidades:

- No existe un departamento formal de rr.hh.
- No hay un plan de necesidades de formación establecido.
- No hay metodologías para mejorar los procesos operativos.

Amenazas:

- Alargamiento de la jornada de trabajo en períodos específicos plenamente previsibles.

Fortalezas:

- Cada responsable de departamento es el responsable de recursos humanos lo que da más cercanía y conocimiento sobre el terreno de las necesidades.

Oportunidades:

- Las necesidades pueden dar lugar a la contratación de personas que estén involucradas desde el principio con los principios de excelencia en la gestión en la empresa.

2.21 tabla criterio 3a

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	10	Implantado	10	Medición	5
Integrado	10	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	10	Total	10	Total	5
					8

Fuente: Elaboración propia.

3.b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Debilidades:

- Escasas posibilidades de desarrollo de carreras profesionales debido al tamaño de la empresa.
- No hay un inventario de competencias y necesidades de cada trabajador por escrito.
- No hay establecidos objetivos individuales que les involucren con los objetivos generales de la empresa.

Amenazas:

- La existencia de grupos más grandes en el sector o sectores relacionados pueden suponer una pérdida de personal, si bien está actualmente más difícil por la situación del mercado.

Fortalezas:

- La mayor estabilidad del sector respecto a otros puede dar posibilidades de estabilidad a los trabajadores.

Oportunidades:

- La situación actual de la economía puede proporcionar la posibilidad de contratación de personas con un perfil interesante para la empresa.

2.22 tabla criterio 3b

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	10	Implantado	10	Medición	5
Integrado	10	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	10	Total	10	Total	5
					8

Fuente: Elaboración propia.

3.c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

Fortalezas:

- El estilo de dirección del gerente supone la delegación de responsabilidades a los jefes de departamento que salvo en las actividades que tengan una mayor repercusión que han de contar con su conocimiento.

Oportunidades:

- El estilo de delegación permite más dedicación por parte del gerente para la realización de las tareas comerciales y de contacto con el cliente y el entorno en general.

2.23 tabla criterio 3c

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	10	Implantado	10	Medición	5
Integrado	10	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	10	Total	10	Total	5
					8

Fuente: Elaboración propia.

d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

Debilidades:

- No están identificadas las necesidades de comunicación ni está establecido un plan de comunicación basado en ellas, mediante canales identificados.

Fortalezas:

- Existe una comunicación informal donde el gerente está directamente disponible por parte de los jefes de departamento.

Oportunidades:

- La comunicación directa existente permite compartir directamente todo el conocimiento disponible y susceptible de implementar.

2.24 tabla criterio 3d

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	10	Implantado	10	Medición	5
Integrado	10	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	10	Total	10	Total	5
					8

Fuente: Elaboración propia.

e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Debilidades:

- No hay establecidas tablas específicas de recompensa por el trabajo realizado.
- No hay establecidos beneficios sociales.

Amenazas:

- La existencia de otros grupos más grandes que puedan establecer mejores reconocimientos y beneficios sociales.

Fortalezas:

- Los reconocimientos se realizan, llegado el caso, de manera no económica sino por medio de invitaciones y de manera no verbal.

2.24b tabla criterio 3d

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	10	Implantado	10	Medición	5
Integrado	10	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	10	Total	10	Total	5
					8

Fuente: Elaboración propia.

AUTOEVALUACIÓN CRITERIO 3

2.25 tabla criterio 3

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	10	Implantado	10	Medición	5
Integrado	10	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	10	Total	10	Total	5
					8

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

a. Gestión de Alianzas Externas

Debilidades

- No hay criterios para identificar oportunidades para establecer alianzas.
- No hay establecidos procesos que gestionen y midan la idoneidad de las alianzas, especialmente las más importantes como las relacionadas con la comercialización de los abonos líquidos. Tampoco en la evaluación con consultores externos. La evaluación no se basa en indicadores.

Amenazas

- La competencia puede llegar a acuerdos con los mismos suministradores que la empresa.

Fortalezas

- Existen negociaciones con proveedores con resultado de valores positivos para las dos partes, como en la cogeneración y otros.
- Se aprovechan sinergias en la relación con otras empresas propiedad de los socios.

Oportunidades

- Existe una clara oportunidad profundizar en la alianza relativa a los abonos líquidos.

2.26 tabla criterio 4a

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	10	Medición	5
Integrado	20	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	20	Total	10	Total	5
					12

Fuente: Elaboración propia.

b. Gestión de los recursos económicos financieros

Debilidades

- No hay establecidos unos indicadores financieros en forma de cuadro de mando que permita un seguimiento más continuo de una serie de indicadores formalmente decididos. No permite hacer un seguimiento.
- No se realizan reuniones de control preestablecidas del resultado con el jefe de administración.

Amenazas

- La falta de información financiera detallada y preestablecida priva de información clave en un entorno tan convulso.
- Falta de medición de la exposición a cambios en la política de subvenciones agrarias, Feoga.

Fortaleza:

- Se hace un seguimiento de la tesorería mediante un presupuesto de tesorería.
- Personal altamente cualificado en el departamento de administración.

2.27 tabla criterio 4b.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	20	Medición	10
Integrado	20	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	10
				Mejora e Innovación	10
Total	20	Total	15	Total	10
					TOTAL
					15

Fuente: Elaboración propia.

c. Gestión de los edificios, equipos y materiales

Debilidades

- La instalación de aprovechamiento de la biomasa no está utilizada convenientemente, lo que mejoraría su eficiencia energética.

Fortalezas

- La nave es propiedad de la empresa, por la que se está pagando una hipoteca.
- La maquinaria de la deshidratación de alfalfa es moderna.
- La seguridad de los activos está garantizada a través de pólizas de incendio y robo.
- La experiencia del personal permite la optimización de los recursos.
- Tiene métodos de control y protección del inventario.

Oportunidades

- Se ha establecido una estrategia de reducción de consumos de energía, sobre todo gracias a la cogeneración.

2.28 tabla criterio 4c.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	20	Medición	20
Integrado	20	Estructurado	20	Aprendizaje y Creatividad	20
				Mejora e Innovación	20
Total	20	Total	20	Total	20

Fuente: Elaboración propia.

d. Gestión de la tecnología

Debilidades

- No tiene conocimiento de la aplicación de la tecnología en la competencia.

Amenazas

- A pesar de que se sabe exactamente la utilización de la tecnología en la competencia, algunos son grupos grandes en los que suponemos una utilización eficiente de la tecnología.

Oportunidades

- La experiencia de los “partners” y socios en gestión de la tecnología puede dar ideas de mejoras y experiencias de implantación.

2.29 tabla criterio 4d.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	15	Medición	10
Integrado	20	Estructurado	15	Aprendizaje y Creatividad	10
				Mejora e Innovación	10
Total	20	Total	15	Total	10

Fuente: Elaboración propia.

d. Gestión de la información y del conocimiento

Debilidades

- No dispone de un sistema de evaluación del conocimiento.
- Sistema informático que no permite la obtención de información adecuada y en tiempo real.

Amenazas

- No hay una implicación por parte de la Dirección en la introducción de nuevas tecnologías.
- Sobrecarga de trabajo en administración para suplir esas carencias en el sistema de gestión.

Fortalezas

- La aplicación, a pesar de sus limitaciones dispone de las particularidades para la gestión de la alfalfa no disponibles en la mayoría de las aplicaciones

Oportunidades

- Al estar integrados dentro de una red de información global, AEFA, tienen acceso a información del estado del sector, lo que les da un mayor conocimiento de la situación global.

2.30 tabla criterio 4e.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	10	Medición	5
Integrado	20	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	20	Total	10	Total	5
					12

Fuente: Elaboración propia.

AUTOEVALUACIÓN CRITERIO 4:

2.31 tabla criterio 4.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	15	Medición	5
Integrado	20	Estructurado	15	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	20	Total	15	Total	5
					15

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIO 5: PROCESOS

a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

Debilidades:

- No están establecidos procesos de relación con los partners.

Amenazas:

- La baja implicación de los trabajadores en la mejora continua de los procesos.
- Los responsables no hacen seguimiento de indicadores, inexistentes.

Fortaleza:

- Todas sus principales actividades están estructuradas en forma de procesos.
- La estructura organizativa está de acuerdo al diagrama de procesos

Oportunidades:

- Llevan poco tiempo trabajando con procesos por lo que el margen de capacidad de mejora es grande.

