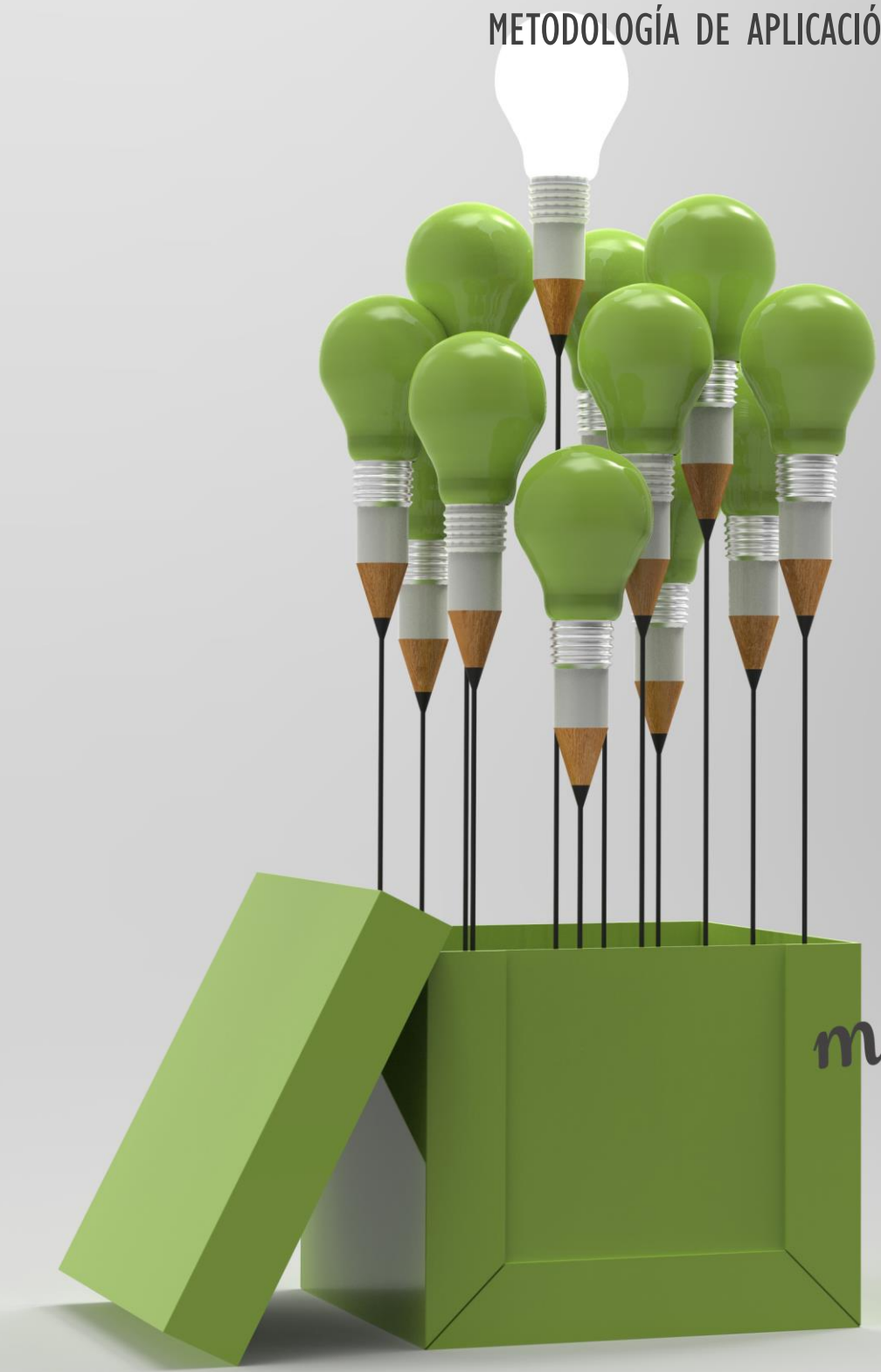
JUNTA DE EXTREMADURA

GUÍA DE IMPULSO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN



Mejora la gestión de tu PYME

EMPRESA EXCELENTE

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

PROGRAMA DE IMPULSO A LA
EXCELENCIA EMPRESARIAL EN EXTREMADURA

Unión Europea

EMPRESA EXCELENTE
PROGRAMA DE IMPULSO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL EN EXTREMADURA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

SECCIÓN I.- INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y PRESENTACIÓN 4

SECCIÓN II.- MODELOS DE EXCELENCIA EXISTENTES, DIFERENCIAS RESPECTO A MODELOS DE CALIDAD, Y ASPECTOS ESPECÍFICOS DEL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE EXTREMADURA 7

SECCIÓN II.1.- MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE EXTREMADURA 10

SECCIÓN II.2.- ¿QUÉ ES EL CICLO DE PLANIFICACIÓN, ACCIÓN, CONTROL Y REVISIÓN Y MEJORA (PDCA)? 12

SECCIÓN III.- DIMENSIONES DE GESTIÓN. ¿QUÉ SON?, ¿UTILIDAD PARA LA EMPRESA? 14

SECCIÓN III.1.-DIMENSIÓN I LIDERAZGO. SUBDIMENSIONES 17

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN 18

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 19

SECCIÓN III.2.-DIMENSIÓN II ESTRATEGIA. SUBDIMENSIONES 20

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN 21

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 24

SECCIÓN III.3.-DIMENSIÓN III PERSONAS. SUBDIMENSIONES 25

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN 26

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 28

SECCIÓN III.4.-DIMENSIÓN IV RECURSOS. SUBDIMENSIONES 29

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN 30

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 32

SECCIÓN III.5.-DIMENSIÓN V PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. SUBDIMENSIONES 33

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN 34

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 35

SECCIÓN III.6.-DIMENSIÓN VI PROCESOS. SUBDIMENSIONES 36

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN 37

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 38

SECCIÓN IV. DIMENSIONES RESULTADOS: ¿QUÉ SON?, ¿UTILIDAD PARA LA EMPRESA? 39

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras

Unión Europea

SECCIÓN IV.1.-DIMENSIÓN 7 RESULTADOS EN CLIENTES. SUBDIMENSIONES 40
A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE RESULTADOS 42
B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 43
SECCIÓN IV.2.-DIMENSIÓN 8 RESULTADOS EN PERSONAS. SUBDIMENSIONES 44
A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE RESULTADOS 45
B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 47
SECCIÓN IV.3.-DIMENSIÓN 9 RESULTADOS EN GRUPOS DE INTERÉS. SUBDIMENSIONES 48
A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE RESULTADOS 49
B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 51
SECCIÓN IV.4.-DIMENSIÓN 10 RESULTADOS EMPRESARIALES. SUBDIMENSIONES 52
A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE RESULTADOS 53
B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA 54
SECCIÓN V. METODOLOGÍA DE MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN 56
SECCIÓN VI. METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN 58
SECCIÓN VII. DESARROLLO, PRIORIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE PLANES DE MEJORA. FICHAS TÉCNICAS 59
ANEXO I. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE REFERENCIA Y CONSULTA 60

SECCIÓN I.- INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y PRESENTACIÓN

La **Guía de Impulso a la Excelencia Empresarial de Extremadura** (*en adelante GIEE*) pretende ser un documento que refleje todos los elementos relacionados con los modelos de Excelencia empresarial, y específicamente vinculados al **Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura (MEEEx)**, en la medida que tales modelos integran la práctica totalidad de herramientas que permiten la mejora de la competitividad de la empresa.

De modo específico, se busca que la *GIEE* sea un documento elaborado con un sentido **práctico, aplicable y directo**, que permita un conjunto de **objetivos** según los públicos a los cuáles se dirige:

a. **Utilidad para el tejido empresarial de Extremadura**. A partir de la disponibilidad de la *GIEE* en diferentes canales y medios virtuales.

b. **Utilidad para la formación a empresas**. Como material de soporte para su estudio, análisis y reflexión.

d. **Utilidad para las empresas participantes en el Programa de Impulso a la Excelencia Empresarial en Extremadura**. Para realizar su autodiagnóstico y la elaboración de sus memorias y planes de mejora.

e. **Utilidad para la formación académica a alumnos/as universitarios,** y para todas aquellas personas que estén interesadas en el ámbito de la Excelencia Empresarial.

f. **Utilidad para la D.G. Empresas y Competitividad**. Para el uso en términos de difusión en sus actuaciones presentes y futuras.

Esta Guía se desarrolla dentro del marco metodológico del Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura, el cual se conforma como una **herramienta práctica y no prescriptiva** (establece cómo determinar un camino hacia la excelencia, no define qué camino ha de ser), y que les permite a las empresas medir su progreso hacia la "excelencia" en su gestión.

De esta forma mediante el **entendimiento, manejo y aplicación** de esta *GIEE*, se podrán conocer los elementos que pueden **permitir a la empresa avanzar y evolucionar en su camino hacia la Excelencia**.

Poner en marcha todos los programas de trabajo que aquí se recogen, supondrá una **transformación para la empresa**, en la medida que se establecen distintos proyectos para poder **modernizar y optimizar su gestión**, suponiendo un extraordinario mecanismo para **mejorar los resultados** de la empresa.

La configuración de la *GIEE* en cada uno de sus apartados, se ha realizado **atendiendo al diseño del Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura,** de modo que se pueda hacer un seguimiento fácil de cada una de las partes que conforman este modelo.

Se ha realizado una explicación clara de cada dimensión del MEEEx, y una metodología que permita la aplicación de diferentes líneas de evolución y mejora organizativa, empleando a su vez ejemplos que permitan entender mejor lo descrito.

Esta Guía presenta una metodología, en anexos, que **permite medir cuál es el grado de avance de la empresa hacia la excelencia**, para conocer en qué grado se están logrando los objetivos de avance y de evolución de la empresa.

Para constatar este nivel de evolución, se explica la metodología a seguir para la evaluación del nivel de excelencia en la empresa. Para esto se utilizan los mecanismos de evaluación, consistente en un *análisis global de la gestión y resultados de la empresa*. **El proceso de**

evaluación permite a la empresa identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, así como su nivel de excelencia en una escala de 0 a 1.000 puntos.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras

Unión Europea

SECCIÓN II.- MODELOS DE EXCELENCIA EXISTENTES, DIFERENCIAS RESPECTO A MODELOS DE CALIDAD, Y ASPECTOS ESPECÍFICOS DEL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE EXTREMADURA

Los Modelos de Excelencia suponen una evolución del concepto de Calidad en la Gestión y de Calidad Total, de hecho en la actualidad, hay una convergencia en el significado de ambos términos en lo relativo a la gestión empresarial. Prueba de ello es la última modificación de la norma ISO 9000 en el año 2015, incorporando criterios y aspectos recogidos de modo habitual en los modelos de excelencia existentes.

Un Modelo de Calidad Total se puede definir como "*una **filosofía de gestión** cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que **satisfaga a nuestros clientes** y que simultáneamente consigan la **motivación y satisfacción de los empleados**, gracias a un proceso de **mejora continua** en los procesos de la organización y a la **participación de todas las personas** que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa*".

