



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA PYME DEL ESTADO DE
AGUASCALIENTES, CON BASE EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA**

PRESENTA

Irvin Edgardo Loza Covarrubias

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ÁREA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

TUTOR

Dra. Martha González Adame

COMITÉ TUTORAL

Dr. Luis Aguilera Enríquez

M.A. David Luján Hernández

Aguascalientes, Ags., 24 de Junio de 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **IRVIN EDGARDO LOZA COVARRUBIAS** con ID **91743** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA PYME DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES, CON BASE EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 23 de Junio de 2014.

Dr. Luis Aguilera Enríquez
Lector 1

Dra. Martha González Adame
Tutor de trabajo práctico

M.A. David Lujan Hernández
Lector 2

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



ANIVERSARIO
UAA

DRA. GUADALUPE RUÍZ CUÉLLAR
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio del presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA PYME DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES, CON BASE EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA”** del estudiante **C. IRVIN EDGARDO LOZA COVARRUBIAS** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin mas por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 3 de Julio de 2014

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. C.P. Ma. Esther Rangel Jiménez.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p Archivo

AGRADECIMIENTOS

*“La visión de un logro es el mejor regalo
que un ser humano pueda ofrecer a otros”*

- Ayn Rand –

A dios, por haberme brindado la fortaleza y sabiduría necesaria para poder cumplir con este nuevo reto profesional.

A mis padres, mi hermana y al resto de mi familia, quienes siempre han confiado en mí, y me han brindado su invaluable apoyo y motivación para afrontar con éxito cada reto que he decidido tomar, tanto personal como profesionalmente.

A quienes integraron mi comité tutorial, la Dra. Martha González, Dr. Luis Aguilera, Dra. Laura Romo y el Mtro. David Lujan, quienes me brindaron sus conocimientos y orientación para el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos y compañeros de generación del área de Gestión de Organizaciones, con los que compartí excelentes momentos personales y académicos durante el tiempo invertido en los estudios de maestría. En especial a Enrique Serna, Daniela Martínez y Angélica Montes quienes han sido un gran apoyo, y de quienes he logrado obtener grandes aprendizajes, como equipo de trabajo y como personas. De igual manera a Diego Sandoval, por su invaluable apoyo en la recolección y entrega de los formatos solicitados ya que por mi horario laboral me era complicado. Así mismo a Marieli, Pedroza, Ana y Grace, porque con la confianza que me brindaron para apoyarlos, me permitieron aprender junto a ellos.

Y a todos los que se han visto involucrados en este proyecto profesional cuya meta ha sido conseguir el título académico de Maestro en Administración, y que me han brindado su confianza para apoyar mis ideas de innovación y mejora, en el ámbito personal y profesional.

DEDICATORIAS

“No existe nada más difícil e incierto de realizar que dirigir la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tiene por amigos todos aquellos que han tenido éxito en las condiciones anteriores, y por tibios defensores a aquellos que pudieran tener éxito con las condiciones nuevas”

- Nicolás Maquiavelo, El Príncipe -

Dedico este trabajo práctico a mi familia por su apoyo y ejemplo, como impulsores para la búsqueda de la mejora personal y profesional.

Y a todos los que confían en mí, independientemente del entorno en el que nos encontremos.

ÍNDICE GENERAL

Índice general	1
Índice de tablas	7
Índice de graficas	9
Índice de figuras.....	11
Resumen	13
Abstract	15

INTRODUCCIÓN GENERAL

I. Antecedentes	17
I.1. La globalización y su impacto en las PYMES	17
I.1.1. Principales causas de la extinción de las PYMES	18
I.2. Las pequeñas y medianas empresas en México	20
I.3. Propuesta para el fortalecimiento administrativo de las PYME	20
II. Definición del problema	21
II.1. Generalidades de la empresa.....	21
II.2. Definición del problema	22
III. Objetivos	23
III.1. General.....	23
III.2. Objetivos específicos.....	23
IV. Justificación.....	24
V. Delimitación: Alcances y limitaciones	25
VI. Organización del trabajo práctico	25

PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: COMPETITIVIDAD, CALIDAD, MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORA

Capítulo 1	
Competitividad	29
1.1. Competitividad empresarial.....	29

1.2. Factores empresariales relacionados a la competitividad.....30
 1.2.1. Factores internos30
 1.2.2. Factores externos31

Capítulo 2

Calidad en la gestión empresarial.....33
 2.1. Concepto de calidad y calidad empresarial33
 2.2. Sistemas de administración basados en calidad34
 2.3. Enfoques organizacionales basados en la calidad35
 2.3.1. Principios de calidad derivados de los enfoques organizacionales.....38
 2.4. Modelos de gestión empresarial basados en calidad39

Capítulo 3

Modelo EFQM de excelencia41
 3.1. Qué es y para qué sirve el modelo EFQM.....41
 3.2. Criterios que integran el modelo EFQM.....48
 3.2.1. Criterio 1. Liderazgo49
 3.2.2. Criterio 2. Estrategia52
 3.2.3. Criterio 3. Personas54
 3.2.4. Criterio 4. Alianzas y recursos.....56
 3.2.5. Criterio 5. Procesos, productos y servicios.....58
 3.2.6. Criterio 6. Resultados en los clientes61
 3.2.7. Criterio 7. Resultados en las personas.....62
 3.2.8. Criterio 8. Resultados en la sociedad64
 3.2.9. Criterio 9. Resultados clave.....65
 3.3. Ventajas de adoptar el modelo EFQM.....67
 3.4. El modelo EFQM como herramienta de mejora continua y competitividad68
 3.5. Antecedentes de la aplicación del modelo EFQM en México69

Capítulo 4

Plan de mejora con base en el modelo EFQM de excelencia.....71
 4.1. ¿Qué es un plan de mejora?71
 4.1.1. ¿Para qué sirve?71

4.1.2. Etapas para la elaboración de un plan de mejora..... 72
 4.2. Esquema lógico REDER: Herramienta de autoevaluación del modelo EFQM..... 73

PARTE II.
EVALUACIÓN PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA

Capítulo 5

Metodología para la evaluación de la empresa..... 77
 5.1. Formularios de diagnóstico 77
 5.1.1. Formulario de evaluación de los agentes facilitadores 77
 5.1.2. Formulario de evaluación de los resultados 79
 5.2. Ponderación por criterio del modelo EFQM para la evaluación de la empresa..... 81
 5.3. Técnicas empleadas de recolección de información 83

Capítulo 6

Informe de evaluación de la empresa..... 84
 6.1. Agentes facilitadores..... 84
 6.1.1. Criterio 1. Liderazgo..... 84
 6.1.2. Criterio 2. Estrategia 90
 6.1.3. Criterio 3. Personas 95
 6.1.4. Criterio 4. Alianzas y recursos..... 100
 6.1.5. Criterio 5. Procesos, productos y servicios..... 105
 6.2. Criterios de resultados 109
 6.2.1. Criterio 6. Resultados en los clientes 111
 6.2.2. Criterio 7. Resultados en las personas..... 112
 6.2.3. Criterio 8. Resultados en la sociedad..... 114
 6.2.4. Criterio 9. Resultados clave 115
 6.3. Puntuación global de la empresa 117