2.32 tabla criterio 5a.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	20	Medición	5
Integrado	20	Estructurado	20	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	20	Total	20	Total	5
					15

Fuente: Elaboración propia.

b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor:

Debilidades:

- No hay establecido un sistema de propuestas de mejora interno.
- No hay establecido un método para priorizar las mejoras a implantar.
- No disponen de ningún procedimiento para la involucración del personal en la mejora de los procesos.

Amenazas:

- La baja implicación de los trabajadores en la mejora continua de los procesos.
- Hasta el momento no hay evidencias de desarrollo de mejoras en procesos.

Fortaleza:

- Los procesos están bien diseñados en cuanto los posibles conflictos que puedan surgir cuando en un proceso hay dos responsables de departamento involucrados.

2.33 tabla criterio 5b

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	20	Medición	5
Integrado	20	Estructurado	20	Aprendizaje y Creatividad	5
				Mejora e Innovación	5
Total	20	Total	20	Total	5
					15

Fuente: Elaboración propia.

c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

Fortalezas:

- Conocen las necesidades de los clientes por su continuo contacto con ellos.
- Hay definido e implementado un proceso de servicio post-venta.

Oportunidades:

- Tienen un contacto directo y diario con los clientes, donde conocen de primera mano sus necesidades y atienden también sus quejas.

2.34 tabla criterio 5c.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar		
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	20	Medición	5	
Integrado	20	Estructurado	20	Aprendizaje y Creatividad	5	
				Mejora e Innovación	5	TOTAL
Total	20	Total	20	Total	5	15

Fuente: Elaboración propia.

d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios:

Debilidades:

- No hay establecidas pautas de “buena prácticas” de atención a los clientes.

Amenazas:

- Los empleados no han recibido la formación adecuada sobre técnicas de ventas y atención al cliente.

Fortaleza:

- Los clientes cuentan con su completa disponibilidad, calidad y servicio.
- Hay implementado un proceso post-venta.
- Cuenta con el servicio de recogida de alfalfa y de maíz. Así como de su distribución.

Oportunidades:

- Pueden aprovechar las instalaciones, relaciones con partners y conocimiento de sus clientes para comercializar nuevos productos como en el caso de los abonos líquidos.

2.35 tabla criterio 5d.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	20	Medición	10
Integrado	20	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	10
				Mejora e Innovación	10
Total	20	Total	15	Total	10
					TOTAL
					15

Fuente: Elaboración propia.

e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes:

Debilidades:

- No hay una anticipación hacia los problemas del cliente, no hay una actitud proactiva, se espera a la llegada de las quejas para dar solución a un problema que se pudo haber detectado antes.
- No disponen de indicadores formales de seguimiento de los clientes que les permita anticiparse a problemas.

Amenazas:

- Los mecanismos para fomentar la innovación en las relaciones con los clientes son muy limitados.

Fortalezas:

- Cuentan con la implicación por parte de la gerencia en la gestión de las relaciones con los clientes.
- Hay una gran implicación por parte de la gerencia en el tratamiento de las reclamaciones.

Oportunidades:

- El contacto diario con el cliente les permite la posibilidad de conocer mejor sus necesidades y establecer rápidamente opciones de mejora.

2.36 tabla criterio 5e.

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	20	Medición	10
Integrado	20	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	10
				Mejora e Innovación	10
Total	20	Total	15	Total	10
					TOTAL
					15

Fuente: Elaboración propia.

AUTOEVALUACIÓN CRITERIO 5:

2.37 tabla criterio 5

Enfoque		Despliegue		Evaluar, Revisar Y Perfeccionar	
Sólidamente fundamentado	20	Implantado	20	Medición	10
Integrado	20	Estructurado	10	Aprendizaje y Creatividad	10
				Mejora e Innovación	10
Total	20	Total	15	Total	10
					TOTAL
					15

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

a. Medidas de percepción.

Debilidades:

- Percepción no basada en datos medibles y es fácilmente subjetiva.

Amenazas:

- La falta de un conocimiento más fidedigno y en tiempo real puede suponer perder clientes

b. Medidas de rendimiento.

Debilidades:

- No se utilizan Indicadores de rendimiento de los clientes, al menos de una manera expresa y medible.

Amenazas:

- El desconocimiento de cierta información les puede privar de una reacción rápida ante las circunstancias cambiantes del mercado.

Cuadro resumen de autoevaluación:

2.39 tabla criterio 6.

Relevancia y Utilidad	6.a	6.b
Ámbito y Relevancia	5	0
Integridad	5	0
Segmentación	5	0
Total	5	0
Rendimiento	6.a	6.b
Tendencias	0	0
Objetivos	0	0
Comparaciones	0	0
Confianza	0	0
Total	2,5	0

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

a. Medidas de percepción y b. Medidas de rendimiento.

Debilidades:

- No se usan resultados ni se utilizan Indicadores de rendimiento objetivos de los empleados, es decir de una manera expresa y medible.

Amenazas:

- El desconocimiento de cierta información les puede privar de una reacción rápida ante las circunstancias cambiantes.

Fortalezas:

- Fácil de percibir.

Oportunidades:

- Después de los accidentes leves acaecidos recientemente, se muestra como una oportunidad de mejorar la imagen de la empresa ante los empleados, indicando una preocupación expresa por su seguridad.

Cuadro resumen de autoevaluación:

2.40 tabla criterio 7.

Relevancia y Utilidad	7.a	7.b
Ámbito y Relevancia	0	0
Integridad	0	0
Segmentación	0	0
Total	0	0
Rendimiento	6.a	6.b
Tendencias	0	0
Objetivos	0	0
Comparaciones	0	0
Confianza	0	0
Total	0	0

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento.

Debilidades:

- No se usan resultados ni se utilizan Indicadores de rendimiento objetivos de la sociedad, es decir de una manera expresa y medible.

Oportunidades:

- Debido a la falta de conocimiento por parte de la sociedad de la empresa y sus actividades, se muestra una oportunidad de mejorar la imagen de la empresa ante la sociedad.

Cuadro resumen de autoevaluación:

2.41 tabla criterio 8

Relevancia y Utilidad	8.a	8.b
Ámbito y Relevancia	0	0
Integridad	0	0
Segmentación	0	0
Total	0	0
Rendimiento	6.a	6.b
Tendencias	0	0
Objetivos	0	0
Comparaciones	0	0
Confianza	0	0
Total	0	0

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE.

a. Resultados clave del rendimiento.

9.a.1.- Resultados Netos.

9.a.2.- Ventas.

Debilidades:

- No se han establecido presupuestos de resultados y ventas.
- No se establecen objetivos.
- No se mide información importante como información de ventas segmentada por clientes, fallos de fabricación, utilización del horno de biomasa, etc.

Amenazas:

- La no medición de índices importantes puede dejar de suministrar información vital.
- La no medición a tiempo les priva de información aplicable en el momento de surge.

Fortalezas:

- Facilidad de medición.

9.b. Indicadores clave del rendimiento.

9.b.- Presupuesto de tesorería.

Debilidades:

- No se utilizan índices para la medición de los procesos.
- El presupuesto de tesorería lo elabora y controla el gerente, sin demasiada intervención por parte del departamento de administración.

Amenazas:

- La no medición de índices importantes puede dejar de suministrar información vital.

Fortalezas:

- Facilidad de medición.

Oportunidades:

- Ya está establecido una organización por procesos, por lo que tienen la oportunidad de establecer indicadores.

Cuadro resumen de autoevaluación:

2.38 tabla criterio 9.

Relevancia y Utilidad	9.a.1	9.a.2	9.a	9.b
Ámbito y Relevancia	35	35		15
Integridad				
Segmentación				
Total	35	35	35	15
Rendimiento	9.a.1	9.a.2	9.a	9.b
Tendencias	25	25		15
Objetivos	25	25		15
Comparaciones	25	25		15
Confianza	25	25		15
	25	25	25	15
Total	30	30	30	15

Fuente: Elaboración propia.

Resumen DAFO:

Tras un cuidadoso análisis de los DAFO anteriores, se han detectado coincidencias generales en todos ellos, agrupados y condensados de la manera que sigue:

Debilidades:

- No se utilizan Indicadores de rendimiento objetivos, es decir de una manera expresa y medible. Tanto para indicadores internos de procesos (lo que dificulta su revisión y mejora) como para los indicadores de resultados, en todas sus vertientes (Claves, clientes, personas, sociedad) tanto internos como externos.
- Al hilo de lo anterior no se establecen presupuestos que les sirva para medir el rendimiento y evolución, según lo previsto, para cumplir con los indicadores.
- No se dispone de una herramienta informática adecuada que facilite la obtención de la información en tiempo real y adecuada.
- No hay establecidas tablas específicas de recompensa por el trabajo realizado.
- No hay evidencias de que se fomente la colaboración dentro de la organización.
- No hay constancia de reuniones de despliegue de la excelencia con los empleados.