Estos modelos de Calidad Total, **se diferencian de los modelos tradicionales de calidad certificables** (*normas de la familia ISO 9000. Sistemas de Gestión de Calidad*) en que abarcan todos los aspectos de la gestión empresarial. De hecho, como se ha señalado, la norma ISO 9000 en su última revisión (2015) ha incorporado elementos que no eran contemplados en sus prácticas de gestión en ediciones anteriores, tales como el liderazgo o la evaluación del desempeño en la empresa. Las **modificaciones sucesivas de las normas ISO de la familia 9000 han ido en la línea de aproximarse a la Calidad Total y a los Modelos de Excelencia**.

La definición de Excelencia que la Fundación Europea de Gestión de Calidad hace en su Modelo de Excelencia (EFQM) es la siguiente: "*Las organizaciones excelentes logran y mantienen **niveles sobresalientes de rendimiento** que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus **grupos de interés**".*

Este concepto de Excelencia, y por extensión de Calidad Total, se ha conseguido *modelizar*. Es decir, se han logrado crear modelos que permiten organizar el concepto. A nivel internacional

existen los siguientes modelos, que son reconocidos en todo el mundo y sirven de base para los premios de Excelencia existentes en distintos entornos.

Tabla.1 Modelos de Excelencia a nivel internacional

MODELO DEMING (JAPON. 1951)	MODELO MALCOM BALDRIGE (EEUU. 1987)	MODELO EFQM (EUROPA. 1988)	MODELO FUNDIBEQ (IBEROAMÉRICA. 2000)
1. Políticas y objetivos. *2. Organización.* *3. Flujo de Información y su utilización.* *4. Estandarización.* *5. Educación y su Diseminación.* *6. Aseguramiento de la Calidad.* *7. Gestión y Control.* *8. Mejora.* *9. Resultados.* *10. Planes para el futuro.*	*1. Liderazgo.* *2. Planteamiento estratégico.* *3. Orientación hacia el cliente y el mercado.* *4. Medición, análisis y gestión del conocimiento.* *5. Orientación hacia las personas.* *6. Gestión de Procesos.* *7. Resultados.*	*1. Liderazgo.* *2. Estrategia.* *3. Personas.* *4. Alianzas y recursos.* *5. Procesos, Productos y Servicios.* *6. Resultados en los Clientes.* *7. Resultados en las Personas.* *8. Resultados en la Sociedad.* *9. Resultados Clave.*	*1. Liderazgo y estilo de gestión.* *2. Estrategia.* *3. Desarrollo de las personas.* *4. Recursos y asociados.* *5. Procesos y clientes.* *6. Resultados de clientes.* *7. Resultados del desarrollo de las personas.* *8. Resultados de sociedad.* *9. Resultados globales.*

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de los distintos modelos (2018).

Todos los modelos señalados **han sido una evolución los unos de los otros**, y comparten pilares comunes. En todos los entornos, han sido desarrollados como reacción ante los resultados positivos que se han logrado por parte del tejido empresarial en dichos ámbitos geográficos.

El primero de los modelos surgió en Japón, como reconocimiento por parte de este país a la labor realizada por *Deming*, uno de los referentes del mundo de la Calidad, y la Calidad total, que dedicó sus conocimientos y metodologías a contribuir a la reconstrucción de dicho país.

Es en la década de los 80 del siglo pasado, cuando se produce una respuesta por parte de Estados Unido (modelo *Malcom Baldrige*), a la vista del enorme empuje competitivo que las empresas niponas tenían en los mercados internacionales.

El modelo *EFQM* aparece en Europa, como iniciativa de un grupo de grandes multinacionales europeas con el objetivo de mejorar la competitividad del entorno empresarial europeo. Por

último surge el *Modelo de Fundibeq*, este modelo es aplicado a principios de siglo en el entorno Iberoamericano, casi de modo idéntico al surgido en Europa.

Todos los modelos mencionados, sirven como referencia para el desarrollo de un camino hacia la excelencia en las empresas de sus respectivos ámbitos. Al mismo tiempo, comparten las prácticas dirigidas a incentivar su aplicación y empleo por parte de las empresas mediante competiciones en distintos niveles, ámbitos geográficos y tipologías empresariales, lo cual supone una de las mejores alternativas para lograr que su uso se extienda de modo generalizado.

Se presenta el modelo de la *European Foundation Quality Management (EFQM)* dado que es el modelo que sirve como referencia al planteado a nivel de Extremadura, y como hemos visto, ha tenido una generalización máxima a nivel internacional.

Fig.1 Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión.

Fuente: www.clubexcelencia.org (2018).

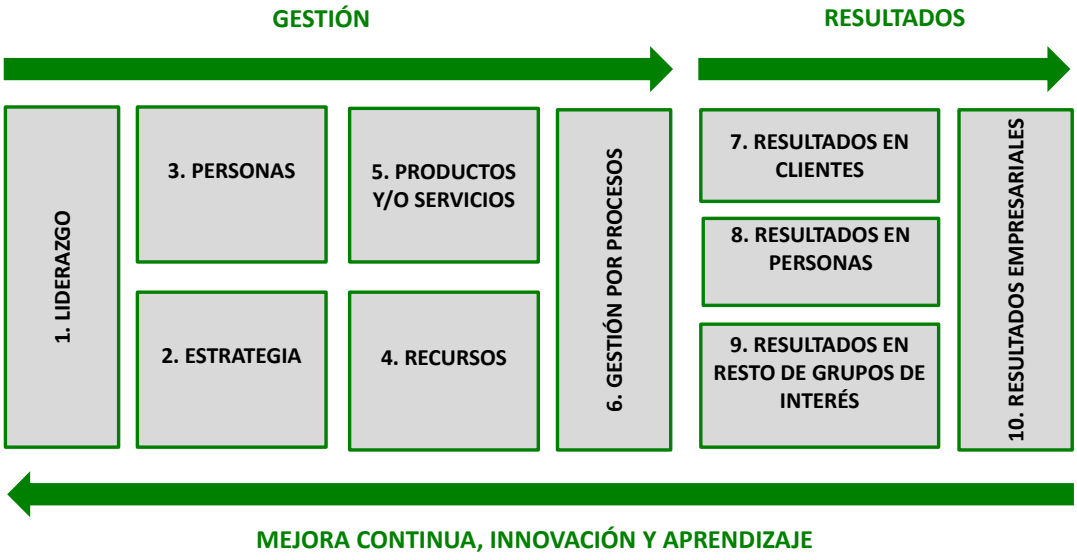
Este modelo está configurado por 9 criterios, siendo 5 los criterios *Agentes*, y contando con 4 criterios *Resultados*, y es gestionado en España por el Club Gestión.

SECCIÓN II.1.- MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE EXTREMADURA

En Extremadura, como se ha indicado, se ha desarrollado, a partir de los modelos anteriores, un modelo propio que pretende adaptarse a las características del tejido empresarial de Extremadura, y procura ser más pormenorizado que los anteriores en lo relativo a los criterios (dimensiones) que actúan como palancas de la gestión, así como en el empleo de una terminología más clara y aplicable.

El Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura representado en el diagrama siguiente, es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en **diez dimensiones.**

Fig.2 Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo establecido (2018)

Seis de ellas son 'Gestión' y cuatro son 'Resultados'. La lógica del modelo se basa en lo siguiente: "*las empresas excelentes gestionan un conjunto de **dimensiones o áreas de gestión** que les permiten alcanzar **resultados**, del logro que alcanzan las empresas (tanto positivos, como negativos) debe extraer **aprendizajes**, que las permitan ver qué tienen que cambiar en su formas de gestión (**innovación**) para lograr la **mejora continua***".

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa
JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras
Unión Europea

Por tanto desde un punto de vista práctico, el *MEEEx* se interpreta del siguiente modo:

- Las **dimensiones que hacen referencia a Gestión**, tratan sobre lo que la organización hace.
- Las **dimensiones que hacen referencia a Resultados** tratan sobre lo que la organización logra.
- **Coherencia en el modelo, relaciones causa-efecto**: los Resultados son consecuencia de la Gestión, y la Gestión se mejora utilizando la información procedente de los Resultados.

Cabe señalar un conjunto de **consideraciones fundamentales para entender el funcionamiento del modelo**:

- **Carácter general**: cada dimensión tiene una definición que explica su significado con carácter general, si bien, cada una de las mismas está conformada por todo un conjunto de herramientas de gestión. Cada Dimensión incluye (se tratará en secciones siguientes), en las listas denominadas "*en este apartado se podría incluir*" ejemplos de información potencialmente deseable. Estas listas son solamente guías no son taxativas.

- **Carácter dinámico**: las flechas indican la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la mejora continua, la innovación y el aprendizaje, ayudan a mejorar la Gestión que, a su vez, dan lugar a la mejora de los Resultados.

- El Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura **supone u**n "**modelo mental**", **fácilmente aplicable** para el tejido empresarial de Extremadura, para sus empresarios/as y equipos de gestión, que nos ayuda a entender hasta qué punto una empresa es excelente, o en qué dimensiones puede tener especiales carencias.

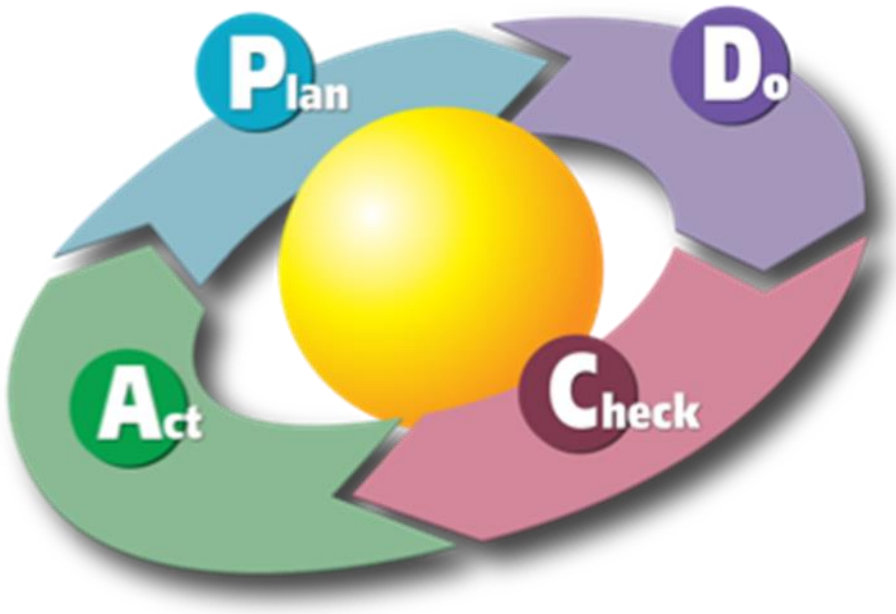
Por tanto, *aplicar el Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura*, supone revisar hasta qué punto nuestra empresa responde a este modelo (su nivel de excelencia), ver qué habría que hacer para que responda, ponerlo en marcha, e ir efectuando un seguimiento regular.