PARTE III.
**PLAN DE MEJORA PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE LA
 PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL Y PROPUESTA DE
 INDICADORES PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN**

Capitulo 7

Plan de mejora para la excelencia empresarial de la pequeña empresa

comercial 123

7.1. Objetivos del plan de mejora para la empresa comercial..... 123

 7.1.1.Objetivos generales 123

 7.1.2.Objetivos específicos 123

7.2. Formación del comité para el impulso de la excelencia 124

 7.2.1.Objetivo del comité..... 125

 7.2.2.Funciones del comité 125

7.3. Estructura del plan de mejora..... 126

7.4. Proyectos de mejora 126

 7.4.1.Eje estratégico I. Fortalecimiento del liderazgo para una cultura enfocada a la excelencia..... 128

 7.4.2.Eje estratégico II. Consolidación de la política y estrategia 131

 7.4.3.Eje estratégico III. Desarrollo profesional y competitivo de los recursos humanos 135

 7.4.4.Eje estratégico IV. Capitalización de las alianzas y optimización de los recursos 140

 7.4.5.Eje estratégico V. Innovación y fortalecimiento competitivo de procesos, productos y servicios..... 145

 7.4.6.Eje estratégico VI. Monitoreo de indicadores de eficiencia del sistema de gestión 149

7.5. Vigencia del plan de mejora 151

7.6. Evaluación del plan de mejora 151

Capitulo 8

Propuesta de indicadores para el seguimiento operativo de la empresa 153

8.1. Indicadores de impacto en los clientes 154

8.2. Indicadores de impacto en los recursos humanos 156

8.3. Indicadores de impacto en la sociedad..... 158

8.4. Indicadores clave para la empresa..... 159

 8.4.1.Indicadores financieros 159

 8.4.2.Indicadores de gestión 161

8.4.3. Indicadores relacionados a la producción y servicios 164

CONCLUSIONES GENERALES

Conclusiones..... 167
Recomendaciones..... 169
Glosario 173
Bibliografía 179
Anexos 181





ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación de criterios y subcriterios con los principios de excelencia.....	67
Tabla 2. Comparación del modelo EFQM y el modelo excellentia del gobierno del estado de Aguascalientes.....	70
Tabla 3. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 1.Liderazgo	85
Tabla 4. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 2.Estrategia.....	91
Tabla 5. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 3.Personas.....	95
Tabla 6. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 4.Alianzas y recursos.....	100
Tabla 7. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 5.Procesos, productos y servicios	105
Tabla 8. Puntuación alcanzada por cada subcriterio y el total alcanzado a nivel criterio de los resultados.....	110
Tabla 9. Puntuación global de la empresa.....	117
Tabla 10. Total de fortalezas y aspectos de mejora identificados	118
Tabla 11. Proyectos del plan de mejora por eje estratégico	127
Tabla 12. Eje I.1: Fortalecimiento del Liderazgo: desarrollo de la filosofía de la empresa	129
Tabla 13. Eje I.2: Fortalecimiento del liderazgo: implicación líderes con grupos de interés	130
Tabla 14. Eje II.1: Consolidación de política y estrategia: gestión de los grupos de interés	131
Tabla 15. Eje II.2: Consolidación de política y estrategia: desarrollar el plan estratégico.....	133
Tabla 16. Eje II.3: Consolidación de política y estrategia: evaluar estructura organizacional	134
Tabla 17. Eje III.1: Desarrollo profesional y competitivo de RH: planificación, gestión y desarrollo efectivo	135
Tabla 18. Eje III.2: Desarrollo profesional y competitivo de RH: incrementar y fortalecer el desarrollo	136
Tabla 19. Eje III.3: Desarrollo profesional y competitivo de RH: reconocimiento y estímulo al desempeño	137

Tabla 20. Eje III.4: Desarrollo profesional y competitivo de RH: indicadores de gestión de RH.....	138
Tabla 21. Eje III.5: Desarrollo profesional y competitivo de RH: indicadores de percepción ESR	139
Tabla 22. Eje IV.1: Capitalización de las alianzas: gestión de alianzas externas.....	140
Tabla 23. Eje IV.2: Capitalización de las alianzas: gestión de los recursos económicos	141
Tabla 24. Eje IV.3: Capitalización de las alianzas: indicadores económicos y financieros.....	142
Tabla 25. Eje IV.4: Capitalización de las alianzas: gestión de los recursos materiales.....	143
Tabla 26. Eje IV.5: Capitalización de las alianzas: gestión de información y conocimiento	144
Tabla 27. Eje V.1: Innovación y fortalecimiento competitivo: evaluación de procesos.....	146
Tabla 28. Eje V.2: Innovación y fortalecimiento competitivo: indicadores de productividad.....	147
Tabla 29. Eje V.3: Innovación y fortalecimiento competitivo: Innovación en el servicio	147
Tabla 30. Eje V.4: Innovación y fortalecimiento competitivo: indicadores de satisfacción	149
Tabla 31. Eje VI.1 Monitoreo de indicadores de eficiencia: cuadro de mando integral	150
Tabla 31. Estructura de tablas de indicadores.....	153
Tabla 33. Indicadores de impacto en clientes.....	155
Tabla 34. Indicadores de impacto en recursos humanos.....	156
Tabla 35. Indicadores de impacto en la sociedad.....	158
Tabla 36. Indicadores clave para la empresa: financieros	160
Tabla 37. Indicadores clave para la empresa: de gestión.....	162
Tabla 38. Indicadores clave para la empresa: relacionados a la producción y servicios	164

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfico 1. Motivos de extinción de las PYMES 19