Amenazas:

- El desconocimiento de la información que les podrían suministrar los inexistentes indicadores les priva de una reacción rápida ante las circunstancias cambiantes.

Fortalezas:

- La involucración de la Gerencia en la implantación de la Excelencia.

Oportunidades:

- Han detectado la oportunidad de la venta de abonos líquidos, que deben potenciar.

Resumen de puntuaciones:

1 Agentes

2.42 Resumen de puntuaciones agentes

Criterio número	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Apartados	1a	10	2		3a	8	4a	12	5a	15
	1b	8			3b	8	4b	15	5b	15
	1c	12			3c	8	4c	20	5c	15
	1d	10			3d	8	4d	15	5d	15
	1e	10			3e	8	4e	12	5e	15
		50				40		74		75
Puntuación		10		10		8		15		15

Fuente: elaboración propia

La puntuación de cada criterio es la media aritmética de cada subcriterio. Si se presentan razones convincentes de que un criterio no es aplicable, se calcularía la media sobre los subcriterios finalmente aplicables.

2 Resultados

2.43 Resumen de puntuaciones resultados

Criterio número	6	%	7	%	8	%	9	%
Apartados	6a	2,5	7a	0	8a	0	9a	30
	6b	0	7b	0	8b	0	9b	15
		2,5		0		0		45
Puntuación		0,625		0		0		22,5

Fuente: Elaboración propia

3 Total

2.44 Resumen de puntuaciones total

Criterio	Puntuación %	Factor	Puntos
Liderazgo	10	1	10
Política y estrategia	10	1	10
Personas	8	1	8
Alianzas y recursos	15	1	15
Procesos	15	1	15
Resultados en los Clientes	1	1,5	1
Resultados en las Personas	0	1	0
Resultados en la Sociedad	0	1	0
Resultados Clave	23	1,5	34
Total	81		92

Fuente: Elaboración propia.

2.3 PLANES DE MEJORA

En este apartado expongo los planes de mejora, obtenidos tras un profundo análisis de la información proporcionada por la memoria y su dafo.

Estos planes tienen principalmente su origen en los dafo de los agentes facilitadores, donde en cada uno de ellos está expresado el agente o agentes facilitadores afectados.

En primer lugar, distingo dos tipos de planes de mejora, concretos y de desarrollo en el camino del EFQM. Los denominados *concretos* tratan sobre aspectos concretos a mejorar, en un área concreta. Los denominados de *desarrollo* están enmarcados en un desarrollo más amplio en el camino a la Excelencia.

- **Concretos:**

2.3.1.1 Plan de mejora de la rentabilidad de los abonos líquidos.

2.3.1.2 Plan de mejora de mejora de los sistemas informáticos.

2.3.1.3 Plan de mejora del horno de Biomasa.

3.1.4 Plan de mejora de la comunicación.

3.1.5 Plan de mejora del reconocimiento.

3.1.6 Plan de mejora de la colaboración dentro de la organización.

- **Desarrollo:**

2.3.2.1 Deben mejorar el sistema de gestión basándose en el uso del modelo EFQM. Deben establecer un conjunto de indicadores a nivel de los procesos, que ayuden a medir y evaluar eficientemente el funcionamiento de cada uno de ellos para aplicar correctamente en el método PDCA.

A su vez también se debe establecer **un conjunto de indicadores** en los criterios de resultados, de cara a medirlos adecuadamente.

2.3.1.1. Plan de mejora para el aprovechamiento los abonos líquidos.

(1) Introducción:

Este plan de mejora se enmarca dentro principalmente dentro del **agente facilitador 2, Política y Estrategia**, si bien tiene repercusiones muy importantes en los **4 y 5**.

En el último año han empezado a comercializar los fertilizantes líquidos de otra empresa con la que han llegado a una alianza para la comercialización.

Al ver la muy positiva evolución de las ventas y al tener en cuenta que es un producto que han detectado como una oportunidad en el mercado, se ha visto la oportunidad de fabricarlo la empresa, ya que se ha detectado una demanda que no se podrá satisfacer con los suministros de la empresa externa.

(2) Medidas:

Han establecido los contactos con la empresa de fertilizantes para la alianza que **lleve a la construcción de la nueva factoría.**

También han tenido en cuenta que los clientes principales de los abonos líquidos son una serie de distribuidores que han mostrado su interés en la idea y que en un primer momento están dispuestos a formar una alianza.

Está claro que ya se cuenta con el visto bueno de los socios de la empresa.

Estas alianzas se plasmarán en forma de participaciones accionariales, de las que la empresa. tendrá la mayor parte.

(3) Recursos:

Para llevar a cabo este plan se requerirá de apoyo financiero, en parte habrá aportaciones de los socios, así como una línea de crédito de la entidad financiera con la que colabora habitualmente.

En cuanto a otros tipos de recursos está claro que supondrá más carga de trabajo por lo que se prevé la contratación de personal en administración.

También será necesaria la adopción de una aplicación informática para el control de la producción de la nueva fábrica, para lo que se tendrá en cuenta la aplicación utilizada actualmente por la empresa de fertilizantes. Esto también les servirá de guía para otro plan de mejora, el **3.1.2 Plan de mejora de mejora de los sistemas informáticos.**

(4) Responsables:

El responsable de esta actuación será el gerente.

(5) Indicadores:

Para poder hacer un correcto seguimiento se establecerá un **calendario de actuaciones**, dicho calendario se expone a continuación, si bien está pendiente de confirmar sobre todo el calendario de construcción de la nueva planta, sujeto a la viabilidad de este plan según los estudios previos pendientes.

2.45. Calendario planta de abonos propuesto	2014								2015							
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Calendario actuaciones Plan Abonos Líquidos																
Reuniones consejo	Yellow	Yellow				Yellow		Yellow		Yellow				Yellow	Yellow	
Reuniones con empresa suministradora			Orange	Orange		Orange										
Reuniones con equipo de la empresa	Green	Green				Green							Green		Green	
Búsqueda ofertas construcción					Blue											
Elección empresa construcción							Dark Blue									
Inicio construcción								Purple								
Controles de proceso de construcción									Red		Red		Red		Red	
Fin construcción															Green	
Inicio fabricación																Orange

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.2 Plan de mejora de mejora de los sistemas informáticos.

(1) Introducción:

Este plan de mejora se enmarca dentro principalmente dentro del **agente facilitador 4 Alianzas y recursos** aunque también tiene repercusión en el criterio 5, Procesos.

Como podemos ver en los daños, los sistemas informáticos no proporcionan la información requerida y que sabemos que hay aplicaciones en el mercado que pueden ofrecer esa información en el tiempo que requerimos.

Esto, sin duda, va a tener repercusión en otros planes de mejora, en cuanto a la implantación de indicadores, tanto a nivel de procesos como a nivel de resultados.

Lo que no quieren perder es la ventaja del software actual, que es el tratamiento tan bueno de su producto principal actual, la alfalfa.

(2) Medidas:

Han decidido implementar un nuevo sistema de gestión informático, estableciendo los contactos con las empresas del sector que tienen que preparar sus propuestas específicas a implantar. También se tendrá en cuenta el asesoramiento de su suministrador informático tanto para la solución en sí como para los cambios de infraestructura informática necesarios.

(3) Recursos:

Para llevar a cabo el plan se requerirá de recursos financieros, abordables con los recursos generados por la empresa, si bien la empresa ya ha iniciado los estudios para poder contar con la línea de crédito de la Junta de Castilla y León en su plan Sociedad de la información que subvencionaría parte de los importes, así como con la financiación del ICO, que proporciona a su vez financiación sin intereses en un plazo de hasta 36 meses.

(4) Responsables:

Los responsables de esta actuación serán la jefa de administración y el gerente.

(5) Indicadores:

Para hacer un correcto seguimiento se va a establecer un **calendario de actuaciones**, dicho calendario lo elaborará la jefa de administración con la aprobación del gerente y ahí se establecerá el marco temporal definitivo de este proyecto. Como planificación temporal se propone el cuadro siguiente, sujeto a las revisiones correspondientes.