Por último la dinámica de Excelencia en la empresa finaliza con la elaboración de una **Memoria de Excelencia de la empresa**, en ésta, lo único que manifiesta la empresa; son el conjunto de actividades que relacionadas con el planteamiento del Modelo (desarrollado a través de unas dimensiones ya definidas y desarrolladas a continuación) se llevan a cabo.

SECCIÓN II.2.- ¿QUÉ ES EL CICLO DE PLANIFICACIÓN, ACCIÓN, CONTROL Y REVISIÓN Y MEJORA (PDCA)?

Edwards Deming (1900-1992) establece que para mejorar la calidad, se tiene que utilizar el conocido como *ciclo PDCA o ciclo de Deming*. Dicho ciclo propone seguir las siguientes fases en la solución de cualquier problema:

Fig.3 Ciclo PDCA de mejora continua de Deming.



Fuente: Deming.

Aplicar el Ciclo PDCA (o ciclo PHVA) puede describirse brevemente como sigue:

- **Planificar**: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- **Hacer**: implementar lo planificado;

- **Verificar**: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las-actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar**: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Este ciclo incorpora a la empresa una dinámica muy clara, que en términos prácticos supone que la empresa realice una Planificación de lo que quiere hacer, lo lleve a cabo y lo ponga en marcha, realice un control de los resultados que consigue y luego corrija las desviaciones con las cuales se encuentre.

En la práctica del funcionamiento normal de la empresa, nos encontramos con que hay numerosas ocasiones en las cuales faltan estos aspectos; o bien **no existe una planificación**, o bien; se planifica y **no se pone en marcha** lo planificado después del esfuerzo realizado, o bien; luego **no hay un control** claro sobre si lo que se está ejecutando está permitiendo lograr los resultados previstos, o bien; **no se realizan los ajustes** que corrijan las desviaciones que se están produciendo.

Un ejemplo práctico:

Para lograr una mejora en la actuación comercial de la empresa. Decisión: "Establecer un Plan Comercial de la empresa".

***Planificación**: Seleccionar los mercados objetivos, establecer los segmentos concretos que se desean abordar. Marcar los objetivos a lograr por líneas de productos o servicios y asignar los objetivos a cada integrante del equipo comercial, etc.*
***Hacer**: Llevar a cabo el plan definido con la aplicación de los materiales comerciales de la empresa y empleando las políticas comerciales definidas por la empresa.*
***Verificar:** Realizar el seguimiento mensual del cumplimiento de objetivos de ventas por mercados/segmentos/equipo comercial/productos; detectando las desviaciones entre los resultados y los objetivos.*
***Actuar:** A partir de las desviaciones en **objetivos de tasas de éxito comercial** establecer cambios en la formación del equipo comercial con técnicas de cierre de operaciones, técnicas de establecimiento y fijación de precios, técnicas de fidelización de clientes, etc.*

Fuente: Elaboración propia (2018)

SECCIÓN III.- DIMENSIONES DE GESTIÓN. ¿QUÉ SON?, ¿UTILIDAD PARA LA EMPRESA?

Se recogen a continuación las 6 dimensiones de gestión establecidas en el Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura (*MEEEx*). La lógica y principales características de las dimensiones son las que se establecen a continuación. Se parte de la premisa en la cual **los resultados no vienen solos,** son la consecuencia de cómo está estructurada y cómo funciona la empresa. **Las dimensiones de Gestión, son los inductores de los Resultados**.

Cabe señalar que estas **dimensiones están conectadas entre** sí, por lo cual la empresa debe tener un buen funcionamiento en todas ellas. Si la empresa tiene problemas en algunas, *el todo se resiente*.

Por esto, la literatura científica de Administración y Dirección de Empresas, **señala que la empresa es un Sistema**. Todo está relacionado, y existen interdependencias continuas entre los diferentes Departamentos o Áreas Funcionales de la Empresa, así, cada decisión adoptada en la empresa, tiene una serie de implicaciones sobre el conjunto de la misma que hace que se deba aplicar un enfoque sistémico en su conjunto pues "*todo depende de todo*". Los resultados dependen de una cadena de inductores, que hay que conocer y sobre los que hay que actuar:

- **Liderazgo**: responsable de impulsar la cultura de empresa (misión, visión y valores), sus sistemáticas y automatismos, su proyección y desarrollo y el de todos los grupos de interés de la empresa.

- **Estrategia**: tener marcado objetivos de futuro, qué quiere hacer la empresa, y cómo puede alcanzarlos.

- **Personas**: equipos de trabajo que funcionan, se desarrolla el talento y sus capacidades, a nivel individual y como equipo, y se orientan hacia la estrategia.

- **Recursos**: se dispone de los medios materiales y los recursos financieros para abordar la estrategia prevista, y contando con los

agentes externos para apoyar ese desarrollo (alianzas, socios, *partners*, proveedores, etc.).

- **Productos y/o servicios**: la empresa tiene establecida una dinámica de trabajo que garantiza el diseño, producción/prestación de productos/servicios (procesos de fabricación, distribución, etc.).

- **Procesos**: la empresa tiene establecida un "modo de hacer las cosas", con una sistemática de trabajo donde todos los participantes de la misma saben cómo actuar (procesos de dirección, coordinación, seguimiento y control, mejora continua, etc.). Estos procesos deben estar relacionados con la Estrategia de la organización, deben ser medidos y mejorados, y deben proporcionar en último término los resultados deseados

Un ejemplo práctico:

Un factor de suma importancia para una empresa, es disponer de los/as mejores profesionales (es difícil: suelen ser exigentes y tener alternativas y otras ofertas de trabajo).

Para tener, y retener, a los/as mejores profesionales hacen falta una serie de factores. Seguramente, lo más importante, un buen liderazgo y una adecuada estrategia, que mantenga a la gente orientada a la misión, con una buena dosis de entusiasmo. También hacen falta recursos. Si se tiene esto, que no es fácil, ya se tiene casi todo. El elemento que falta, y que une la gestión y los resultados son los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Poner en marcha el MEEEx **requiere información acerca de cómo responde la empresa a cada dimensión de Gestión**. Por tanto, hay que describir:

• **Acción**: Cuáles son las actividades, métodos o procesos utilizados para desarrollar los contenidos de la dimensión, cuál es su lógica, y como se relacionan con la estrategia y otras dimensiones del Modelo. Como aspectos particulares, cabe destacar:

- **La sistematización**: que la acción sea sistemática, es decir, se haga de un modo repetitivo y coherente en el tiempo (no es casual o fruto de la improvisación) y

en las posibles distintas localizaciones que tenga la empresa (distintos centros de trabajo).

- **La integración**: coherencia entre los resultados obtenidos y las dimensiones de gestión, así como entre todas éstas y la Estrategia deseada por la empresa.

• **Implantación**: El grado en el que la acción se ha implantado verticalmente, por todos los niveles de la empresa, y horizontalmente, por todas las áreas y actividades. Se debe conseguir que la implantación sea sistemática, y conocer el grado de la misma (en qué porcentaje está llevada a cabo).

• **Control**: Los hitos dispuestos para medir y controlar acciones. Aquí se enfatizan las medidas tomadas, el modo como se incorpora conocimiento, y los pasos dados para mejorar.

Se presentan a continuación una enumeración más detallada de las diferentes dimensiones, no exhaustiva si no orientativa, para disponer de un conocimiento más específico de qué debe hacer la empresa si quiere avanzar en su dinámica de excelencia.

La configuración de las secciones sigue una misma lógica:

- **Dimensión especificada**:
  - Definición fundamental de la dimensión.
  - Consideraciones a tener en cuenta.
  - Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos.

- **Ejemplo de prácticas de gestión**: se extraen algunos aspectos relacionados con la dimensión, a partir de las empresas extremeñas que han logrado Premios de Excelencia en convocatorias previas, o bien han sido reconocidas algunas de sus prácticas de gestión en ediciones anteriores.

- **Ficha de aplicación práctica**: se señalan de modo concreto ejemplos de puesta en marcha de planes de acción dirigidos a potenciar la dimensión en la empresa.

SECCIÓN III.1.-DIMENSIÓN 1 LIDERAZGO. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Cómo la conducta y actuaciones de la Dirección inspiran, apoyan e impulsan una cultura de Excelencia e Innovación*.

- **Consideraciones a tener presentes**: muy importante identificar a quién/es se consideran líderes en la organización, y poder tener en cuenta algún ejemplo, señalar la implicación directa de estos líderes en los aspectos señalados a continuación. No es adecuado un enfoque impersonal, y en este sentido, señalar que el liderazgo no se delega. Tener presente que es imprescindible que la Alta Dirección forme parte de dicho liderazgo. No obstante el liderazgo conviene que esté desplegado en la empresa, contando con casos concretos de ese liderazgo.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Compromiso con la Gestión de Excelencia y la Innovación.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la Dirección:

    - *Desarrolla la misión, visión y valores y actúan como modelo de estos valores.*
    - *Imparte y recibe formación.*
    - *Es accesible y escucha y responde a las personas de la empresa.*
    - *Revisa y mejora la efectividad de su liderazgo.*

  - **Los líderes dirigen activamente la mejora e innovación dentro de la organización y se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la Dirección:

    - *Prioriza, financia, organiza y apoya las actividades de mejora dentro de la empresa.*
    - *Reconoce los logros de los individuos y equipos, clientes y proveedores.*
    - *Emplea el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa.*

- *Gestiona las relaciones con clientes, proveedores y otras organizaciones externas y toma medidas para implicarles en el proceso de mejora.*
- *Difunde las mejores prácticas dentro y fuera de la empresa.*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN

EMPRESA: MOTORCYCLE CENTER EUROPE, S.L.
JUSTIFICACIÓN: MENCIÓN ESPECIAL A LA GESTIÓN DE PERSONAS 2015
PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:

- ***MISIÓN***

Motorcycle Center Europe se presenta como una empresa creada para dar cabida a todas las necesidades emergentes en el mundo de las dos y cuatro ruedas. Nace en el año 2003, apostando por una nueva visión en conceptos tan ancestros como la atención al público, el servicio post-venta y la profesionalidad de todos aquellos que formamos, hoy en día, este equipo de trabajo.

A lo largo de los años, Motorcycle Center Europe ha demostrado ser uno de los principales importadores y exportadores de motocicletas nuevas, ATV, quads y otros productos

relacionados, cuenta con una amplia red de distribuidores para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- ***VISIÓN***

Nuestro objetivo es la mejora y el crecimiento constante para conseguir el máximo nivel de satisfacción en nuestros clientes y llegar cada vez a más mercados.