Gráfico 2. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 1.Liderazgo 86

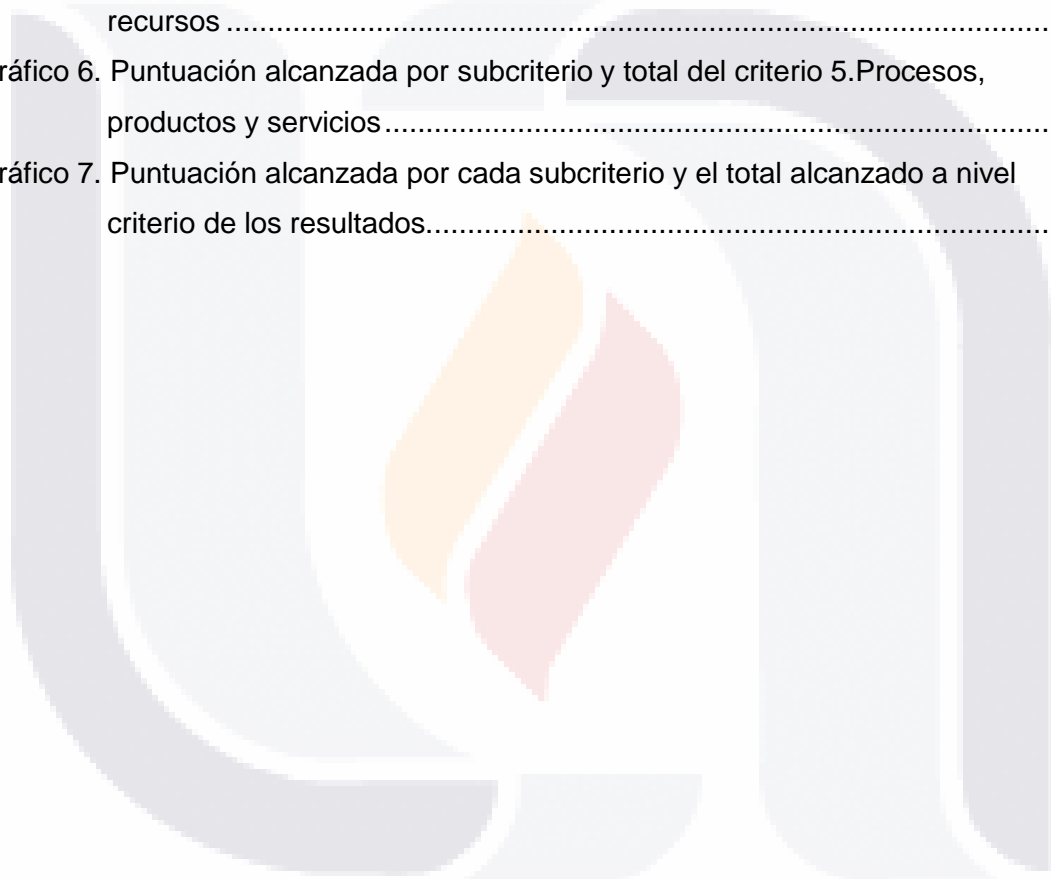
Gráfico 3. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 2.Estrategia 91

Gráfico 4. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 3.Personas 96

Gráfico 5. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 4.Alianzas y recursos 101

Gráfico 6. Puntuación alcanzada por subcriterio y total del criterio 5.Procesos, productos y servicios 106

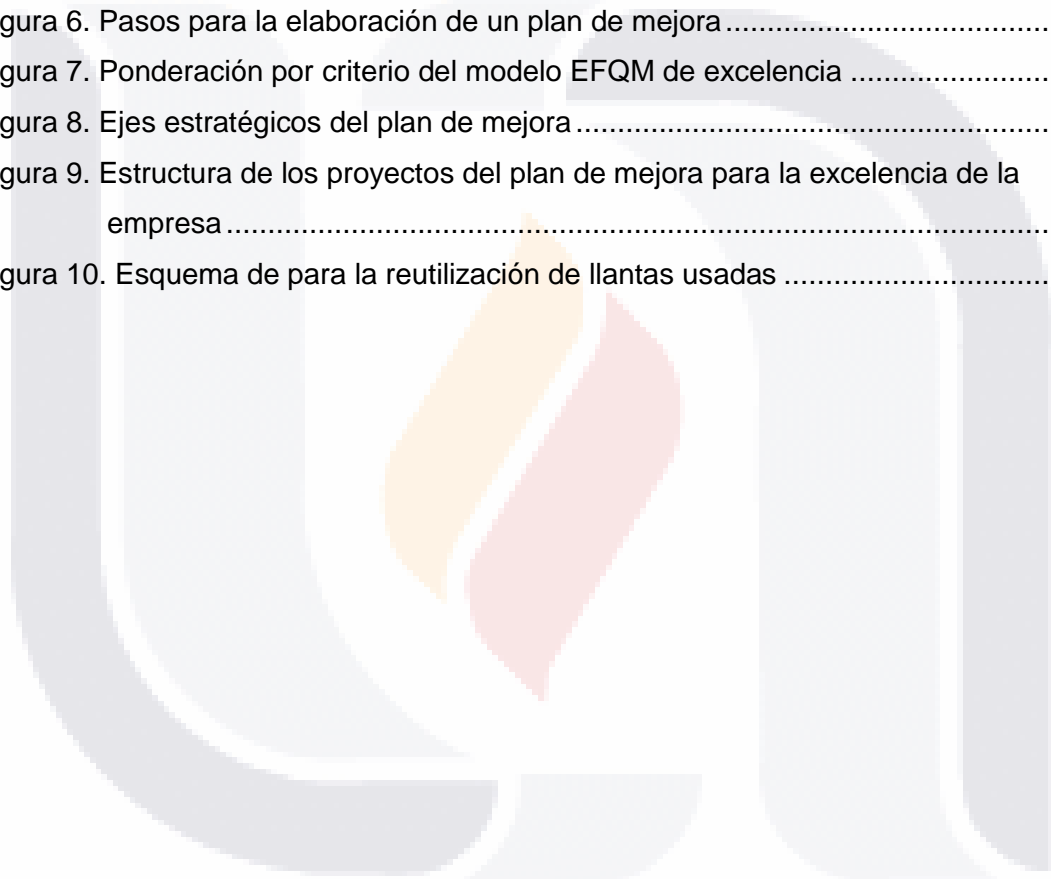
Gráfico 7. Puntuación alcanzada por cada subcriterio y el total alcanzado a nivel criterio de los resultados..... 110





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del concepto de calidad	33
Figura 2. Modelo sistémico de gestión de una empresa con base en calidad total.....	37
Figura 3. Principios de la calidad.....	38
Figura 4. Conceptos fundamentales de la excelencia.....	42
Figura 5. Estructura del modelo EFQM de excelencia.....	49
Figura 6. Pasos para la elaboración de un plan de mejora	72
Figura 7. Ponderación por criterio del modelo EFQM de excelencia	82
Figura 8. Ejes estratégicos del plan de mejora	126
Figura 9. Estructura de los proyectos del plan de mejora para la excelencia de la empresa.....	127
Figura 10. Esquema de para la reutilización de llantas usadas	172





RESUMEN

Según la FUNDES la principal causa de la caída de las PYMES tiene un vínculo estrecho con la preparación de sus dirigentes y de la falta de evaluaciones organizacionales, además identifica entre los principales motivos para su extinción a los errores administrativos. El presente trabajo práctico tiene como objetivo proponer un plan de mejora para una empresa comercial, tomando como base los criterios del modelo EFQM de Excelencia, con el fin de fortalecer su sistema de gestión empresarial y contribuir a su desarrollo competitivo, disminuyendo así posibles errores administrativos.

La metodología empleada para la evaluación de la empresa, está basada en el esquema lógico REDER y en los formularios de evaluación desarrollados por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Como resultado de la evaluación, lograron identificarse las principales fortalezas de la empresa y los aspectos que esta debe sustentar o en su caso desarrollar para la consecución de la excelencia. Estos hallazgos fueron la base para el desarrollo del plan de mejora propuesto, el cual está integrado por 20 proyectos que se agrupan en 6 ejes estratégicos, además como apoyo a sistema de gestión se proponen 36 indicadores que permitirán a la empresa evaluar su impacto en sus principales grupos de interés, así como monitorear el comportamiento y las tendencias de aquellos resultados clave, de tal manera que sus resultados futuros sean traducidos a estrategias empresariales.