También se tendrá en cuenta ciertos parámetros para la evaluación de los proyectos, a continuación:

- a) Importe total.
- b) Compatibilidad con su negocio principal, la alfalfa, aquí contemplamos la posibilidad de mantener en parte la aplicación de Aritmos y enlazarla con la que se elija.

c) Compatibilidad con el negocio que se establecerá con la producción de abonos líquidos, por lo que se tendrá en cuenta la opinión de su partner.

d) Prestaciones de cara a la imposibilidad de suministrar la información que necesiten en la implantación de indicadores en las diferentes áreas de resultados.

Para cada solución candidata, se puntuará cada apartado anterior de la siguiente manera:

0, para la más apropiada, 1, para una puntuación media y 2 para la puntuación más baja.

2.46. Calendario sistema informático propuesto	2014				2015											
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Calendario actuaciones Plan Abonos Líquidos																
Reuniones consejo	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow								Yellow				
Reuniones con equipo empresa	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green				Light Green				Light Green				
Búsqueda ofertas				Blue												
Elección oferta					Dark Blue											
Implantación						Purple	Purple	Purple								
Pruebas con nueva aplicación									Red	Red	Red	Red				
Formación								Green	Green	Green						
Traspaso bbdd a nueva aplicación												Purple				
Lanzamiento en producción nueva aplicación													Orange			

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.3 Plan de mejora del horno de Biomasa.

(1) Introducción:

El plan de mejora se encuadra principalmente dentro del **agente facilitador 4, Alianzas y recursos**, repercutiendo en el criterio de resultados 8, Sociedad, y sin duda también repercute en el Criterio 9, donde se incluirá este índice.

Forrajes y Proteínas, S.L. dispone de un horno de biomasa, capaz de utilizar las piñas de los pinos, los huesos de las aceitunas y otro material similar como combustible para generar calor necesario para el proceso de deshidratación de la alfalfa y el maíz.

Actualmente este horno no proporciona todo el calor que podría proporcionar, estando, aproximadamente, a la mitad de su rendimiento.

(2) Medidas:

Se han establecido contactos con empresas que pueden reparar el horno, para solicitarles presupuestos.

(3) Recursos:

Dispone de recursos para poder afrontarlo, además de que pueden optar a diferentes líneas de subvención, como ya ocurrió cuando decidieron instalarlo.

(4) Responsables:

El responsable de esta actuación será la jefa de administración y el gerente.

(5) Indicadores:

Para la correcta medición de la adecuación de esta actuación se tienen que establecer una serie de medidores.

Se debe establecer una medición de cuánto cuesta la generación de calor, para generar una determinada potencia calorífica, cuánto dinero se gastan en suministros de biomasa, comparándolo con lo que costaría generar el mismo calor con otras alternativas, que utiliza la empresa actualmente, como son la cogeneración y el suministro directo por la red de Iberdrola. Lo podemos denominar **Coste del Calor del Horno**.

Del estudio de este indicador pueden decidir si es adecuado y, si lo es, ver en qué orden se pueden utilizar las diferentes fuentes de energía enumeradas anteriormente. Este índice **se incluirá en el criterio 9**, y se medirá sucesivamente para ver su evolución.

2.3.1.4 Plan de mejora de la comunicación.

(1) Introducción:

Este plan afectaría directamente al **agente facilitador 3** con repercusión en el criterio 7. Como hemos observado en el análisis de la memoria, carecen de instrumentos para comunicar de una manera formal la política de la empresa.

(2) Medidas:

Han decidido establecer una manera formal de comunicar la política y cultura de la empresa, por lo que van a realizar unos carteles donde se ponga la Misión, Visión y Valores de la compañía, para hacer partícipes a todos y que conozcan por escrito, el compromiso de la empresa.

(3) Recursos:

Encargarán unos carteles a una empresa cercana que preparará unos carteles que se pondrán a la entrada, y repartidos en la fábrica.

(4) Responsables:

Los responsables serán el gerente y el responsable de cada área.

(5) Indicadores:

El gerente comunicará a los empleados y se establecerá una **encuesta anónima** sobre lo que opina de la Misión, Visión y los Valores, con una pregunta: *¿Qué opina?* Valorado del 1 al 10.

Y un campo libre donde pueden expresar lo que opinan, en la manera que quieran. Este indicador se reflejará en el criterio 7.

2.3.1.5 Plan de mejora del reconocimiento.

(1) Introducción:

Este plan afectaría al **agente facilitador 3** y afectaría principalmente al criterio 7. Según hemos visto en el dafo, no tienen un plan de recompensa por el trabajo bien realizado.

(2) Medidas:

Van a establecer una política de reconocimientos, midiéndolo con un indicador para poder evaluar y por consiguiente reconocer el trabajo.

(3) Recursos:

Se utilizará la información suministrada por administración.

(4) Responsables:

Los responsables serán el gerente y la jefa de administración.

(5) Indicadores:

Se creará el indicador de **Índice de defectos año en curso** Se utilizará ese índice pero con el siguiente enfoque para medirlo de cara al reconocimiento:

Kilos año en curso / kilos año anterior.

Si se mejora el índice respecto al año anterior, se establecerá un premio consistente en una paga extraordinaria de calidad, valorada en un porcentaje de lo ahorrado, es decir, *Importe de lo perdido el año pasado menos el importe de lo perdido este año*. El porcentaje será de un **20% por ciento de lo ahorrado**. Este índice se reflejará en el **criterio 7**.

2.3.1.6 Plan de mejora de la colaboración dentro de la organización.

(1) Introducción:

Este plan afectaría al **agente facilitador 1**, con repercusiones en el criterio 7. Según hemos visto en el dafo, no tienen un plan que fomente la colaboración dentro de la organización.

(2) Medidas:

Se va a establecer un plan de fomento de la colaboración dentro de la empresa, instalando un buzón de sugerencias, con un indicador para poder evaluar y por lo tanto medir el grado de colaboración dentro de la empresa.

(3) Recursos:

Se utilizará un buzón de sugerencias en las instalaciones.

(4) Responsables:

Los responsables serán el gerente y la jefa de administración.

(5) Indicadores:

Se creará el indicador de **Índice de sugerencias**, los empleados podrán expresar por escrito las sugerencias en el aspecto que consideren oportuno respecto a la organización.

El índice se podrá usar también como medidor dentro del proceso que corresponda, ya que el formato de las hojas de sugerencia será el siguiente: *Nombre; Proceso al que afecta; Sugerencia*.

Este índice se repercutirá en el criterio 1 y se reflejará en el 7. Se establece un **objetivo de 1 sugerencia por proceso al año**.

Entrando en los planes más de desarrollo:

2.3.2.1 Deben mejorar el sistema de gestión basándose en el uso del modelo EFQM.

Este plan, y sus divisiones, se enmarcan principalmente en el **agente facilitador 2, Política y estrategia**, si bien uno de las vertientes, la a) es enmarcable en el **agente facilitador 5, procesos**. Tienen la oportunidad de

poder profundizar en el modelo, el gerente está convencido de que es un camino para mejorar el negocio, para profundizar en el uso del modelo EFQM deben actuar en dos vertientes:

- a) Establecer un conjunto de indicadores a nivel de los procesos, que ayuden a medir y evaluar eficientemente el funcionamiento de cada uno de ellos para aplicar correctamente en el método PDCA.
- b) A su vez también deben establecer un conjunto de indicadores en los criterios de resultados, de cara a medirlos adecuadamente.

Recordemos que todos los indicadores que se obtengan los utilizaremos posteriormente para establecer un cuadro de mando integral, junto con la implementación de un nuevo sistema informático.

- a) Indicadores de procesos:

(1) Introducción:

Como hemos observado en el análisis de la memoria, en el dafo correspondiente del **agente facilitador 5** vemos que han establecido una organización por procesos, si bien no han establecido unos medidores adecuados que sean *objetivos* para medir los procesos según el pdca.

(2) Medidas:

Se ha decidido establecer una serie de indicadores de los procesos, con el establecimiento de un calendario de reuniones entre el gerente y los responsables de cada uno de los procesos para ver como se puede medir de manera más objetiva.

(3) Recursos:

El principal recurso que vamos utilizar aquí es el tiempo, por lo que cada responsable de proceso se deberá organizar para disponer de tiempo necesario para reunirse y preparar las reuniones necesarias. Para ayudar a esto se realizarán en la época del año con menos carga de trabajo, es decir, la que coincide con la deshidratación del maíz.