- ***VALORES***

Profesionalidad, Trabajo en equipo, Servicio, Productividad, Orientación al cliente

Fuente: Página web de la empresa

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

La empresa, en todo lo que hace, se impulsa desde la alta Dirección, busca aplicar cada día los pilares que constituyen la base de su desarrollo empresarial, la Misión, Visión y Valores, actuando desde el liderazgo como impulsor de los mismos, procurando la coherencia entre lo que se piensa, dice y hace.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:

*Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para **impulsar el liderazgo**.*

1.- Selecciona uno de ellos:

A. Crear una visión estratégica y valores claros sobre la Calidad y la Excelencia
B. Fomentar un entorno flexible y escasamente burocratizado
C. Identificar al personal clave e incluirlo en el proceso de toma de decisiones
D. Establecer objetivos ambiciosos que no limitan las posibilidades de mejora
E. Comunicar los resultados y reconocer el mérito

F. Compromiso, participación personal y transmisión de entusiasmo G. Integrar en las decisiones cotidianas los valores de la Calidad, Excelencia y RSC
2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:
1.- PLANIFICALO:
2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:
3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:
4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

Fuente: Elaboración propia (2018)

SECCIÓN III.2.-DIMENSIÓN II ESTRATEGIA. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Cómo la empresa formula, despliega y revisa su estrategia y la convierte en planes y acciones. Formulación de estrategia basada en información pertinente y completa.*

- **Consideraciones a tener presentes**: En esta dimensión, los aspectos clave a incorporar son: la existencia (o no) de un Plan Estratégico o similar, y el proceso de su elaboración tales como las fuentes de que se parten tanto externas – Clientes y previsiones de sector, mercado y entorno- como internas - estructura, recursos, , indicadores internos, etc-.

  También hay que indicar cómo se comunican a las personas de la empresa, y cómo la estrategia y los planes se van cambiando, a partir del contraste con los resultados obtenidos.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Desarrolla la misión, visión y valores y actúan como modelo de estos.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa identifica, recopila, analiza y emplea información pertinente relacionada con:

    - *Clientes, proveedores, la sociedad y otras organizaciones externas.*

- *Las personas de la empresa.*
- *Estudios de "benchmarking".*
- *Indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles.*
- *Funcionamiento de la competencia.*
- *Aspectos sociales, políticos-legales, tecnológicos y del medio ambiente., así como su prospectiva y posible evolución futura.*
- *Indicadores económicos, sociales, demográficos, etc.*

- **Comunicación, implantación, revisión y actualización de la Estrategia**. Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

  - *Comunica sus estrategias y planes a todo el personal.*
  - *Asegura que su personal entiende la estrategia y los planes de la empresa en lo que afecta a sus actividades.*
  - *Revisa y actualiza la estrategia en función del análisis de información y resultados.*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN

EMPRESA: ECOLIMPIEZA FACILITIES SERVICES.
JUSTIFICACIÓN: GANADORA CATEGORÍA GRAN EMPRESA 2013
PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:

1. *PILARES DE LA ESTRATEGIA:*

La estrategia de Ecolimpieza Facility Services se basa en ofrecer a los clientes nuestros servicios de forma integrada (IFS). Este concepto significa prestar y gestionar, de manera directa, todos los servicios generales que pueda requerir cada cliente, mediante la implantación global de buenas prácticas y procesos estándar de negocio.

Nuestra estrategia se basa en 5 puntos clave:

- Crecimiento sostenible
- Gestión responsable
- Visión de futuro
- Responsabilidad social
- Mejora Continua

2. TRADUCCIÓN EN TÉRMINOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:

LIMPIEZA	MANTENIMIENTO	FACILITY MANAGEMENT	MEDIOAMBIENTALES	AUXILIARES
URBANOS	SEGURIDAD	LOGÍSTICA Y TRANSPORTE	AEROPORTUARIOS Y PORTUARIOS	RESTAURACIÓN COLECTIVA

3. RESULTADOS EN AMPLIACIÓN DE CLIENTES:

Fuente: Página web de la empresa

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

La empresa, sobre unos ejes estratégicos claros y concretos, ha logrado maximizar su desarrollo, se ha transformado, lo que se ha traducido en un portfolio de productos y servicios adaptados a mercados y clientes con el máximo nivel de exigencia y con una demanda de servicios integrales. Sin duda su Visión de futuro, la apuesta por el crecimiento sostenible y la mejora continua, junto a una gestión responsable y su implicación con grupos de interés ha estado en la base de todo el desarrollo de la empresa.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:
*Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para **impulsar la estrategia empresarial** (actividades relativas al diseño de la estrategia)* *1.- Selecciona uno de ellos:* A. Análisis de tendencias de la competencia B. Revisar cambios en el mercado (demanda, valor mercado, evolución, etc.) C. Análisis de las tendencias del sector: innovaciones, legislación, tecnología etc. D. Realizar un diagnóstico sintético de las debilidades y fortalezas de la empresa, empleando información cuantitativa interna de la empresa. E. Realizar un diagnóstico sintético de las amenazas y oportunidades de la empresa, empleando información relevante del entorno. F. Elaborar y comunicar la Misión y Visión de la empresa y establecer sus utilidades G. Elaborar y comunicar los Principios y Valores de la empresa y establecer sus utilidades
2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:
1.- PLANIFICALO:
2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:
3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:
4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

Fuente: Elaboración propia (2018)

SECCIÓN III.3.-DIMENSIÓN III PERSONAS. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Cómo la empresa desarrolla todo el potencial de su personal.*

- **Consideraciones a tener presentes**: en la presente dimensión, se incorporan las prácticas de gestión que la empresa lleva a cabo para disponer de los/as mejores profesionales, y cómo desarrollarlos, retenerlos y conseguir sus mayores niveles de rendimiento. Para ello, se revisa la estrategia de gestión del personal, y los elementos existentes de motivación e implicación del mismo.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Desarrollo y revisión de planes para el personal.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

    - *Selecciona y desarrolla personal para cubrir las necesidades de la empresa.*
    - *Elabora planes para su personal (p.e. contratación, formación, desarrollo y reasignación) coherentes con su estrategia y planes.*
    - *Acuerda y revisa los objetivos individuales y de grupo en línea con los planes del negocio.*
    - *Evalúa el rendimiento y las necesidades de desarrollo profesional de todo el personal.*

  - **Aseguramiento de la implicación y asunción de responsabilidad (*empowerment*) de las personas.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

    - *Estimula a su personal para que tome iniciativas e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.*
    - *Alcanza una comunicación eficaz ascendente, descendente y horizontal entre todo el personal.*
    - *Implica a todo el personal (tanto individuos como equipos) en actividades de mejora continua e innovación.*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN

EMPRESA: INSTITUTO EXTREMEÑO DE REPRODUCCIÓN ASISTIDA, S.L. (IERA).
JUSTIFICACIÓN: MENCIÓN ESPECIAL A LA INNOVACIÓN ABIERTA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS 2013.

PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:

EQUIPO HUMANO

El Instituto Extremeño de Reproducción Asistida (IERA) ha sido creado para atender a las parejas utilizando las técnicas médicas y biológicas más avanzadas y los tratamientos más personalizados.

Además de la labor asistencial, IERA lleva a cabo actividades profesionales que intentan ampliar el marco de nuestras actuaciones y contribuir al continuo avance que se está produciendo en las técnicas de Reproducción Asistida.

ORGANIGRAMA

- ***UNIDAD DE GINECOLOGIA, OBSTETRICIA Y REPRODUCCION***
  - *Dr. José Antonio Domínguez Arroyo Ginecología. Médico del STAFF de IERA*
  - *Dra. María de las Mercedes Llamas Chicote. Ginecología. Directora de la Unidad de Ginecología de IERA*
  - *Dra. Carmen Torres Caballero. Ginecología. Directora de la Unidad de Obstetricia de IERA*
  - *Dra. Belén Cobo Cuevas. Ginecología. Médica del STAFF de IERA*
  - *Dr. Jorge Luengo Manzano. Ginecología. Médico del STAFF de IERA*
  - *Dr. Ernesto González Carrera. Ginecología. Médico del STAFF de IERA*
  - *Dra. Irene Salgado Briegas. Ginecología. Médica del STAFF de IERA*
  - *Dra. Susana María Costa Pereira. Ginecología. Médica del STAFF de IERA*

- ***LABORATORIO DE REPRODUCCION Y GENETICA***
  - *D. Javier Lara Laranjeira. Genetista de IERA*
  - *D. José Ramón Ortiz de Galisteo. Embriólogo de IERA*
  - *Dª. Eva Palacios Méndez. Embrióloga de IERA*

- ***UNIDAD DE ANESTESIOLOGÍA Y REANIMACIÓN***
  - *Dr. Javier Robles Barragán. Médico anestesiólogo de IERA*
  - *Dr. Julio Fernández Barroso. Médico anestesiólogo de IERA*

- ***UNIDAD DE PSICOLOGIA***
  - *Dra. Nuria Nieto Giraldo. Psicóloga de IERA*

- ***UNIDAD DE UROLOGÍA***
  - *Dr. Jesús Murillo Mirat. Urólogo de IERA*

- ***PERSONAL SANITARIO***
  - *Dª. Silvia Parrilla Rodríguez. Enfermera de IERA*
  - *Dª. Rocío Mayo Gil. Enfermera de IERA*
  - *Dª. Begoña Pinilla Sánchez. Auxiliar de clínica de IERA*
  - *Dª. Macarena Ureña Granero. Auxiliar de clínica de IERA*
  - *Dª. Soledad Mena Díaz. Auxiliar de clínica de IERA*
  - *Dª. Montserrat Carreira Valverde. Auxiliar de clínica de IERA*
  - *Dª Guadalupe Caballero Tejada. Auxiliar de clínica de IERA*

- ***RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL PACIENTE***
  - *Dª. Lucía Roldán Carrizosa. Auxiliar administrativa de IERA*
  - *Dª. Margarita Pascual González. Auxiliar administrativa de IERA*
  - *Dª. Celia García Díez. Auxiliar administrativa de IERA*
  - *Dª. Mª Magdalena Díez de Baldeón Carrasco. Auxiliar administrativa de IERA*

- ***ADMINISTRACIÓN***
  - *D. Rafael Pitera Berjano. Director de Administración de IERA*

- ***AREA DE MANTENIMIENTO***
  - *D. Juan Francisco Ríos Martínez. Responsable de mantenimiento de IERA*

Fuente: Página web de la empresa

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

La empresa basa toda su capacidad competitiva en el equipo humano del que dispone, el desarrollo de sus servicios se fundamenta en diferentes líneas de negocio con personal especializado en dichas áreas. Para desarrollar futuros servicios deberá incorporar talento específico o formar a las personas actuales en nuevas técnicas y herramientas. El futuro de la empresa dependerá de seguir avanzando en las competencias de sus personas actuales, y lograr incorporar aquellos perfiles que necesite para prestar sus servicios.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:
Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para impulsar la ***gestión de personas*** *en la empresa.* *1.- Selecciona uno de ellos:* A. Conocer las necesidades de mejora de conocimientos del personal de la empresa B. Poner en marcha un plan de formación para las personas de la empresa C. Realizar un plan de comunicación interna para los trabajadores/as de la empresa D. Poner en funcionamiento un plan que mejore el trabajo en equipo de la empresa E. Diseñar un plan de reuniones periódicas con contenidos y resultados buscados. F. Revisar el organigrama de la empresa y las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. *G.* Revisar los objetivos asignados a cada puesto de trabajo.
2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:
1.- PLANIFICALO:
2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:
3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:
4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

Fuente: Elaboración propia (2018)

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras

Unión Europea

SECCIÓN III.4.-DIMENSIÓN IV RECURSOS. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Cómo la empresa gestiona sus recursos de una forma eficaz y eficiente.*