De manera adicional, puede confirmarse que el modelo EFQM de excelencia, tiene la facilidad de apoyar al desarrollo competitivo de las empresas al identificar los aspectos que debe mejorar la empresa para fortalecer y consolidar su sistema de gestión, además es capaz de proporcionar una guía para el desarrollo de nuevas empresas.

Palabras clave: Modelo EFQM de Excelencia, Plan de Mejora, Sistema de Gestión, Desarrollo Competitivo.



ABSTRACT

According with FUNDES¹ the main cause of the fall of SMEs is closely associated with the preparation of its leaders and the lack of organizational assessments, also identifies the administrative errors like a main reasons for their extinction. This practical work aims to propose an improvement plan for a small trading company, based on the criteria of the EFQM Excellence Model, in order to strengthen its business management system and contribute to its competitive development and thus reduces the administrative errors.

The methodology for the evaluation of the company is based on the REDER logic and the evaluation forms developed by the European Foundation for Quality Management. As a result of the evaluation, it was possible to identify the main strengths of the company and the issues that must sustain or possibly develop to achieve excellence. These findings were the basis for the development of the proposed improvement plan, which consists of 20 projects that are grouped into six strategic axis, in addition to support management system are proposed 36 indicators that allow the company to assess its impact on their main stakeholders, and monitor the behavior and trends of those key results, such that their future results can be translated into strategies business.

Additionally, it can be confirmed that the EFQM excellence model has the ability to support the competitive development of companies, to identify areas that should improve the company to strengthen and consolidate its management system, it is also able to provide guidance for development of new enterprises.

Key words: EFQM Excellence Model, Improvement Plan, Management System, Competitive Development.

¹ FUNDES, for its abbreviation in Spanish, refers to the “Fundación para el Desarrollo Sustentable” (Foundation for Sustainable Development)



INTRODUCCIÓN GENERAL

I. Antecedentes

Las PYMES son elementos significativos dentro del entorno económico nacional e internacional, ya que mantienen una influencia altamente considerable sobre la actividad y el desempeño de la economía y la sociedad de cada país, desembocando en un ámbito internacional. Por ejemplo, entre los países de la Unión Europea, así como de la región de América Latina y el Caribe, las PYMES tienen una cobertura aproximada del 99% de la actividad económica general, además concentran la mayor parte del empleo de dichas áreas geográficas (CEPAL, 2013), realizando actividades que tienen relación con cualquier sector de actividad económica.

I.1. La Globalización y su Impacto en las PYMES

Debido al efecto de la globalización, los consumidores se han vuelto más demandantes de productos y servicios de calidad, lo que mantiene en constante cambio sus necesidades, sus gustos y la forma en la que acceden a ellos; esto determina nuevos patrones de requerimientos, lo que origina que las empresas en la búsqueda de la supervivencia enfoquen sus esfuerzos para cubrir dichos requerimientos y llamar la atención de sus consumidores actuales, así como captar a nuevos consumidores potenciales.

Una desventaja que tienen las PYMES ante la globalización, es que la apertura de los mercados internacionales, abre las puertas para que empresas extranjeras que cuentan con sólidos sistemas de gestión, producción y distribución para afrontar el dinámico comportamiento del consumidor, se instalen en territorio nacional, convirtiéndose en un riesgo potencial para ellas. Por esto, las PYMES deben enfocar sus esfuerzos para incursionar en el ambiente globalizado, definiendo estrategias que les permitan fortalecerse tanto interna como externamente, con el fin de ofrecer productos y servicios que cubran en mayor medida los requerimientos de sus consumidores.

Un aspecto clave para la supervivencia de las PYMES en un entorno globalizado, se centra en enfocar sus acciones para implementar innovaciones o en su caso fortalecer aquellas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

situaciones que en la práctica han llevado a las empresas a caer en escenarios de crisis considerables, y que en la mayoría de los casos resultan ser superiores a su capacidad, provocando su extinción; lo que ha llevado a los gobiernos nacionales a desarrollar estrategias de cooperación para apoyarlas, e incluso organismos internacionales han consolidado acciones cuyo interés principal es fortalecer a este considerable grupo que influye de manera significativa en la economía mundial.

I.1.1. Principales Causas de la Extinción de las PYMES

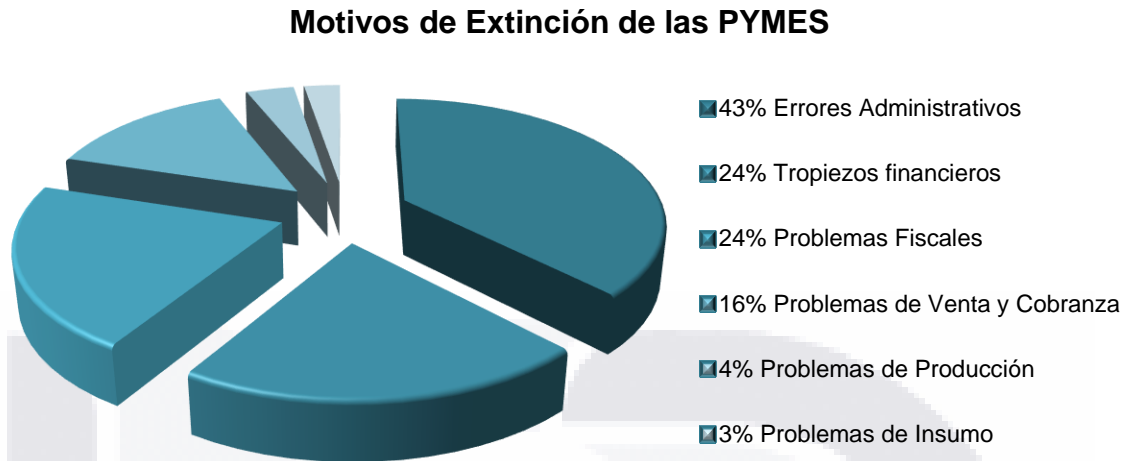
Es de conocimiento público que el dinamismo de las PYMES a nivel internacional mantiene en constante cambio el índice de mortalidad de las mismas. Este comportamiento se asocia a la forma en la que los propietarios o gerentes gestionan a las PYMES, ya que el éxito o fracaso de las mismas depende en gran medida de la efectividad de las decisiones estratégicas que son tomadas por ellos y que influyen directamente en el nivel de competitividad y eficiencia que estas pueden alcanzar.

El grado de capacidad de gestión que tienen los dirigentes de dichas empresas, determina en gran medida la posibilidad de afrontar de manera eficaz los retos que la globalización interpone para el desarrollo empresarial, es decir, la capacidad que tengan para innovar y para establecer una cultura enfocada a la mejora continua, es lo que puede orientar a las empresas durante su ascenso en el camino del desarrollo y de la consecución del éxito empresarial.

La Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) hace referencia a que la principal causa de la caída de las PYMES tiene un vínculo estrecho con la preparación de sus dirigentes y de la falta de evaluaciones organizacionales constantes (Velázquez Valadez, 2008). Lo anterior se puede ver reflejado en diversos motivos que pueden llevar a la extinción de las PYMES, entre los cuales según la misma fundación tienen el comportamiento que se muestra en la gráfica siguiente.

De el grafico 1 se puede observar que el motivo de extinción de las PYMES que alcanza el mayor porcentaje es el relacionado a los errores administrativos, lo cual en parte está dado por la mala implementación del proceso administrativo por parte de muchos empresarios.

Gráfico 1. Motivos de extinción de las PYMES



Fuente: Elaboración propia con base en las estimaciones de la Fundación para el Desarrollo Sostenible.

Dentro de los errores más comunes que cometen las PYMES, se pueden identificar aquellos que se relacionan con:

- La falta o la ineficiente planeación de su Misión, Visión y Valores, que indiquen la dirección que deben llevar los esfuerzos de la empresa en un plazo determinado.
- La falta de un análisis estratégico, que le permita afrontar los retos derivados de la dinámica económica nacional e internacional.
- La incompetencia del personal y la falta de personal altamente calificado en cuestiones financieras, de producción, etcétera, que puedan apoyar con bases técnicas a la gestión de la empresa.
- La ausencia de controles e indicadores que permitan monitorear los resultados obtenidos derivados de las acciones que realizan.

Una gestión deficiente no solo se refleja en las cuestiones financieras, sino también guarda un estrecho vínculo con la manera en la que se organizan y controlan las actividades dentro de la empresa, así como con el impacto de los resultados que se obtienen de llevar a cabo dichas actividades, resultados relacionados a los aspectos organizacionales, de recursos humanos, de la sociedad, etcétera.

I.2. Las Pequeñas y Medianas Empresas en México

En México, según los resultados derivados de los Censos Económicos 2009 realizados por el INEGI, el 95.7% de las empresas son micro, el 3.5% son pequeñas, el 0.6% son medianas y el 0.2% restante hace alusión a las empresas grandes (INEGI, 2012). Las tres primeras (MIPYMES) concentran cerca del 70% de los empleos formales del país, además de que en conjunto aportan aproximadamente el 52% del producto interno bruto (DOF, 2009), lo que las convierte en un elemento significativamente importante para el desarrollo económico y social del país.

Sin embargo es importante mencionar que así como contribuyen significativamente con la economía del país, también presentan problemas de mortalidad ya que según la CEPAL en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años (Díaz, 2013), esto debido a causas que redundan en situaciones relacionadas con la forma en la que producen u operan servicios, en los métodos de control y en la ineficiente o inexistente planificación. En resumen el principal problema de las PYME son los derivados de la forma de gestión interna.

I.3. Propuesta para el Fortalecimiento Administrativo de las PYME

Del análisis anterior, en el que se identifica que uno de los motivos importantes de la extensión de las PYMES se enfoca a los errores en la administración de las mismas, y también que una de las limitantes para la incursión de estas empresas en las cadenas globales es la relacionada con la falta de una adecuada gestión administrativa, se deriva la importancia de fortalecer a las PYME del país. Dicho fortalecimiento debe darse a través de modelos de gestión que les permita constituirse en empresas sólidas, con una alta capacidad para optimizar sus recursos, gestionar correctamente sus operaciones y evaluar eficientemente sus resultados, transformándolas en empresas competitivas, definiendo a este último término como *“la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa”* (AECA, 1988), lo que se ha reconocido como un requisito indispensable de las organizaciones que buscan enfrentar los retos de la globalización.

Una de las herramientas que ha cobrado importancia para promover la competitividad organizacional es la implementación de sistemas o modelos de calidad, que con el paso del tiempo se han convertido en modelos de gestión empresarial, ya que en su afán de mejorar la calidad integral de la empresa, han ido involucrando aspectos particulares sobre lo que hace la empresa, como lo hace y los resultados que obtiene. La utilización de estos modelos, se ha enfocado a la promoción de la innovación estratégica, mejorando los sistemas de gestión empresarial y optimizando procesos productivos, logrando volver más competitivas a las organizaciones.

El Modelo EFQM de excelencia desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) pretende servir como “un marco fundamental para evaluar y mejorar a las organizaciones de tal modo que puedan alcanzar la excelencia sostenida” (EFQM, 2012). El desarrollo de este modelo parte de reconocer que “las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes para sus grupos de interés” (EFQM, 2012).

El modelo EFQM de excelencia, tiene como objetivo guiar a las organizaciones a alcanzar la excelencia empresarial, definida como “el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una empresa y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social” (Inycom, S.F.).

II. Definición del Problema

Con el fin de dar sustento a la justificación de la elaboración del presente trabajo práctico, a continuación se da a conocer las generalidades de la empresa en la cual se desarrolló el mismo, y que corresponde al sector comercial de las PYMES del estado de Aguascalientes.

II.1. Generalidades de la Empresa

La empresa para la cual se desarrolló el presente trabajo, es una empresa familiar, que inicia operaciones en el año de 1997 en la ciudad de Aguascalientes con una fuerza laboral

integrada por únicamente 6 personas. La eficiente operación de la empresa, la llevó a que en 1998 recibiera una invitación por parte de los fabricantes de acumuladores LTH para incorporarse a su red de distribuidores. Con esta alianza estratégica la empresa comenzó su crecimiento dentro del mercado del comercio de productos automotrices.

La potencialidad de crecimiento de la empresa, permitió que en 2009 incursionara en la importación y venta de llantas para automóviles y camiones, esta nueva línea de negocio significó para la empresa la consolidación de su etapa de crecimiento dentro del mercado, que la ha llevado a la necesidad de estructurar sus operaciones con una plantilla de personal más sólida y calificada, la cual al día de hoy asciende a 18 personas.

La empresa comercializa llantas, acumuladores y lubricantes de diferentes marcas de renombre internacional. Además, en la actualidad sus instalaciones le permiten brindar el servicio de instalación de llantas y acumuladores, asimismo cuenta con una gama de servicios especializados, tales como:

- Cambio de Aceite,
- Alineación,
- Balanceo,
- Suspensiones,
- Frenos y,
- Llenado de llantas con nitrógeno.

II.2. Definición del Problema

Como empresa familiar, se ha mantenido en un proceso de crecimiento constante dentro de un sistema económico cuyo dinamismo se ve afectado significativamente por la globalización, lo que concibe la necesidad de consolidar su sistema de gestión empresarial, de tal manera que se garantice el control y la optimización de los factores que intervienen en el desarrollo de sus operaciones, tales como:

- El tipo de liderazgo,
- Las políticas y estrategias,
- La potenciación las capacidades del personal como elemento clave para el desarrollo competitivo de la empresa,

- La gestión e innovación de sus procesos,
- La administración eficiente de sus recursos,
- La consolidación de alianzas estratégicas.