También se contará con la asesoría de un consultor especializado, que supervisará el proceso.

(4) Responsables:

Los responsables serán el gerente y el responsable de cada proceso.

(5) Indicadores:

Para ver si el plan de mejora va correctamente, **el gerente establecerá un calendario** para comprobar la evolución del presente plan.

No conviene confundir este medidor con los medidores que resultarán de este plan.

En los presentes planes de mejora, se han expuesto indicadores que podrán utilizarse también como indicadores dentro de cada proceso. En las reuniones del gerente con los responsables se decidirá el uso de dichos indicadores.

b) A su vez también se debe establecer **un conjunto de kpi's (indicadores)** en los criterios de resultados, de cara a medirlos adecuadamente.

(1) Introducción:

Como hemos observado en los daños se ve que carecen de indicadores objetivos en medición en gran parte de las áreas.

(2) Medidas:

Han decidido establecer un conjunto de indicadores que ayuden a medir más objetivamente los resultados ya sean los que se proponen en el presente estudio como otros que surjan fruto del calendario de reuniones entre el gerente y los responsables de cada uno de las áreas.

(3) Recursos:

El principal recurso que van utilizar aquí es el tiempo, por lo que cada responsable de proceso se deberá organizar para disponer de tiempo necesario para reunirse y preparar las reuniones necesarias. Para ayudar a esto se realizarán en la época del año con menos carga de trabajo, es decir, la que coincide con la deshidratación del maíz.

También se contará con la asesoría de un consultor especializado, que supervisará el proceso.

(4) Responsables:

Los responsables serán el gerente y el responsable de cada área.

(5) Indicadores:

Para ejecutar el presente plan de mejora correctamente, **el gerente establecerá un calendario** para comprobar la evolución del presente plan.

No conviene confundir este medidor con los indicadores que resultarán de este plan. En el siguiente apartado, *Objetivos y metas*, se establecerán unos medidores de cada una de las áreas, de cara a ayudar para poder establecer un cuadro de mando, como hemos comentado anteriormente.

2.47. Calendario reuniones indicadores.

	2014				2015											
Calendario implantación kpi's (indicadores)	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reuniones consejo	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow		Yellow		Yellow		Yellow		Yellow		Yellow	
Reuniones con administración de la empresa	Green	Green	Green	Green		Green		Green		Green		Green		Green		
Reuniones con responsable fábrica				Blue	Blue	Blue		Blue								
Reuniones con consultoría externa	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue							Dark Blue				
Implantación kpi's														Purple		

Fuente: Elaboración propia.

2.4. OBJETIVOS y METAS

En el presente apartado expongo los objetivos, elaborados conjuntamente con la dirección de la empresa, tras una reflexión de lo visto anteriormente y teniendo en cuenta a dónde quiere llegar la empresa.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Como queda claramente expuesto en la Misión de la empresa la satisfacción de los clientes es algo básico en su manera de trabajar.

Ha quedado patente en el análisis Dafo del criterio 6 que no se utilizan medidas objetivas de los clientes, tanto respecto de las medidas de percepción como los indicadores de rendimiento.

El objetivo de este apartado es establecer medidas para que sea menos subjetivo.

Al igual que el nueve se verá afectado por diferentes planes de mejora, sobre todo por **3.1.2 Plan de mejora de mejora de los sistemas informáticos**, para que dicha información se elabore de manera más eficiente, además se enlaza con el **3.2.1 Debemos profundizar en el uso del modelo EFQM.**, al que servirá de base para las reuniones correspondientes según se ha expuesto en el apartado correspondiente.

6.a Medidas de percepción.

Se procederá a la confección de una **encuesta** que se remitirá a los clientes de forma periódica, aproximadamente cada año, para medir esta percepción, además de lo percibido por el gerente y la técnico de campo, en su contacto diario con los clientes.

La encuesta tendrá los siguientes campos:

Nombre empresa; Valoración de la imagen de Forrajes en cuanto a la calidad del servicio; Valoración en cuanto a respuesta en caso de incidencias; Valoración global.

Se valorará cada parte de 1 a 10 y después de dividirá por 3 para tener una valoración media. Se establecerá un **objetivo de que el año próximo sea al menos 1 punto superior a la que mediremos este año.**

Este índice también podrá utilizarse como un elemento de **medición del proceso de postventa.**

6.b Indicadores de rendimiento:

Se seguirá con la clasificación de los clientes en tres grupos dependiendo de su facturación en el año anterior, recordemos., A, que son los habituales, B, que son los Menos habituales y C, que son los esporádicos. También diferencia clientes por los que son socios de la empresa, los clientes con los que se ha establecido una colaboración más estrecha y el resto.

Evidentemente, la introducción de un nuevo sistema informático permitirá **identificar y controlar la evolución** de estos clientes, dejando para más adelante este estudio y siendo uno de los requisitos tener en cuenta a la hora de implantar el sistema de gestión.

Además se introducirá el índice **Tratamiento de quejas y reclamaciones** mediante este índice se tendrá constancia de las quejas de los clientes y como se tratan, además de quedar reflejadas en el CRM del sistema a implementar por cada cliente.

Se calculará: *Quejas resueltas antes de 24 horas / Quejas totales.*

Con esto tendremos un dato del nivel de servicio ofrecido al cliente. Este índice no debe bajar **del 90%, queriendo mejorar el año próximo un 10% respecto al presente año.**

Este índice posteriormente se podría desplegar en los diferentes productos ofrecidos.

Este índice lo podemos utilizar para medir la eficiencia del proceso postventa.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las personas son fundamentales en cualquier organización. Como se ha deducido en el análisis realizado al criterio 7, su medición se realiza de manera informal.

No se quiere perder este contacto informal con la plantilla, que genera cercanía y buen ambiente. Sin embargo, es necesario también establecer unos métodos más formales.

7.a Medidas de percepción.

Para establecer un método más formal, se remitirá una **encuesta de satisfacción** a los empleados que se devolverá de manera anónima, la encuesta constará de los siguientes campos.

Satisfacción con sueldo actual; Satisfacción con otros beneficios (flexibilidad...); Valoración de la preocupación de la empresa por su seguridad.

Se valorará de 1 a 10 cada apartado y se dividirá por 3. **El objetivo de que el año próximo sea al menos 1 punto superior a la que mediremos este año.**

7.b Indicadores de rendimiento:

Para poder medir este aspecto de rendimiento del personal, se utilizará el **Índice de defectos año curso, desarrollado en el plan 3.1.5 Plan de mejora del reconocimiento.** Utilizado con otro enfoque en el criterio 9. Se utilizará ese índice pero con el siguiente enfoque:

Kilos año en curso / kilos año anterior.

El objetivo es mejorar un 10% respecto al año anterior.

Si se mejora el índice respecto al año anterior, se establecerá un premio consistente en una paga extraordinaria de calidad, valorada en un porcentaje de lo ahorrado, es decir, *Importe de lo perdido el año pasado menos el importe de lo perdido este año.* **El porcentaje a repartir será de un 20% por ciento de lo ahorrado.**

Además debemos incluir aquí el indicador creado en el **3.1.6 Plan de mejora de la colaboración dentro de la organización**, que es el **Índice de sugerencias** los empleados podrán expresar por escrito las sugerencias en el aspecto que consideren oportuno respecto a la organización.

El índice se podrá usar también como medidor dentro del proceso que corresponda, ya que el formato de las hojas de sugerencia será el siguiente:

Nombre; Proceso al que afecta; Sugerencia.

Se establece un **objetivo de 1 sugerencia por proceso al año.**

Se debe incluir también el indicador del **3.1.4 Plan de mejora de la comunicación** la **Encuesta anónima** sobre lo que opina de la Misión, Visión y los Valores, con una pregunta:

¿Qué opina? Valorado del 1 al 10. Y un campo libre donde pueden expresar lo que opinan, en la manera que quieran.

El objetivo de que el año próximo sea al menos 1 punto superior a la que mediremos este año.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

La empresa considera importante la sociedad donde se desenvuelve la actividad de la empresa.

Como ejemplo de esa sensibilidad ya se ha hablado de la cogeneración y del horno de biomasa, del que ya se ha planteado un plan de mejora específico.

En el análisis dafo del criterio se ha visto que no se tienen índices fiables de cómo se ve a la empresa, por lo que se adjuntará en la encuesta a remitir a los clientes un campo extra, que será: *cómo ve la sensibilidad de Forrajes con la sociedad*.