- **Consideraciones a tener presentes**: La dimensión Recursos revisa la adecuación y optimización de los distintos recursos disponibles en la empresa para desarrollar sus fines. Revisa específicamente el establecimiento e implantación de las políticas financieras, así como el uso que se hace de los sistemas de información (hardware y software), incluyendo aspectos de seguridad de información, la optimización de la cadena de suministros y de la totalidad de otros recursos necesarios: el espacio y las instalaciones, la tecnología, etc., También se pueden incluir como activos a los *asociados*, es decir, aquellas organizaciones con las que cooperamos para conseguir beneficios comunes.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Gestión de los recursos financieros.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

    - *Financia eficientemente el negocio y controla sus principales parámetros financieros (cash-flow, facturación sobre inversión, etc.) a corto y largo plazo.*
    - *Distribuye y utiliza los recursos financieros en apoyo de la estrategia de la empresa.*
    - *Evalúa las decisiones de inversión.*
    - *Gestiona los riesgos.*

  - **Gestión de los recursos de información.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

    - *Se asegura que todo el personal dispone de la información adecuada para realizar su trabajo.*

- *Se asegura que la información pertinente sobre productos y /o servicios (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) esté accesible cuando se necesite.*
- *Garantiza la accesibilidad, seguridad y precisión de la información y cumple con la normativa correspondiente.*

- **Gestión de proveedores y materiales.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo:

  - *Se gestiona la relación con los proveedores en línea con la estrategia.*
  - *La empresa gestiona la selección y evalúa el funcionamiento de sus suministros y proveedores.*
  - *Se optimiza la utilización y el impacto ambiental que producen las materias primas.*
  - *Se mejora la cadena de suministro.*
  - *Se optimizan los inventarios y rotación de material.*
  - *Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios.*

- **Gestión de otros recursos.** Dentro de este apartado podría incluirse cómo la empresa realiza:

  - *Uso eficiente de los edificios, equipos y otros recursos.*
  - *Identifica y evalúa las tecnologías pertinentes nuevas y emergentes.*
  - *Implanta las tecnologías para lograr ventajas comerciales y competitivas.*
  - *Protege y explota la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones. Patentes, marcas, etc.,*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN

EMPRESA: VIVEROS PROVEDO, S.A.
JUSTIFICACIÓN: GANADORA CATEGORÍA MEDIANA-GRAN EMPRESA 2015
PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:

Fue en el año 2000 cuando en Provedo entendimos que el futuro pasaba necesariamente por la investigación. Ese mismo año decidimos **emprender un proyecto de Mejora Genética en nuestro Centro de Investigación y Desarrollo** ubicado en Don Benito, que estaría orientado a la obtención de nuevas variedades de fruta de hueso. El fin de dicha mejora genética es conseguir **nuevas variedades de fruta de alta de calidad**, para lo que deben cumplir los siguientes objetivos:

- Obtener arboles de conducción fácil, económicos y de alto rendimiento, con frutos de larga vida en el árbol.
- Adaptar la fruta a los gustos del consumidor especialmente en la mejora del sabor.
- Incrementar la vida útil de las variedades con una mayor post-cosecha.

Las características más reseñables de la tipología **Extreme®** son:

- Excelente sabor conjugado con un grado de acidez bajo.
- Carne dura, crocante y jugosa con larga vida en árbol y en post-cosecha.
- Son variedades con buenas aptitudes para la cuarta gama por su resistencia a la oxidación de la carne.

La tipología **Fresh®** destaca por:

- Sabor dulce y fresco con su punto de acidez equilibrada.
- Carne dura, crocante, dulce y jugosa, unido a un punto de gracia otorgado por la acidez.
- Resistencia a la manipulación, conservación y transporte.
- Maduración lenta.

Para hacer realidad este proyecto, trabajamos estrechamente con distintas entidades entre las que se encuentra el Ministerio de Agricultura, la Universidad de Extremadura y el Aula Dei de Zaragoza. Estos proyectos tienen una duración de varios años y un presupuesto cercano a los 2.000.000€.

Fuente: Página web de la empresa

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

La empresa basa su competitividad en la apuesta por la I+d+i, realizando una protección a través de patentes de los desarrollos obtenidos. Para su logro se apoya en una importante inversión de recursos económicos para lo cual cuenta con alianzas con grupos de investigación tanto en universidades como en centros tecnológicos del sector, acudiendo a convocatorias de ayudas que les permitan financiar dichas inversiones.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:

Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para impulsar la ***gestión de recursos*** *en la empresa.*

1.- Selecciona uno de ellos:

A. Revisa y actualiza el balance de la empresa en el último ejercicio cerrado
B. Plantea un presupuesto de los gastos fijos mensuales de la empresa
C. Plantea un presupuesto, a partir del año anterior, de los ingresos de la empresa
D. Revisa los proveedores de la empresa y plantea un plan de colaboración con aquellos críticos para el futuro del negocio de la empresa
E. Plantea un plan para mejorar los consumos medioambientales de la empresa
F. Plantea un plan de optimización de los gastos y costes de la empresa
G. Plantea un plan que permita mejorar la gestión de los activos materiales e inmateriales de la empresa

2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:

1.- PLANIFICALO:

2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:

3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:

4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

Fuente: Elaboración propia (2018)

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa
JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras
Unión Europea

SECCIÓN III.5.-DIMENSIÓN V PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Cómo la empresa ofrece productos y/o servicios que tengan valor para sus clientes.*

- **Consideraciones a tener presentes**: La dimensión Productos y /o Servicios revisa y analiza cómo la empresa tiene conocimiento de las necesidades del cliente, y tendencias del mercado, etc., a través de análisis de distintas fuentes de información disponibles, así como la forma que tiene de prestar el servicio y/o entregar el producto, unido a las diferentes actividades de promoción y comunicación empleadas.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Orientación al cliente.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

    - *Investiga las necesidades del cliente, tendencias del mercado y empresas de la competencia.*
    - *Obtiene información de sus clientes para mejorar sus productos y/o servicios.*
    - *Desarrolla de manera activa relaciones de colaboración con sus clientes.*
    - *Investiga necesidades latentes del cliente para dirigir la innovación.*

  - **Gestión del proceso de entrega de productos y/o prestación de servicios**. Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

    - *Garantiza la entrega/prestación regular de sus productos y/o servicios y desarrolla relaciones de cooperación con los proveedores.*
    - *Gestiona el desarrollo de nuevos productos y servicios para cumplir y anticiparse a los requerimientos del cliente.*

- *Mejora de forma continuada los productos y servicios existentes en línea con los requerimientos y necesidades implícitas de los clientes.*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN

EMPRESA: INDUSTRIAS QUÍMICAS BADAJOZ (INQUIBA) S.A.
JUSTIFICACIÓN: GANADORA CATEGORÍA MEDIANA-GRAN EMPRESA 2011
PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:

Fuente: Página web de la empresa

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

La empresa basa su competitividad en su capacidad para controlar todo el proceso completo de producción desde la formulación, soplado, mezclado y envasado. Tangibilizar y estructurar de modo sistemático su modelo productivo le permite garantizar esta dimensión de gestión.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:
Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para impulsar la ***productos y/o servicios*** *en la empresa.* *1.- Selecciona uno de ellos:* A. Establece una mecánica para conocer las necesidades del cliente de la empresa B. Plantea una metodología para poder llevar a cabo colaboraciones con clientes de la empresa C. Determina potenciales innovaciones en los productos y/o servicios actuales de la empresa D. Determina potenciales innovaciones en los productos y/o servicios actuales de la empresa E. Plantea un programa de puntos críticos de control en la producción de sus productos y/o prestación de sus servicios. F. Plantea un programa que permita cambios en el modo de producción de sus productos/servicios G. Plantea un programa para mejorar el servicio postventa en sus productos/servicios.
2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:
1.- PLANIFICALO:
2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:
3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:
4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

Fuente: Elaboración propia (2018)

SECCIÓN III.6.-DIMENSIÓN VI PROCESOS. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Cómo la empresa establece su gestión.*

- **Consideraciones a tener presentes**: La dimensión Procesos es aquella sobre la que se pueden incorporar una gran parte de elementos ya requeridos por el generalizado modelo de calidad ISO 9001, la existencia de una red de procesos, descritos, medidos y mejorados sistemáticamente, pero no sólo orientados a clientes, sino al resto de grupos de interés. De todos modos, no es indispensable tener un modelo ISO, o cualquier otra norma de gestión implantada (ISO 14000, UNE 166002, etc.), para poder disponer y describir una gestión de procesos óptima.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Gestión de los procesos.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

    - *Identifica sus procesos a través de un mapa de procesos.*
    - *Desarrolla su Sistema de Gestión por Procesos.*
    - *Identifica propietarios de los procesos clave y mantiene al día la descripción del proceso.*
    - *Emplea modelos establecidos como fundamento para su Sistema de Gestión: como ISO 9001 y otros modelos específicos de la industria o sector.*

  - **Gestión del proceso de mejora continua e innovación.** Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

    - *Identifica áreas de mejora.*
    - *Establece indicadores sobre los resultados de los procesos y fija objetivos de mejora.*
    - *Emplea herramientas de Calidad adecuadas en las actividades de mejora.*

- *Gestiona y apoya la implantación de los cambios a través de control del proyecto, verificación, formación y revisión.*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN

EMPRESA: VEGENAT, S.A.
JUSTIFICACIÓN: MENCIÓN ESPECIAL GESTIÓN POR PROCESOS 2009
PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:

Fuente: Página web de la empresa

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

La empresa define con gran precisión el funcionamiento de sus procesos y como garantiza en todo el ciclo de vida de su producción la calidad del producto, el cumplimiento de requisitos y la totalidad de parámetros claves para asegurar su funcionamiento y la satisfacción de clientes. La empresa dispone además de un sistema de gestión certificado según diferentes normas ISO, tanto de calidad, como seguridad y medio ambiente.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:

Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para impulsar la ***gestión por procesos*** *en la empresa.*

1.- Selecciona uno de ellos:

A. Redacta cuál es la Política de Calidad de la empresa
B. Establece cuál es el funcionamiento de la empresa y cuáles son los procesos fundamentales para garantizar ese funcionamiento (mapa de procesos)
C. Plantea una metodología para poder tener una redacción de cómo se hace de modo básico dicho funcionamiento (procedimientos de la empresa)
D. Plantea un conjunto de indicadores que permitan medir de modo sencillo el funcionamiento de la empresa (cuadro de indicadores)
E. Determina cómo vas a plantear un control de los errores internos o externos de la empresa (no conformidades)
F. Determina cómo vas a plantear un control de las reclamaciones de los clientes de la empresa
G. Plantea un programa para realizar una revisión a lo largo del año de la evolución de la calidad del trabajo de la empresa.

2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:

1.- PLANIFICALO:

2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:

3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:

4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

Fuente: Elaboración propia (2018)

SECCIÓN IV. DIMENSIONES RESULTADOS: ¿QUÉ SON?, ¿UTILIDAD PARA LA EMPRESA?

Uno de los axiomas principales de la gestión de empresas es el de que "*lo que no se mide no se puede gestionar*"**.** En todas las dimensiones de resultados se trabajan los aspectos relativos a la disponibilidad de información sobre indicadores, objetivos y resultados.