Cuyos resultados impactan de manera significativa en el desarrollo competitivo de la empresa, además de que en la actualidad es de vital importancia el fomento de una cultura de mejora continua entre el personal, que garantice el direccionamiento hacia la excelencia empresarial.

De manera adicional, es importante mencionar que en la actualidad la empresa se encuentra en la fase inicial de un proceso de sucesión generacional, lo que acentúa la necesidad de fortalecer su sistema de gestión empresarial, a tal grado que el efecto que pudiera derivarse de la sucesión sea minimizado, además de que se generen las condiciones necesarias desde el punto de vista administrativo para que la transición de una generación a otra, se dé de manera sana y bajo condiciones adecuadas, garantizando a su vez la continuidad y supervivencia de la empresa, sin que se tenga un efecto considerable en su proceso de desarrollo competitivo.

III. Objetivos

III.1. General

Proponer un plan de mejora para la excelencia de una empresa comercial, tomando como base los criterios establecidos por el modelo EFQM de Excelencia, con el fin de fortalecer su sistema de gestión empresarial y contribuir a su desarrollo competitivo.

III.2. Objetivos Específicos

- 1) Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa, para proponer estrategias, líneas de acción y metas que permitan su cumplimiento, cuyo enfoque sea el incremento de la eficiencia en la gestión empresarial de la empresa, tomando como base los siguientes aspectos: liderazgo, dirección estratégica (políticas y estrategia), recursos humanos, alianzas y recursos, y la gestión de procesos.

2) Proponer indicadores de seguimiento que permitan evaluar los resultados de la empresa con respecto a: los clientes, las personas (recursos humanos), la sociedad, así como los resultados clave para la empresa (económicos y financieros), para mantener en constante monitoreo el estado global de la empresa, mediante una gestión de la información eficaz y eficiente.

IV. Justificación

La transferencia de mando de una generación a otra en una empresa familiar, puede causar situaciones que pongan en riesgo su capacidad de supervivencia, ya que los retos que antepone la globalización a las empresas y la dificultad que pudiera presentarse para lograr congeniar los ideales de las diferentes generaciones sobre las perspectivas en relación a la visión del mundo, tiene un impacto directo en la forma en la que la empresa es dirigida y administrada. Lo anterior pudiera direccionar a las empresas a enfrentarse a riesgos que pudieran derivar en su extinción.

El fortalecimiento de su sistema de gestión empresarial, pudiera ser considerado como uno de los medios a través de los cuales la empresa puede minimizar el efecto que pudiera causar la sucesión generacional, además de que le permite disminuir los problemas administrativos comunes de las PYMES en cuanto a la gestión de recursos y la consecución de las necesidades de sus grupos de interés, de tal manera que por este medio se generen las condiciones necesarias desde el punto de vista administrativo para que la transición de una generación a otra, se dé de manera sana y bajo condiciones adecuadas, logrando garantizar su continuidad y supervivencia.

El Modelo EFQM de excelencia, al ser un modelo de gestión no normativo, tiene la flexibilidad de ser tomado como guía para el desarrollo integral de la empresa, al tiempo que puede ser utilizado para “desarrollar una cultura de excelencia, dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y mejorar sus resultados” (EFQM, 2012), además de contribuir al desarrollo competitivo de las mismas.

Con el desarrollo de estrategias basadas en el modelo se pretende establecer una plataforma para la mejora continua de la empresa bajo el enfoque empresarial, laboral y

social, trayendo consigo beneficios competitivos y afrontando así los retos derivados de la globalización, permitiendo que la empresa logre gestionar la totalidad de sus recursos, de manera que pueda obtener resultados favorables para la misma y a su vez se vuelva más competitiva dentro del ramo de la actividad económica en la cual se desarrolla.

Además de los beneficios que generará para la empresa abordada en el presente, la realización de este trabajo práctico sentará un antecedente para la aplicación de este modelo en otras PYMES de la región y del país, sirviendo también como guía para su constitución administrativa durante el proceso de creación de nuevas unidades económicas.

V. Delimitación: Alcances y Limitaciones

La empresa relacionada a este trabajo práctico, cuenta con instalaciones en la ciudad de Aguascalientes, en el estado del mismo nombre y en la ciudad de Loreto, Zacatecas. Debido a esto, el alcance de este trabajo práctico está limitado únicamente a las instalaciones de la ciudad de Aguascalientes que es donde se encuentra la matriz, desde donde se gestionan ambas sucursales.

Por otra parte, aunque se cuenta con la aprobación de la dirección general de la empresa para llevar a cabo este trabajo práctico, se tiene una limitante que reside en la misma fuente de información, es decir, el acceso a algún tipo de información puede ser limitada debido a situaciones de confidencialidad y seguridad de la misma.

VI. Organización del Trabajo Práctico

El presente trabajo consta de tres partes, la primera parte, hace referencia a la información que da sustento teórico para el desarrollo de la propuesta de mejora que pretende abordar el problema definido. Está integrado por los tres capítulos que describen temáticas de gran relevancia para el caso abordado en el presente trabajo práctico y un cuarto capítulo que tiene como objetivo principal el definir ¿qué es? y ¿cómo? se diseña un plan de mejora con base en los resultados obtenidos de la evaluación basada en el modelo EFQM de excelencia.

La segunda parte, describe la metodología para el diseño del plan de mejora para la empresa, integrado por dos capítulos, el primero de ellos (capítulo 5) describe a detalle la metodología para el diagnóstico de la empresa, así como las técnicas de recolección de información empleadas, con las cuales se logró obtener la evidencia suficiente para la evaluación según los criterios del modelo, permitiendo así desarrollar un informe con los principales resultados encontrados, y el cual integra el sexto capítulo.

La tercera parte, está integrada por los dos últimos capítulos, el primero de ellos detalla la propuesta de Plan de Mejora para la Excelencia Empresarial de la Empresa, tomando como base el informe obtenido del diagnóstico, además hace referencia a la implementación y seguimiento del mismo, así como a la propuesta para la evaluación de resultados y la obtención de la nueva puntuación obtenida según la evaluación EFQM. El último capítulo de esta sección enlista una serie de indicadores que le permitirán a la empresa el seguimiento óptimo y continuo para evaluar su rendimiento y operación.

Finalmente, se presentan las conclusiones donde se realiza un recuento de las principales aportaciones de este trabajo con base en los objetivos planteados, así como una serie de recomendaciones para la empresa y su funcionamiento.



PARTE I.
**FUNDAMENTOS TEÓRICOS: COMPETITIVIDAD, CALIDAD, MODELOS
DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORA**



CAPITULO 1

COMPETITIVIDAD

En un entorno en el que la globalización ha transformado la dinámica de los mercados internacionales, la calidad se ha convertido en un factor clave para determinar la competitividad de las empresas, es decir, en la medida en que las empresas enfoquen sus esfuerzos para desarrollar e implementar estrategias que les permitan mejorar administrativa y productivamente su forma de operar, estarán incrementando sus ventajas competitivas para incrementar su presencia en el mercado, y lograr colocarse por encima de sus competidores.