Este campo se valorará de 1 a 10 y pretendemos un **objetivo de que el año próximo sea al menos 1 punto superior a la que mediremos este año**.

También se empezará a medir lo **que se ha dejado de gastar en luz** gracias a la cogeneración con lo que han bajado el consumo de energía de la red general. Por lo que se establecerá el **Índice Medidor de ahorro energético**, para su cálculo se procederá de la siguiente manera: *Energía consumida de la red / Producción total de deshidratados*. Para tener la relación de kilovatios por tonelada producida.

Se establecerá un **objetivo de mejora de un 10% el año próximo respecto al del presente año**.

En cuanto al reciclaje, recordemos que se recicla **el 100% de los residuos** producidos.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES

Se ha observado tanto en este criterio como en el resto de los de resultados que se adolece de indicadores objetivos de medición.

Para el criterio relativo a los que la empresa considera resultados clave, se ha pensado en una serie de indicadores que se enumeran a continuación.

9.a Resultados clave del rendimiento de la organización.

En primer lugar, se debe seguir midiendo las magnitudes medidas ya medidas, recordemos, **Resultado Neto y Ventas, por cada producto**. Si bien, y enlazándolo con el plan de mejora **3.1.2 Plan de mejora de mejora de los sistemas informáticos**, para que dicha información se elabore de manera más rápida, además se engarza con el **3.2.1 Deben profundizar en el uso del modelo EFQM**, al que servirá de base para las reuniones correspondientes.

Habría que introducir cambios en los indicadores anteriores, introduciremos presupuestos tanto de resultados como de ventas.

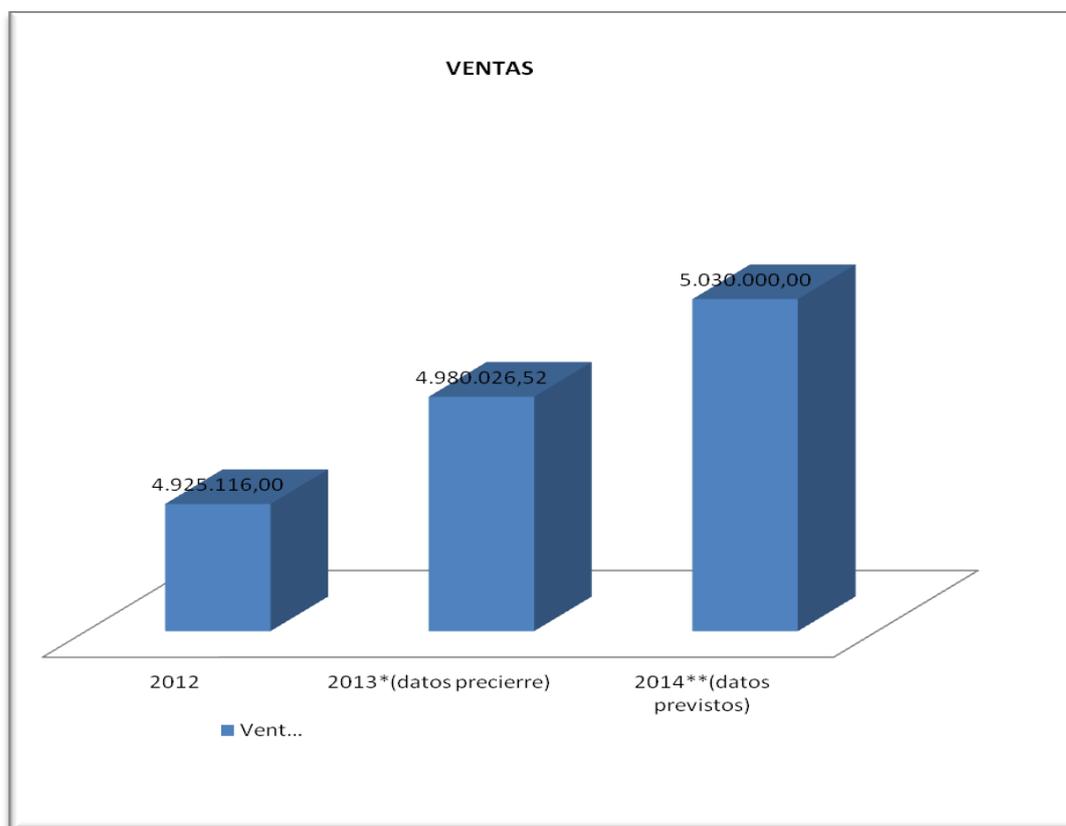
Viendo los resultados de este año se establece un objetivo de **aumento de un 15% global en las ventas y de un 10% en los Resultados Netos**.

2.48 Previsión aumento ventas.

Años	Ventas	Resultado Neto
2012	4.925.116,00	73.137,38
2013*(datos precierre)	4.980.026,52	105.120,50
2014**(datos previstos)	5.030.000,00	130.000,00

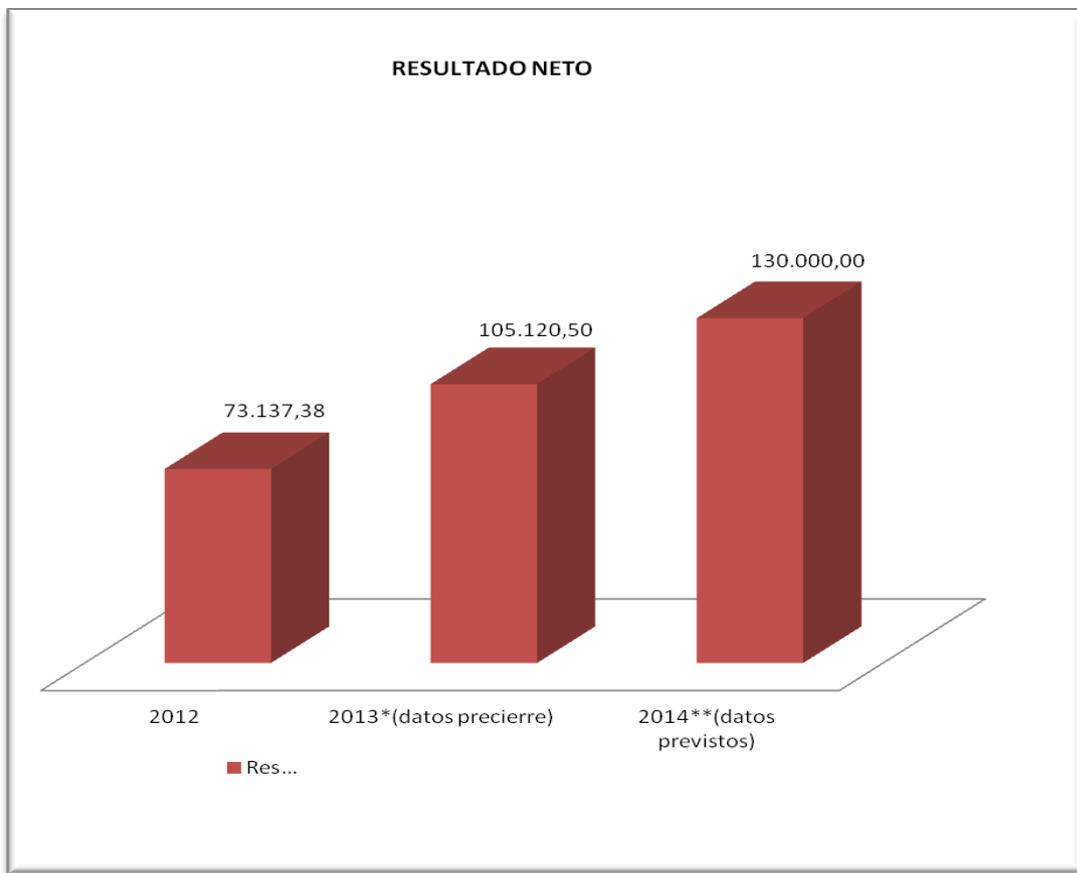
Fuente: Elaboración propia.

2.49 Objetivos ventas.



Fuente: Elaboración propia.