Una empresa enfocada a la Excelencia consigue resultados excelentes, pero no aisladamente, si no que presenta *buenas tendencias, cumple sus objetivos (que están establecidos de acuerdo con una lógica) y, si se compara con otras (las mejores de su sector o las referentes en alguna materia), siguen siendo buenos*. Hay varios tipos de resultados que deben ser revisados:

- **Resultados empresariales**, aquellos que responden a la razón de ser de la empresa (Facturación, Inversión, Beneficios, etc.).

- **Resultados en los Clientes**, como principales responsables del resultado presente y futuros de la empresa (satisfacción, fidelización, número, etc..).

- **Resultados en las personas**, como protagonistas de la empresa, y responsables de su funcionamiento (clima laboral, productividad, formación, etc.).

- **Resultados en el resto de grupos de interés,** como agentes imprescindibles para el desarrollo y desempeño empresarial.

Para trabajar en las dimensiones resultados, se requiere información acerca de qué está consiguiendo la empresa respecto de cada una. La información suministrada debería incluir:

- Los parámetros o variables que utiliza la empresa para medir resultados,
- Para cada variable las tendencias existentes (idealmente, a tres años o más).
- Las comparativas entre los objetivos marcados y los resultados alcanzados.

Y, cuando sea posible, se podrán incorporar:

- Los resultados de competidores u empresas similares.
- Los resultados de las mejores empresas en su clase.

En todo caso es importante la reflexión a realizar por parte de la empresa, y de sus equipos de gestión, sobre cuáles han de ser los **parámetros claves que permitan controlar su gestión** en cada uno de los ámbitos antes señalados. La **pertinencia y relevancia de los indicadores y variables** manejados para reflejar el avance de su gestión es un factor crítico, debiendo cubrir todos los aspectos y áreas relevantes de su gestión.

Para permitir comparaciones, es bueno presentar un cuadro o gráfica sencilla, para cada parámetro, que muestre las tendencias, así como los objetivos existentes y los resultados de otras empresas. También es deseable un breve comentario, que demuestre la comprensión de los datos más significativos.

SECCIÓN IV.1.-DIMENSIÓN 7 RESULTADOS EN CLIENTES. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Qué resultados está obteniendo la empresa con relación a la satisfacción de sus clientes.*

- **Consideraciones a tener presentes**: En este epígrafe se abordan datos, aspectos cuantitativos en relación con clientes. El Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura enfatiza no en resultados aislados respecto a clientes, si no tendencias, que muestren la evolución temporal de la empresa en sus relaciones con clientes.

  También es importante mostrar los objetivos existentes, tanto en las percepciones que los clientes tienen de la empresa y que pueden condicionar su comportamiento futuro, así como en el rendimiento que de modo efectivo se está consiguiendo, procurando en lo posible establecer comparativas respeto de los resultados obtenidos por otras empresas de referencia (del sector o en procesos comparables intersectoriales), si se dispone de ellos.

  El uso de tablas o gráficos es aconsejable. Se requiere también que sea visible que los resultados logrados sobre clientes se corresponden a las acciones previamente decididas, y lógicamente se espera tener una buena cantidad de resultados, adecuadamente implantados y segmentados. Como se señala a continuación, los

resultados indicados lo son a modo de ejemplo. No constituyen, en absoluto, una lista de comprobación.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Percepción del cliente sobre los productos, servicios y relaciones con la empresa.** Dentro de este apartado se podría incluir la percepción de los clientes (por ejemplo procedente de encuestas, de grupos de clientes, etc.,), en relación con:

    - *Imagen general: Accesibilidad, Comunicación, Atención, etc.,*
    - *Lealtad de los clientes; Intención de volver a comprar, disposición para adquirir otros productos y servicios de la empresa, disposición para recomendar a la empresa…*
    - *Ventas y servicio post-venta: apoyo técnico, garantías, etc.,*
    - *Productos y/o servicios: Conformación a especificaciones, entrega, precio, diseño, etc.,*

  - **Otros indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes**. Dentro de este apartado se podrían incluir medidas empleadas por la empresa para entender, predecir y mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes:

    - *Ventas y servicio post-venta: Tiempo de respuesta, número de reclamaciones.*
    - *Productos y/o servicios: Tasas de defectos, errores y rechazos.*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE RESULTADOS

RESULTADOS EN CLIENTES. FIDELIZACIÓN.
EMPRESA: GARCÍA MÁRQUEZ
JUSTIFICACIÓN: GANADORA CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA 2013

PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:

Fuente: Página web de la empresa

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

La empresa marca una dinámica específica de trabajo para lograr mejorar sus resultados sobre clientes, incidiendo en las variables de Compromiso, Calidad, Garantía y Profesionalidad, a partir de estructurar un programa de fidelización de clientes asociado a su imagen de marca, el Programa de Punto Azul de García Márquez a través del cual incide en la dedicación de recursos diferenciados al cliente, incidiendo en su capacidad de lograr resultados en la dimensión señalada.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:
Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para impulsar la ***medición de resultados en clientes*** *en la empresa. Se plantea la siguiente metodología para su aplicación práctica a la empresa. Se puede poner en marcha en su totalidad, o bien sólo A o B y el resto de actividades propuestas (C y D).* A. Plantea 3 a 5 cuestiones que quieras conocer sobre la opinión (percepción) de tus clientes de tu empresa y establece cómo lo vais a poder medir en tu empresa. B. Plantea 3 a 5 cuestiones que quieras medir para conocer el comportamiento y evolución de los clientes. C. Marca un objetivo en relación al valor a alcanzar en las cuestiones indicadas. D. Plantea alguna referencia sobre datos con los cuales comparar la empresa, ya sean datos medios sectoriales o datos publicados sobre de empresas referentes en el sector.
2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:
1.- PLANIFICALO:
2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:
3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:
4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

Fuente: Elaboración propia (2018)

SECCIÓN IV.2.-DIMENSIÓN 8 RESULTADOS EN PERSONAS. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Qué resultados obtiene la empresa con relación a la satisfacción de sus personas.*

- **Consideraciones a tener presentes**: Recordemos que resultados son datos numéricos, es necesario medir, conocer en esta dimensión la situación de las personas de la empresa, cómo se encuentran, cuáles son sus rendimientos, y en qué medida están evolucionando y tienen las condiciones para lograrlo.

  Será preciso disponer de tendencias, que muestren la evolución temporal de los distintos niveles de rendimiento y de comportamiento del equipo humano, así como de la evolución del clima interno de la empresa y de sus personas, tanto a niveles globales, como por departamentos.

  También es importante mostrar los objetivos existentes, y los resultados obtenidos por otras empresas de referencia, si se dispone de ellos. Como en otras dimensiones de resultados se procura que sean relevantes, y que su representación sea visual y fácil de interpretar.

  Se presentan a continuación posibles mediciones, que no constituyen, en absoluto, una lista de comprobación, si no que sirven de ideas de posibles aspectos a revisar. La información se obtendrá de encuestas al personal mediante cuestionarios o entrevistas estructuradas.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Percepción que el personal tiene de la empresa.** Dentro de este apartado se podría incluir la información que la empresa recibe de sus personas y que le permite evaluar, medir y evaluar en qué grado se satisfacen sus necesidades y expectativas. Algunos ejemplos de resultados a obtener:

- *Ambiente de trabajo.*
- *Comunicación*
- *Reconocimiento*
- *Formación*
- *Condiciones de trabajo*

- **Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal**. Dentro de este apartado se podría incluir cualquier otra información que utilice la empresa para medir el posible grado de satisfacción de sus personas. Algunos ejemplos de resultados a obtener:

  - *Absentismo*
  - *Horas de formación*
  - *Sugerencias de mejora presentadas*
  - *Participación en grupos de mejora*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE RESULTADOS

EMPRESA: GREAT PLACE TO WORK.
JUSTIFICACIÓN: PREMIOS A LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA
PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:

Un excelente lugar para trabajar *For All* tiene seis componentes que son valorados y que son importantes:

1. Valores

2. Innovación

3. Crecimiento financiero

4. Eficacia del Liderazgo

5. Maximizar el potencial humano

6. Confianza

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

Se recoge en esta ocasión las variables que aparecen en los premios a las mejores empresas para trabajar en España, donde se incide en variables cualitativas que permiten identificar las mejores condiciones para lograr mejoras permanentes en los resultados de la dimensión aquí recogida. Todas las variables reflejadas reflejan el carácter sistémico a la hora de generar un entorno de trabajo con las mejores condiciones para el rendimiento de las personas.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:
Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para impulsar la ***medición de resultados en personas*** *en la empresa. Se plantea la siguiente metodología para su aplicación práctica a la empresa. Se puede poner en marcha en su totalidad, o bien sólo A o B y el resto de actividades propuestas (C y D).* A. Plantea 3 a 5 cuestiones que quieras conocer sobre la opinión (percepción) de los trabajadores de tu empresa y establece cómo lo vais a poder medir en tu empresa. B. Plantea 3 a 5 cuestiones que quieras medir para conocer el comportamiento y evolución de los trabajadores. C. Marca un objetivo en relación al valor a alcanzar en las cuestiones indicadas. D. Plantea alguna referencia sobre datos con los cuales comparar la empresa, ya sean datos medios sectoriales o datos publicados sobre de empresas referentes en el sector.
2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:
1.- PLANIFICALO:
2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:
3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:
4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

Fuente: Elaboración propia (2018)

SECCIÓN IV.3.-DIMENSIÓN 9 RESULTADOS EN GRUPOS DE INTERÉS. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Cuáles son los resultados de la empresa a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad.*

- **Consideraciones a tener presentes**: Al igual que en el resto de dimensiones de resultados, en este caso también se obtienen a partir de acciones proactivas, destinadas a su obtención, a través de la medición de la percepción del resto de grupos de interés de la empresa por medio de encuestas, grupos de discusión, etc.,

  En este apartado se suele aportar además, aquellos resultados que se conocen de gestión ambiental, si se conocen algunos, así como una serie de otros factores de responsabilidad social, que forman cada día más parte esencial de la gestión de la empresa, y que están relacionados con el impacto social de la misma, como por ejemplo, número de becarios/as formados/as, otras colaboraciones con ONG's o con la Administración para fines altruistas, cantidades dedicadas a acciones solidarias, impacto en el empleo local, etc.