Al alcanzar niveles competitivos destacables, las empresas deben dirigir sus acciones de tal manera que logren mantener el éxito conseguido durante el paso del tiempo, deben ser capaces de afrontar los retos derivados de la globalización, enfocando sus esfuerzos en mejorar su forma de gestión para satisfacer las cambiantes necesidades de sus consumidores, alcanzar una cobertura considerable de la demanda del mercado, pero sobre todo ser capaces de adaptarse al cambio continuo de la dinámica internacional. Para lograr lo anterior, las empresas deben implementar y consolidar una cultura organizacional enfocada a la mejora continua, a través de la implementación de sistemas de gestión enfocados a mejorar la calidad de sus productos y servicios, además de procurar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

1.1. Competitividad Empresarial

En la actualidad se ha afianzado la teoría relacionada a que las empresas logran sobrevivir en un entorno globalizado, solo si logran consolidarse como empresas exitosas, es decir, que han alcanzado un nivel de competitividad significativo que les permite colocarse al nivel o en su caso por encima de sus competidores, sostenerse a lo largo del tiempo y mantenerse en una tendencia de crecimiento continuo.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), la competitividad puede conceptualizarse como *“la capacidad de una organización para*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

obtener y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa” (AECA, 1988). De lo anterior, es posible afirmar que la manera en que las empresas son administradas tiene una estrecha relación con su nivel de competitividad, ya que con la gestión empresarial se busca el aprovechamiento óptimo de los recursos generales de la empresa durante la ejecución de sus actividades operativas.

Para lograr alcanzar un nivel competitivo destacable, las empresas están obligadas a desarrollar e implementar estrategias relacionadas con sus procesos administrativos y operativos, así como emplear herramientas innovadoras de gestión enfocadas a incrementar la calidad de sus productos y servicios. De ahí la importancia de la adopción de adecuados sistemas de gestión que involucren de manera integral a la empresa y que permitan mantener en constante monitoreo la eficiencia de la gestión de los recursos, mediante la evaluación de resultados obtenidos.

1.2. Factores Empresariales Relacionados a la Competitividad

Dentro de las tendencias modernas de la administración y del avance en otros aspectos relacionados con el desarrollo internacional, se han identificado factores clave que intervienen en el desarrollo del nivel competitivo de las organizaciones. Dichos factores pueden ser clasificados en internos y externos, los primeros aquellos que se relacionan con la forma de gestión de la empresa y los segundos aquellos que se relacionan con el entorno dentro del cual se desenvuelve.

1.2.1. Factores Internos

Como factores internos que intervienen en la mejora competitiva de la empresa, se identifican los siguientes:

a) Dirección Estratégica, Liderazgo y Gestión de la Innovación

La eficiencia de las estrategias desarrolladas por los dirigentes, así como la manera en que estos dirigen a las empresas, se han convertido en un factor clave para que las empresas sean capaces de mantenerse dentro del entorno cambiante actual,

flexibilizarlas para el cambio y mantener una cultura de mejora continua apoyada en la implementación de herramientas y métodos innovadores.

b) Gestión del Capital Humano

El capital humano se ha reconocido como un factor clave para el desarrollo competitivo de las empresas, ya que de no ser gestionado de manera eficiente, puede convertirse en una debilidad. Invertir en su desarrollo profesional, se ha convertido en una estrategia empresarial, y a través de ellos es posible mantener una cultura de mejora organizacional, además de que son los que facilitan la consecución de objetivos.

c) Gestión del Conocimiento

El objetivo de la gestión del conocimiento es que las empresas cuenten con información en tiempo real, o en su caso con información histórica sobre experiencias relacionadas a situaciones clave, la cual puede ser de utilidad frente a nuevos desafíos derivados del entorno cambiante relacionado a la globalización.

d) Gestión de Procesos

La identificación y evaluación de los procesos con el fin de enfocarlos hacia la mejora continua, permite a las empresas incrementar la calidad de sus productos y servicios, optimizando las actividades relacionadas y los recursos que están involucrados durante la ejecución de los procesos productivos.

e) Gestión de Recursos Económicos

La eficiente gestión de los recursos económicos, permite a las empresas alcanzar una solidez financiera, permitiéndole contar con el capital suficiente para poder hacer frente a los desafíos del mercado.

1.2.2. Factores Externos

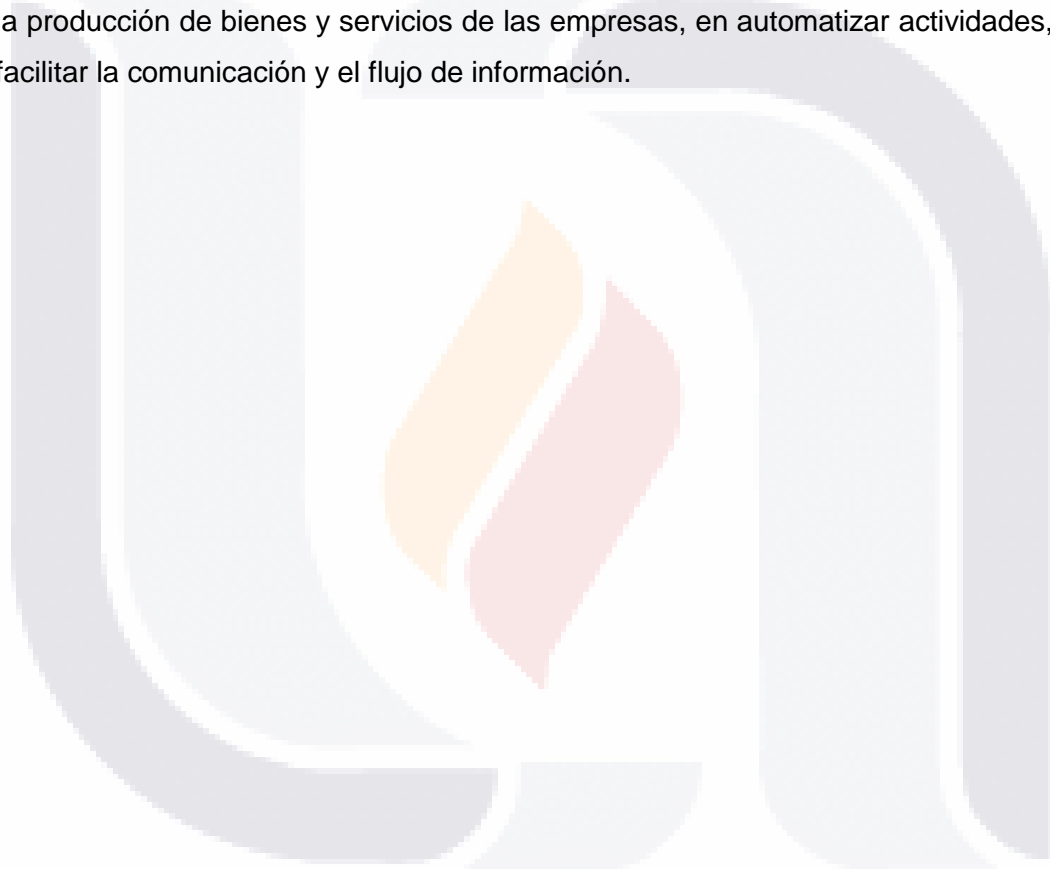
De igual manera, se tienen factores externos relacionados al desarrollo competitivo de las empresas, los cuales pueden ser generalizados en los dos siguientes que se describen a continuación:

a) Globalización

El comportamiento de los mercados internacionales, la facilidad del acceso de inversiones extranjeras, las regulaciones internacionales, los programas de apoyo para la importación y exportación, han facilitado que las empresas puedan alcanzar sus objetivos estratégicos relacionados con expansión y cobertura del mercado.