2.50 Objetivos resultados.

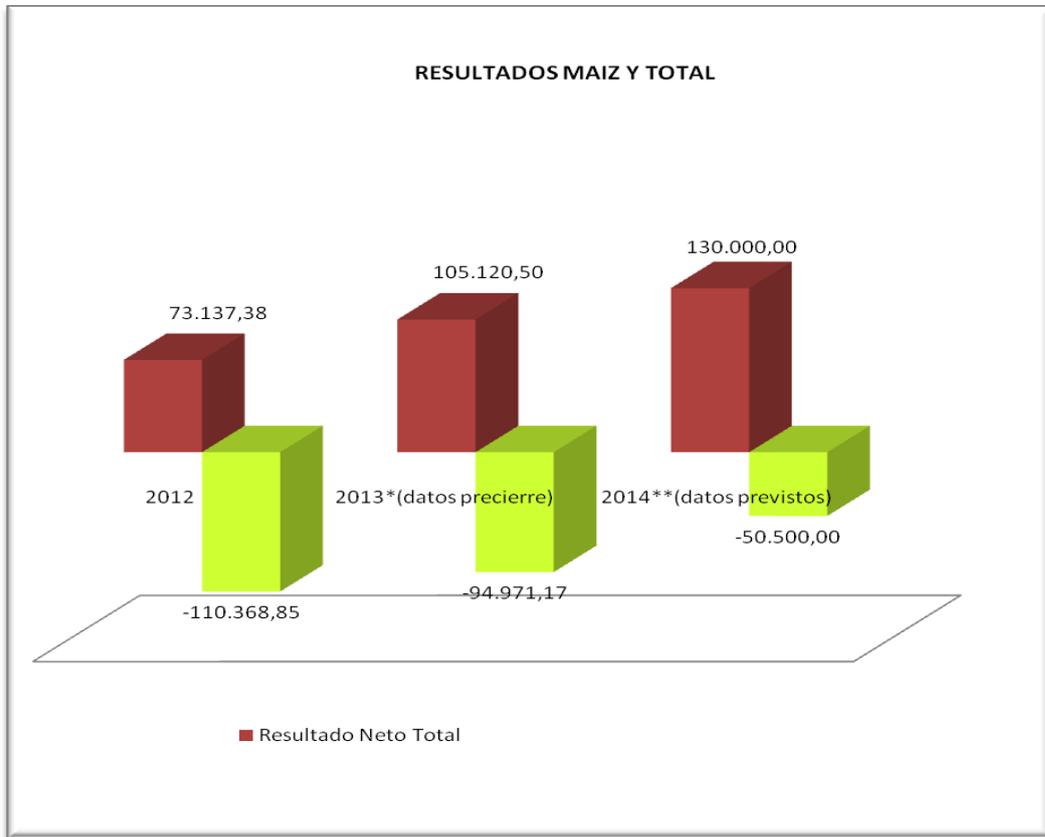


Fuente: Elaboración propia

También se debe prestar especial atención al maíz, es obvio que la empresa persigue que sea rentable y aporte beneficios. Había previsiones de que esto fuera así, sin embargo no hacían un seguimiento constante por lo que se establece un seguimiento prioritario y se prevé que en el próximo año se reduzcan las pérdidas de este producto.

Años	Resultado Neto Tota	Maíz
2012	73.137,38	-110.368,85
2013*(datos precierre)	105.120,50	-94.971,17
2014**(datos previstos)	130.000,00	-50.500,00

2.51 resultados maíz y total



.Fuente: Elaboración propia

Además, en el cálculo del resultado habría que modificarlo para que las subvenciones se encuadren dentro de resultados extraordinarios.

Habría que introducir la **Cuota de Mercado** para saber su posición respecto a la competencia, en la zona que pretenden ser líderes. Una vez que sepan en qué posición se está, se podrá establecer en qué posición quieren estar, estableciendo los objetivos correspondientes.

9.b Resultados clave del rendimiento de la organización.

En este apartado se debe mantener la **Previsión de Tesorería** que actualmente realiza el gerente.

Hay que introducir otro indicador, que se podría denominar **Índice de subvenciones**, que se calcularía:

Total Subvenciones / Resultado Neto.

Este índice se puede dividir en varios si se quisiera medir el impacto en resultados de las diferentes subvenciones.

Aquí podríamos incluir la implantación de indicadores que midan los procesos, sin embargo, por su complejidad ya que no se trata de modificar, sino de implantar, se ha considerado más eficiente tratarlo en un apartado diferente.

Coste del Calor del Horno, este índice se ha calculado en el **3.1.3 Plan de mejora del horno de Biomasa.**

Índice de defectos total: En este índice, de calidad, consiste en medir los defectos de alfalfa y maíz, conviene recordar que el proceso de deshidratación consiste en la deshidratación, aplicando calor a la alfalfa y al maíz, en este proceso se pueden producir defectos, que sería la alfalfa o maíz, en Kg, que se ha malogrado en el proceso. Se medirá así, en

Kg perdidos totales / producción total.

Este índice anterior, servirá a su vez, para medir la calidad del trabajo de los operarios, de manera que se expondrá en el criterio correspondiente.

Además este índice se podrá utilizar como medidor del proceso de deshidratación.

Tienen falta de datos hasta la fecha, pero se establece un **objetivo de mejorar un 10% anual, a partir de que lo empecemos a medir**

2.5 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

En la tabla siguiente se expone el despliegue de objetivos, que como se ha comentado anteriormente, pone en conexión los planes de mejora con los objetivos y con los criterios. Se puede ver a qué criterios afectan y en qué medida, resultando un documento de control del despliegue de los planes y de consecución de los objetivos.

2.52 Despliegue.

DESPLIEGUE OBJETIVOS. AÑO 2014 2015											
Ferros y Proteínas, S.L.		Criterio 1 Liderazgo	Criterio 2 Pol. y Estr.		Criterio 3 Personas		Criterio 4 Alianzas y Recursos			Criterio 5 Procesos	SÍN TESIS PROGRESO.
AGENTES: LÍNEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS: TEMAS	Plan de mejora de la colaboración dentro de la organización	Debemos profundizar en el uso del modelo EFQM.	Establecer un conjunto de indicadores en los criterios de resultados	Plan de mejora de la comunicación.	Plan de mejora del reconocimiento	Plan de mejora para el aprovechamiento los abonos líquidos	Plan de mejora de mejora de los sistemas informáticos	Plan de mejora del horno de Biomasa	Indicadores de procesos	Comité Dirección
											INDICADORES DE RESULTADOS
Criterio 6	Encuesta a clientes	2	1	2	2	2	2	1	2	1	Valoración media del 7 90%
	Tratamiento de quejas y reclamaciones	2	1	2	2	2	2	1	2	1	
Criterio 7	Índice de defectos año en curso	2	1	2	2	0	2	1	2	1	10 % respecto al año anterior 1 sugerencia por proceso al año Valoración media del 6 Valoración media del 6
	Índice de sugerencias	0	1	2	0	0	2	2	2	1	
	Encuesta satisfacción	0	1	2	0	1	2	2	2	1	
	Encuesta anónima	0	1	2	0	0	2	2	2	1	
Criterio 8	Encuesta a clientes (campo social)	2	1	2	2	2	2	2	2	1	Valoración media del 6 60%
	Índice medidor ahorro energético	2	1	2	2	2	2	2	2	1	
Criterio 9	Resultado Neto	2	1	0	2	2	1	1	1	2	10%
	Ventas	2	1	0	2	2	1	1	2	2	15%
	Resultado maíz	2	2	0	2	2	2	2	2	2	10%
	Cuota de mercado	2	1	0	2	2	1	1	2	2	Conocer
	Previsión de Tesorería	2	1	0	2	2	1	1	1	2	Optimizar costes financieros
	Índice de subvenciones	2	1	0	2	2	1	1	2	2	Conocer
	Coste calor del Horno	2	1	0	2	2	1	1	0	2	Estudiar
	Índice de defectos total	2	1	0	2	1	1	1	2	1	10% de mejora respecto al año anterior
RESPONSABLE		Gerencia, Admón, Fábrica	Gerencia, Admón, Fábrica	Gerencia, Admón, Fábrica	Gerencia	Gerencia	Gerencia, Admón	Gerencia, Admón	Gerencia, Admón, Fábrica	Gerencia, Admón, Fábrica	
INDICADORES DE LÍNEAS DE ACCIÓN											NIVEL 1 0: Relación fuerte 1: Relación media 2: Relación débil

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3

Conclusiones

CAPÍTULO 3 CONCLUSIONES

3.1 Conclusiones

Recordemos que con el presente trabajo fin de grado se pretenden estudiar diversos objetivos.