  El Modelo, igual que en los casos anteriores, pide que haya buenas tendencias, objetivos internos, comparaciones con organizaciones externas, que los resultados obtenidos lo sean como consecuencia de las acciones previamente planificadas, y que haya una buena implantación y segmentación de resultados.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Percepción que el resto de los grupos de interés tienen de la empresa.** Dentro de este apartado se podría incluir la información que la empresa recibe del resto de sus grupos de interés y que le permite evaluar, medir y evaluar en qué grado se satisfacen sus necesidades y expectativas:. Algunos ejemplos de resultados a obtener:

    - *Resultados en proveedores,*

- *Resultados con sindicatos,*
- *Resultados de accionistas, etc.*

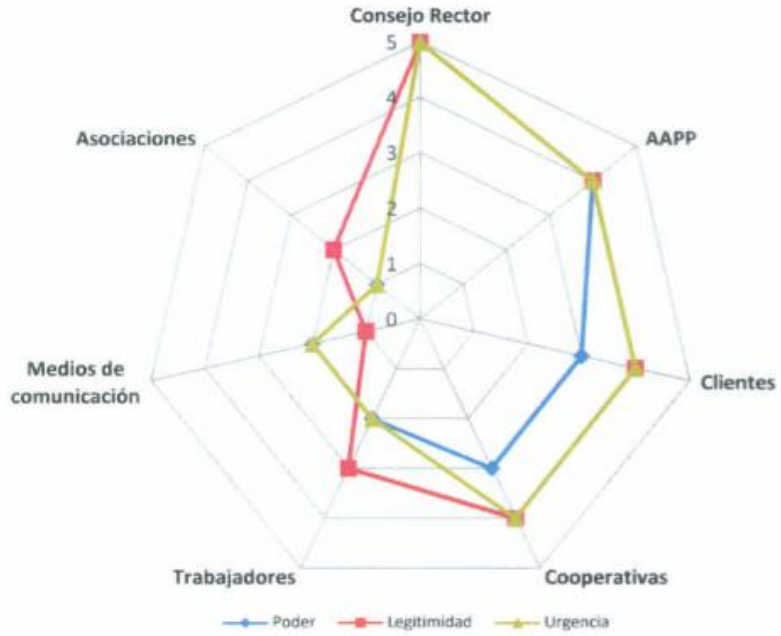
- **Resultados respecto al impacto que la empresa tiene en la comunidad en la que opera**. Dentro de este apartado se podrían incluir las medidas adoptadas por la empresa para:

  - *Imagen general: Número de premios y felicitaciones, apariciones en los medios de comunicación, en redes sociales, etc.,*
  - *Reducción de:*
    - *Ruidos*
    - *Contaminación*
    - *Residuos contaminantes*
    - *Consumos (agua, energía, etc.,)*
  - *Reducción y prevención de los riesgos para la salud y seguridad.*
  - *Implicación activa con la comunidad, obras benéficas, centros de formación, grupos voluntarios, etc.,*
  - *Actividades en general de responsabilidad social*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE RESULTADOS

EMPRESA: COMERCIAL OVINOS SCOOP LTDA.
JUSTIFICACIÓN: PRIMERA EMPRESA CERTIFICADA POR EL OBSERVATORIO DE RSE DE EXTREMADURA

PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:



Fuente: Página web de la empresa

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

La empresa, refleja en el gráfico precedente los diferentes grupos de interés respecto a los cuales quiere mantener relaciones de colaboración, y que afectan a sus resultados, distinguiendo entre su influencia en términos de Poder, Legitimidad, y Urgencia, y debiendo alcanzar un equilibrio entre estos tres elementos para todos los grupos con los cuales mantiene relaciones activas.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:
Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para impulsar la ***medición de resultados en sociedad*** *en la empresa. Se plantea la siguiente metodología para su aplicación práctica a la empresa. Se puede poner en marcha en su totalidad, o bien sólo A o B y el resto de actividades propuestas (C y D).* A. Plantea 3 a 5 cuestiones que quieras conocer sobre la opinión (percepción) de los grupos de interés (proveedores, sindicatos, ONG´s, etc.) de tu empresa y establece cómo lo vais a poder medir en tu empresa. B. Plantea 3 a 5 cuestiones que quieras medir para conocer el comportamiento y evolución de los grupos de interés. C. Marca un objetivo en relación al valor a alcanzar en las cuestiones indicadas. D. Plantea alguna referencia sobre datos con los cuales comparar la empresa, ya sean datos medios sectoriales o datos publicados sobre de empresas referentes en el sector.
2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:
1.- PLANIFICALO:
2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:
3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:
4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

Fuente: Elaboración propia (2018)

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa
JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras
Unión Europea

SECCIÓN IV.4.-DIMENSIÓN 10 RESULTADOS EMPRESARIALES. SUBDIMENSIONES

- **Definición**: *Cuáles son los resultados de la empresa en relación con los objetivos de negocio marcados y a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan un interés económico-financiero en ella.*

- **Consideraciones a tener presentes**: En este punto es necesario presentar, los resultados clave de la empresa, que normalmente son de carácter económicos-financieros, y aparecen en instrumentos del sistema contable de la empresa, aunque descendiendo a su desagregación por departamentos o líneas de negocio o mercados de actuación de la empresa (contabilidad de gestión y/o presupuestaria).

  También se esperan encontrar los indicadores procedentes de los procesos que se han identificado como claves. También que los resultados lo sean de la implantación de estrategias, y que sean suficientes y bien segmentados, si tiene sentido hacerlo

  Igual que en los otros casos, se esperan tendencias favorables, objetivos razonables y conseguidos, y comparación con otras empresas: aquí se puede recurrir a Bases de Datos, Estudios Sectoriales, etc.

- **Principales ejes de la dimensión, aspectos claves y cuáles pueden ser actuaciones a desarrollar dentro de cada uno de los mismos**:

  - **Indicadores económicos-financieros de la actuación de la organización.** Dentro de este apartado se podría incluir la información que la empresa dispone respecto:

    - *Partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias tales como ventas, costes, márgenes, beneficios, etc.,*
    - *Partidas del balance tales como activos, capital circulante, y préstamos a corto y largo plazo, etc.,*

- *Componentes del cash-flow tales como cash-flow operativo, gasto de capital y cash-flow financieros.*
- *Ratios de solidez financiera, facilidad de financiación, etc.*

- **Otros indicadores de la actuación de la organización.** Dentro de este apartado se podría incluir:

  - *Resultado del funcionamiento de los procesos clave, e indicadores identificados en las dimensiones 2, 3, 4, 5 y 6 (y que no se hayan reflejado en las dimensiones 7, 8 ó 9).*
  - *Cuota de mercado.*
  - *Indicadores del comportamiento de los productos y/o servicios (nº servicios prestados, productos vendidos, etc.,)*
  - *Cumplimiento de objetivos estratégicos.*
  - *Plazos de fabricación y/o entrega.*
  - *Rotación de existencias.*

A.- EJEMPLO DE PRÁCTICAS DE RESULTADOS

EMPRESA: INDUSTRIAS QUÍMICAS BADAJOZ (INQUIBA) S.A.
JUSTIFICACIÓN: GANADORA CATEGORÍA MEDIANA-GRAN EMPRESA 2011
PRÁCTICA DE GESTIÓN. FUNDAMENTO:

Fuente: Página web de la empresa

APRENDIZAJE Y BUENA PRÁCTICA QUE SE DEDUCE:

La empresa refleja en su comunicación en la web sus capacidades de producción, y estableciendo cuáles son los niveles productivos a los que puede llegar, al tiempo que refleja la capacidad de control de los mismos mediante su capacidad de diseño e innovación en productos y el sistema de control de calidad. Esta información refleja el control de la empresa sobre sus resultados empresariales y la capacidad para reflejar las tendencias y evolución de los mismos.

B.- FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

FICHA DE APLICACIÓN PRÁCTICA:

*Sobre los siguientes aspectos que en la literatura se recogen como claves para impulsar la **medición de resultados empresariales** en la empresa. Se plantea la siguiente metodología para su aplicación práctica a la empresa. Se puede poner en marcha en su totalidad, o bien sólo A o B y el resto de actividades propuestas (C y D).*

A. Plantea 5 a 7 indicadores económico- financieros (balances y cuentas de pérdidas y ganancias) que quieras conocer sobre los resultados de tu empresa y establece cómo lo vais a poder medir en tu empresa. B. Plantea 5 a 7 indicadores de funcionamiento de la empresa que quieras medir para conocer el comportamiento y evolución de la empresa en el mercado y en términos de eficiencia y eficacia de negocio. C. Marca un objetivo en relación al valor a alcanzar en las cuestiones indicadas. D. Plantea alguna referencia sobre datos con los cuales comparar la empresa, ya sean datos medios sectoriales o datos publicados sobre de empresas referentes en el sector.
2.- Plantea las actuaciones que te permitan ponerlos en marcha (ciclo PDCA) en vuestra empresa:
1.- PLANIFICALO:
2.- ¿CÓMO LO PONDRÁS EN MARCHA?:
3.- ¿CÓMO VAS A COMPROBAR SI FUNCIONA?:
4.- ¿QUÉ CREES QUE TENDRÁS QUE REAJUSTAR?:

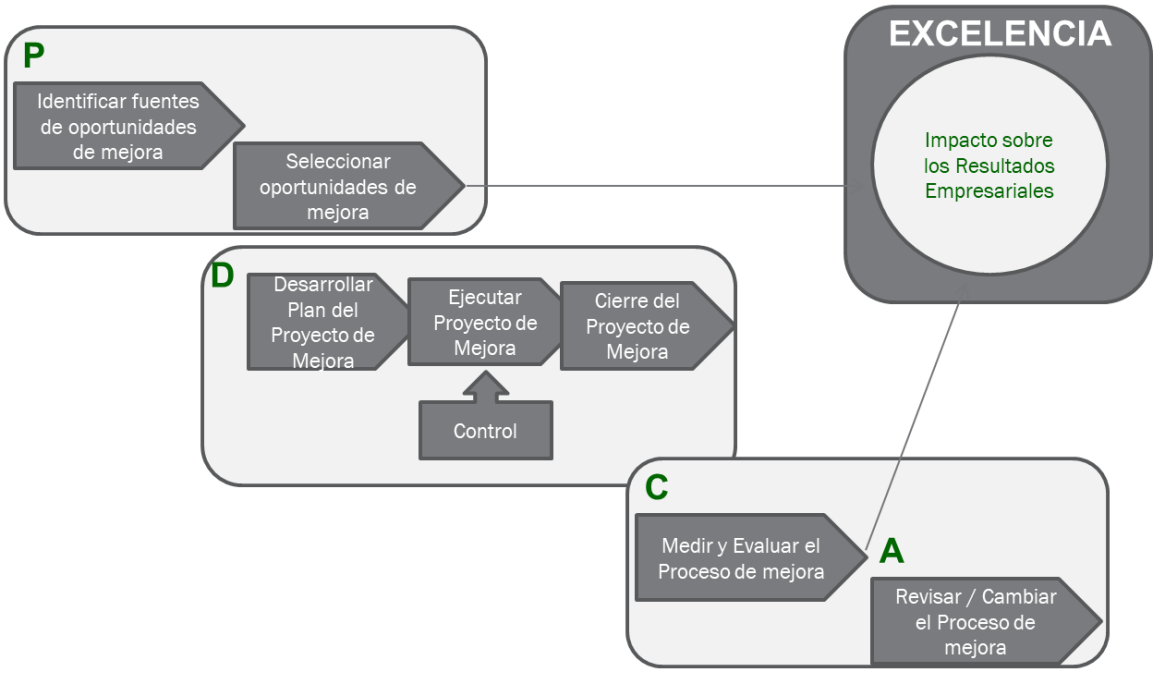
Fuente: Elaboración propia (2018)

SECCIÓN V. METODOLOGÍA DE MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Como parte esencial de esta Guía se incorpora una metodología de mejora continua e innovación que permite desarrollar todo el potencial de MEEEx, dado que la aplicación del modelo llevará a la empresa a poner en marcha un programa integral de mejora continua e innovación que la permita alcanzar la Excelencia.

Para aplicar la metodología de mejora continua e innovación se hace referencia a lo recogido en la ***Norma UNE 66178:2004*** denominada "*Guía para la gestión del proceso de mejora continua*". Este proceso de mejora está conectado con lo establecido en el ciclo PDCA ya señalado, y se estructura del siguiente modo:

Fig. 4.- Proceso de Mejora y conexión con los resultados empresariales



Fuente: Adaptado de Norma UNE 66178

Como se aprecia en la figura, la empresa puede generar un programa integral de mejora a partir de seguir los siguientes pasos y productos resultantes:

1. ***Base de oportunidades de mejora (Resultado 1).*** La identificación de la totalidad de oportunidades de mejora.

2. ***Selección de las oportunidades de mejora a poner en marcha (Resultado 2).*** Se pondrán en marcha aquellas oportunidades de entre todas las identificadas que tengan un impacto más directo sobre los resultados empresariales. Lógicamente se tendrán impactos sobre el resto de resultados contemplados en el MEEEx (excelencia empresarial). Hasta este momento sólo se ha trabajado en un ámbito de *Planificación* dentro del Ciclo PDCA.

3. ***Transformación de Oportunidades en Proyectos de Mejora (Resultado 3)***. Para obtener avances en la empresa es preciso pasar a la acción (*Do/Hacer*). Se debe configurar un proyecto de trabajo que permita conseguir la mejora prevista, con las actividades necesarias para su ejecución y con los responsables de su puesta en marcha.

4. ***Evaluar el resultado obtenido una vez finalizado el Proyecto de Mejora (Resultado 4).*** Se realiza una valoración de en qué medida se ha contribuido a mejorar los Resultados Empresariales mediante la aplicación del Proyecto (*Check/Control*)***.***

5. ***Cambios a poner en marcha para próximos proyectos de mejora (Resultado 5).*** De la ejecución de todo el programa anterior se habrán identificado aspectos que se deberán cambiar o modificar en próximos proyectos dirigidos a mejorar el funcionamiento de la empresa (*Act/Actuar*).

Como puede apreciarse en la metodología presentada el proceso comienza con la identificación de las potenciales oportunidades de mejora a partir de las fuentes que las puedan proporcionar. En la sección siguiente se presenta la metodología de trabajo para el proceso de autoevaluación a partir del modelo de Excelencia.

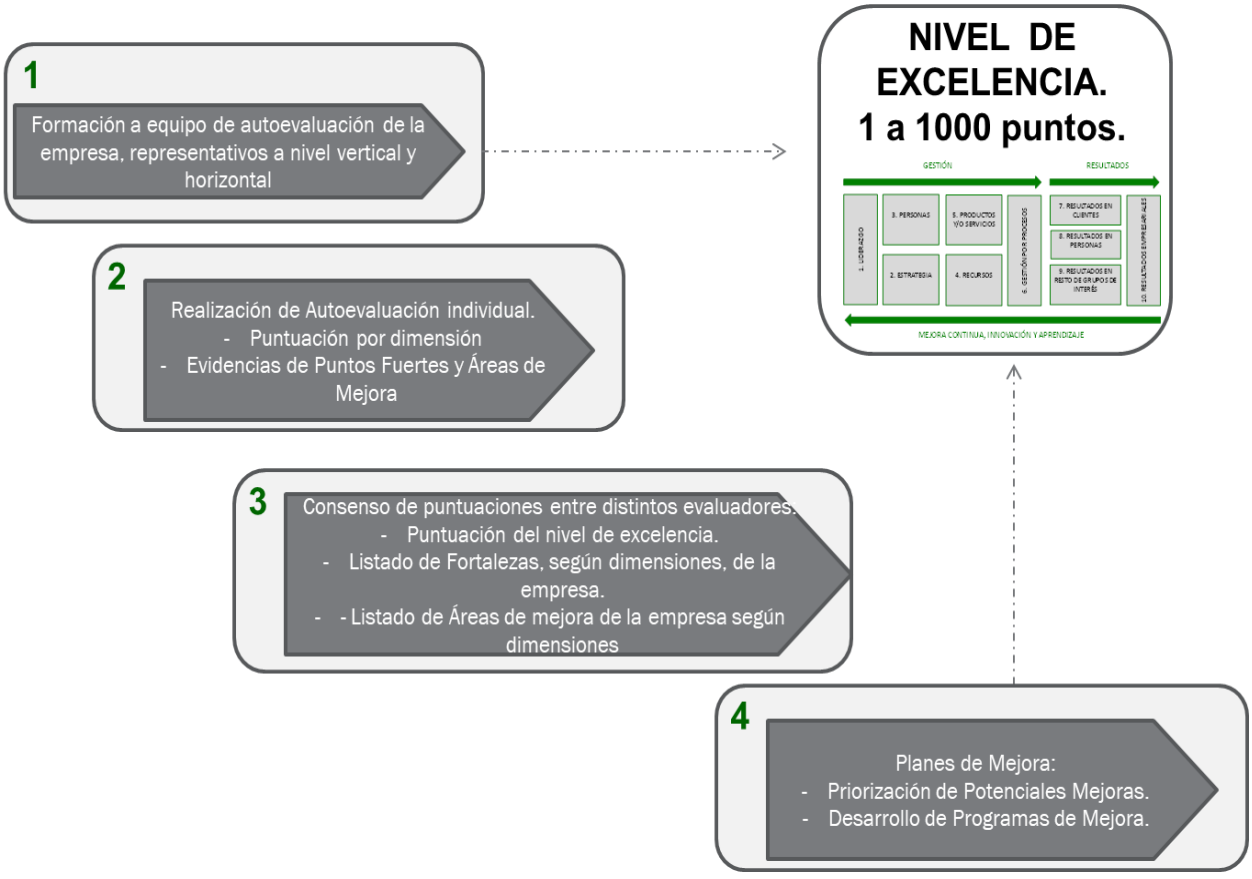
Esta metodología expone con claridad cómo aplicar el MEEEx como principal fuente de mejora de la empresa hacia la consecución del Objetivo General de Excelencia de la empresa.

SECCIÓN VI. METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN

La metodología de Autoevaluación es el eje central del programa de trabajo del MEEEx. Se describe la metodología de autoevaluación, la cual se desarrolla a partir de 4 fases de trabajo, donde se persigue establecer 2 claros resultados:

1.- Determinar el nivel de excelencia de la empresa según dimensiones sobre el total de la valoración del MEEEx.
2.- Establecer un conjunto de Áreas de Mejora que puedan ser desarrolladas en Planes de Mejora según la metodología descrita en el apartado antes descrito.

Fig.5.- Proceso de Autoevaluación y nivel de excelencia de la empresa



Fuente: Elaboración Propia (2018)

SECCIÓN VII. DESARROLLO, PRIORIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE PLANES DE MEJORA. FICHAS TÉCNICAS

Una vez aplicada la metodología de Autoevaluación descrita y tras identificar las potenciales acciones de mejora, la empresa deberá establecer una sistemática para poder priorizar dichas acciones. En la siguiente figura se recoge una propuesta de metodología de trabajo:

1.- Se establecen las **variables para priorizar** las acciones de mejora. En el ejemplo propuesto se trata del impacto sobre resultados de la empresa a partir de poner en marcha la Acción de Mejora.
2.- Se establecen **ponderaciones de las variables**, en virtud de la importancia asignada por la empresa. En el caso expuesto se asigna especial valor al impacto sobre resultados claves (40%), seguido del impacto sobre resultados en clientes (30%).
3.- Se exponen el total de Acciones de mejora y **se valora su contribución** a los objetivos marcados, en una escala de 1 a 5 puntos totales.
4.- Se dispone de una **priorización de acciones**, para el caso en el cual la empresa solo pueda poner en marcha un número reducido de actuaciones en el horizonte temporal marcado. En este caso la primera acción a poner en marcha sería la Acción 1, seguida de la Acción 5.

Fig.6.- Proceso de Priorización de Planes de Mejora

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

AUTOEVALUACIÓN XX. FECHA: XX/XX/XXXX

Valore de 1 a 5, siendo 1 (Impacto Muy Bajo), 2 (Impacto Bajo), 3 (Impacto Medio), 4 (Impacto Alto) o 5 (Impacto Muy Alto)

Grado de Ponderación	30,00%	40,00%	10,00%	20,00%		
ACCION DE MEJORA	**Impacto en resultados de clientes**	**Impacto en los Resultados Claves**	**Impacto en el sostenimiento futuro de la empresa**	**Impacto en las Personas**	***Puntuación Total***	**Orden**
ACCION DE MEJORA 1	3	5	5	3	4	**1**
ACCION DE MEJORA 2	4	3	4	3	3,4	**3**
ACCION DE MEJORA 3	4	2	3	5	3,3	**4**
ACCION DE MEJORA 4	2	3	5	2	2,7	**5**
ACCION DE MEJORA 5	3	4	5	4	3,8	**2**

Fuente: Elaboración Propia (2018)

ANEXO I. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE REFERENCIA Y CONSULTA

Bibliografía consultada:

- Asociación Española de Normalización (AENOR). Norma UNE 66178:2004 "Guía para la gestión del proceso de mejora continua".
- CELA, J. L. (1991): "Calidad. Qué es, cómo hacerla". Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- DEMING, W. E. (1989): "Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis". Ed. Díez de Santos. Madrid.
- JAMES, P. (1997): "Gestión de la Calidad Total: Un texto introductorio". Ed. Prentice Hall, Madrid.
- JURAN, J. M. (1990): "Juran y el Liderazgo para la Calidad: Un manual para directivos". Ed. Diez de Santos, México.
- LLORÉNS, F. J. Y FUENTES, M. M. (2001): "Calidad total: Fundamentos e implantación". Ed. Pirámide, Madrid.
- MIRANDA, F. J., CHAMORRO, A. Y RUBIO, S. (2016): "Calidad y Excelencia". Ed. Delta, Madrid
- MONTGOMERY, D. C. (1991): "Introducción al control estadístico de la calidad". Grupo Editorial Iberoamericana, México.
- MORENO-LUZÓN, M. D., PERIS, F. J. Y GONZÁLEZ, T. (2000): "Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos.". Ed. Prentice Hall, Madrid.

Enlaces recomendados:

- Asociación para la gestión del conocimiento: http://www.gestiondelconocimiento.com
- Sociedad Americana de Producción y Control de Inventarios (APICS): http://www.apics.org
- AENOR: http://www.aenor.es
- International Standard Organization: http://www.iso.ch
    - European Foundation for Quality Management (EFQM): http://www.efqm.org

- Club Español de la Calidad: http://www.clubcalidad.es
- Asociación Española de la Calidad: http://www.aec.es
- Instituto Juran: http://www.juran.com
- American Supplier Institute: http://www.asispain.com
- SigSigma Forum: http://www.sixsigmaforum.com