El primero es analizar la evolución del concepto de calidad y determinarla en los modelos de gestión de empresas hoy en día. Al respecto he hecho un estudio de la evolución histórica del concepto de calidad aplicado a la gestión empresarial, concluyendo en las dos corrientes principales existentes hoy en día, que vendrían a ser la corriente del aseguramiento de la calidad y de la calidad como sistema de gestión, que es en lo que se basa el resto del presente trabajo fin de grado.

El segundo, recordemos, es estudiar las características del modelo EFQM y las ventajas para las pymes que lo apliquen.

Al respecto se ha comprobado en el presente trabajo que las características del modelo EFQM pretenden hacer un análisis de la situación y enfocar a la empresa hacia una política de mejora continua, valorada por todas las partes interesadas en la misma y así afrontar un entorno global altamente competitivo.

Todo ello gracias al esquema expuesto:

Diagnóstico - Planes de Mejora - Objetivos

El tercer objetivo es comprender las relaciones causa-efecto que se deben de tener en cuenta en las organizaciones. Este objetivo se estudia tanto en el punto 1.3 El concepto REDER como en el 1.4 La estructura del modelo.

En los que podemos ver como las áreas se relacionan entre sí y como las mejoras repercuten dentro de cada una de las áreas. Todo ello desde el enfoque del modelo EFQM, si bien esto no es algo propio del modelo si no que lo estructura de una determinada manera, dándose en todas las organizaciones, independientemente de que apliquen dicho modelo o no, si bien la aplicación de este modelo nos ayuda a identificar bien estas relaciones en la organización que lo aplique siendo en este punto una buena herramienta.

El cuarto objetivo es la aplicación de este modelo de excelencia a una PYME en concreto.

Este objetivo se ha llevado a cabo siguiendo el orden y las indicaciones del modelo, un análisis de la situación de la empresa.

El fin de este objetivo es lo que hemos hecho al realizar los DAFO en todas las áreas, de manera exhaustiva, como se ve en el apartado de Diagnóstico (dafos) (página 63) y en su resumen y puntuación (página 72).

De dicho diagnóstico hemos deducido los planes de mejora (página 85) adecuados para la situación, de cara a conseguir los objetivos (página 97) con su correspondiente despliegue (página 105) en el que hemos establecido un mapa con las repercusiones en las distintas áreas.

El quinto, recordemos, era ver si de la aplicación del modelo realmente se sacan los beneficios que a priori se estiman, realizando una valoración personal del trabajo realizado.

Del caso práctico realizado en el segundo capítulo se desprende que ha permitido realizar lo que pretende el modelo: un diagnóstico global de toda la empresa y detectar las áreas a mejorar.

Sirve para hacer un diagnóstico correcto de la empresa en su conjunto, ya que a priori no se conocía la situación, y por eso mismo, es una herramienta muy interesante a nivel gerencial para tomar el pulso a la empresa y saber todas las circunstancias de la misma. Evitando que no consideremos áreas que a priori no creamos importantes.

Más en respecto a la empresa en concreto vemos que en algunas áreas de la empresa podríamos considerar que el modelo resulta excesivamente complejo para su aplicación completa en algunas áreas, como por ejemplo en recursos humanos.

Pero como hemos dicho, ha servido para detectar posibilidades de mejora, como por ejemplo la implantación de indicadores que ayuden a ver (y prever) mejor los resultados y su seguimiento y el resto de mejoras que hemos expuesto en el apartado de planes de mejora.

Incluso en áreas que resulta difícil su adaptación como en recursos humanos, ha sido válido para considerar mejoras que redunden en una mejor consideración de los trabajadores y su aportación a la empresa.

Además al basarse en la mejora continua cuya pieza clave es la autoevaluación y puntuación podremos ver en un futuro como vamos mejorando la organización.

Además también vemos que la sociedad en su conjunto puede beneficiarse se la aplicación de este modelo, ya que el modelo, gracias al criterio 8, Resultados en la sociedad es sensible a la vinculación entre la empresa y la sociedad en la que está enmarcada.

Como valoración personal, considerando los pros y contras del modelo y su aplicación a este tipo de PYMES, la valoración es positiva, por considerarlo una herramienta gerencial para tomar el pulso a la realidad empresa. Se ve la realidad tal y como es, no por consideraciones subjetivas y así, sabiendo donde realmente está la empresa, se encamine a donde quiere estar.

BIBLIOGRAFÍA

Publicaciones:

Álvarez Ibarrola, J.M. y otros. (2006). Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad. Madrid: Ideas propias

Arranz, A.; Acinas, J. de D. (2006). Calidad y Mejora Continua. San Sebastián: Donostiarra.

CRUZ, S.;GONZÁLEZ, T. (2006). Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoque, modelos y sistema. México: Pearson-Prentice Hall.

Deming, W.E. (1989). Calidad productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.

Galloway, D. (2000). Mejora continua de procesos. Barcelona: Gestión 2000.

Hanam, Mark y Karp, Peter. (1989). Customer satisfaction How to maximize, measure and market your company's "ultimate product". Nueva York: Amacom.

Imai, M.(1989). Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa. Madrid: Cecsa.

Brussels representative office. (2013). EFQM Introducción a la Excelencia, Bruselas: EFQM.

Ishikawa, Kaoru, (1986). ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa, Bogotá: Norma

Juran, J.M. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Madrid: Diaz de Santos.

J.M. Juran. (1995) Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos

Juran, J. M., Gryna, Frank M. (1995) Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto al uso. Madrid: McGraw-Hill.

LÓPEZ, S. (2005). Implantación de un Sistema de Calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización, Vigo: Ideas propias.

Membrado Martínez, Joaquín. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Madrid: Díaz de Santos.

Páginas web y artículos consultados:

2GC Consultores	www.2gc.co.uk
Calidad en las empresas	La necesidad de la calidad
Club de la excelencia	www.clubexcelencia.org
EFQM.org	www.efqm.org
Excelencia empresarial y condiciones de trabajo	Ficha técnica INHST
Normas y modelos	Normas o modelos
TQM Asesores	www.tqm.es
Una mirada hacia los modelos de gestión	erevistas csic

ANEXOS

ANEXOS

A continuación se adjuntan como ejemplo las plantillas utilizadas para la evaluación de cada uno de los subcriterios y criterios de agentes junto con la plantilla para la evaluación de los resultados:

Agentes:

ELEMENTO	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
ENFOQUE	<u>Solidamente fundamentado:</u> necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar claramente	Se reconoce como modelo de referencia global
	<u>Integrado:</u> El enfoque apoya la política y Estrategia, está vinculado a otros enfoques relevantes	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar claramente	Se reconoce como modelo de referencia global
Total		0	5 10 15 20 25	30 35 40 45 50	55 60 65 70 75 80 85	90 95 100

ELEMENTO	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
DESPLIEGUE	<u>Implantado</u> El enfoque está implantado en áreas relevantes	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar claramente	Se reconoce como modelo de referencia global
	<u>Estructurado:</u> La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar claramente	Se reconoce como modelo de referencia global
Total		0	5 10 15 20 25	30 35 40 45 50	55 60 65 70 75 80 85	90 95 100

ELEMENTO	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR	<u>Medición:</u> Se mide adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar claramente	Se reconoce como modelo de referencia global
	<u>Aprendizaje y Creatividad:</u> Se utilizan para identificar mejores practicas y oportunidades de mejora e innovación	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar claramente	Se reconoce como modelo de referencia global
	<u>Mejora e innovación:</u> Las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para identificar, establece prioridades, planificar e implantar mejoras e innovaciones.	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar claramente	Se reconoce como modelo de referencia global
Total		0	5 10 15 20 25	30 35 40 45 50	55 60 65 70 75 80 85	90 95 100
Valoración Total		0	5 10 15 20 25	30 35 40 45 50	55 60 65 70 75 80 85	90 95 100

Resultados:

Relevancia y Utilidad	0%	25%	50%	75%	100%																
<p>Ámbito y Relevancia</p> <p>Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes –incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.</p> <p>Integridad</p> <p>Los resultados son oportunos, fiables y precisos.</p> <p>Segmentación</p> <p>Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.</p>	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Total para Relevancia y Utilidad	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Rendimiento	0%	25%	50%	75%	100%																
<p>Tendencias</p> <p>Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.</p>	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
<p>Objetivos</p> <p>Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.</p>	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
<p>Comparaciones</p> <p>Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.</p>	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
<p>Confianza</p> <p>Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.</p>	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Total para Rendimiento	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
VALORACIÓN TOTAL	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100