b) Innovación y Desarrollos Tecnológicos

El avance en los aspectos tecnológicos, han permitido incrementar la eficiencia en la producción de bienes y servicios de las empresas, en automatizar actividades, y facilitar la comunicación y el flujo de información.



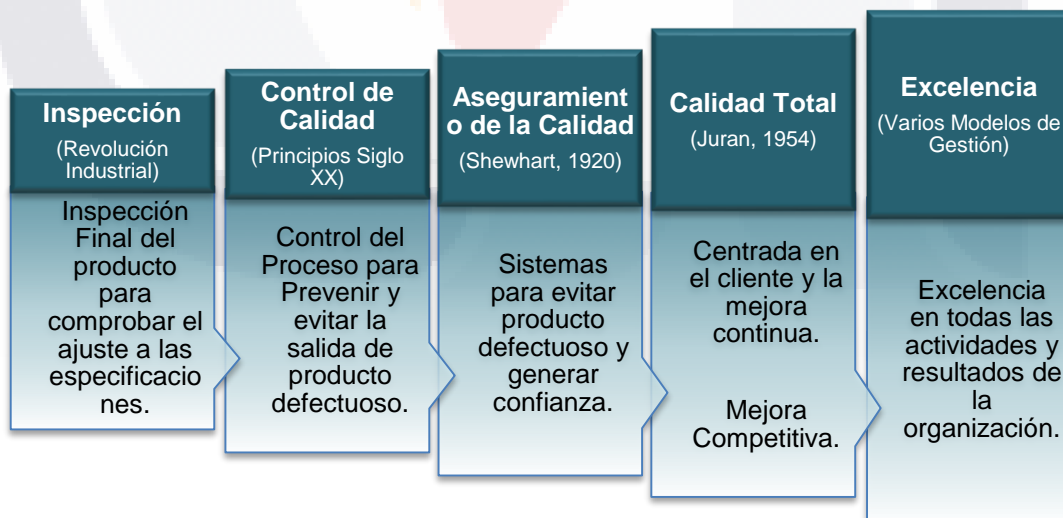
CAPITULO 2

CALIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En la actualidad, la calidad se ha convertido en uno de los factores clave que intervienen en el nivel de éxito alcanzado por las organizaciones. De ahí que las organizaciones han comenzado a adoptar sistemas de calidad como base para la mejora de sus sistemas de gestión empresarial, considerándolos como parte de su estrategia competitiva para lograr ofrecer a sus consumidores productos y servicios que satisfagan en gran medida sus necesidades, las cuales evolucionan a tal grado que su nivel de exigencia se mantiene en aumento con respecto a parámetros históricos.

2.1. Concepto de Calidad y Calidad Empresarial

El concepto de calidad, ha evolucionado con el tiempo, incrementando sus alcances, y fortaleciendo su importancia dentro del sistema empresarial internacional. La evolución que ha tenido este concepto se ha enfocado a alcanzar la excelencia o conseguir la calidad total en las operaciones empresariales. El resumen de su evolución se muestra en el siguiente esquema (Fig. 1):



Fuente: Elaboración propia con información de Aiteco Consultores. (www.aiteco.com/concepto-de-calidad-evolucion)

Figura 1. Evolución del concepto de Calidad

Debido a lo anterior, y con base en los diferentes conceptos de calidad que es posible encontrar en la vasta literatura al respecto, se puede definir al concepto calidad como:

Calidad: *El conjunto de características que presenta un producto o servicio demandado por consumidores que interactúan en el mercado, cuyo objetivo principal es satisfacer sus necesidades, e incluso ofrecerle un valor agregado.*

Con lo que es posible entender que la calidad es directamente proporcional al grado de satisfacción que un producto o servicio produce en el consumidor. Sin embargo en la actualidad la calidad no solo tiene injerencia en los productos o servicios, sino también en todos los procesos, actividades y tareas que llevan a su producción, es decir, en todos los aspectos de una empresa, de ahí que la calidad comenzara a conceptualizarse como un término asociado a la mejora continua. Detallando esto es posible visualizar a la calidad dentro del ambiente de gestión empresarial, conceptualizando a la calidad empresarial como:

Calidad Empresarial: *Aquella que consiste en la eficiente gestión de los recursos humanos, materiales e intelectuales de una empresa, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de sus consumidores, empleados y sociedad, enfocando su sistema de gestión hacia una cultura de mejora continua.*

Con esto se entienden que la calidad presenta una aplicación total en la empresa, con la intención mejorar cada uno de sus elementos para integrarlos y dirigirlos hacia la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de sus consumidores y de los grupos de interés relacionados a la empresa.

2.2. Sistemas de Administración Basados en Calidad

En la búsqueda de la excelencia y la competitividad ante la globalización, las empresas se ven obligadas a modificar la forma en la que dirigen su negocio y gestionan sus recursos. Las personas requieren basar su desempeño en una nueva cultura organizacional enfocada a la calidad, con el fin de emplear sus conocimientos y desarrollar sus actividades con un enfoque hacia el mejoramiento continuo del producto o servicio, así como de los procesos

productivos y administrativos. Es importante considerar lo que Humberto Cantú menciona en su libro “Desarrollo de una Cultura de Calidad” (2001) sobre que las empresas tienen una mayor probabilidad de éxito y de permanencia en el mercado si:

1. Desarrollan una cultura de Mejora continua, mediante la integración de la calidad total en su sistema de administración para planear, controlar y mejorar su operación.
2. Analizan periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés e influencia de la compañía, para definir y desplegar políticas de calidad en la operación a través del proceso estratégico de planeación.
3. Utilizan técnicas como reingeniería de procesos de negocios para realizar cambios radicales en la empresa, y el benchmarking² para el análisis tanto del mercado como de la competencia.

Una cultura enfocada a la mejora continua en las empresas y la búsqueda de la satisfacción del consumidor, son un elemento básico para que se dé el cumplimiento de la misión, de la visión establecida y además se cumpla con las expectativas de los grupos de interés asociados a la compañía.

2.3. Enfoques Organizacionales Basados en la Calidad

Según Humberto Cantú (2001) las aportaciones de los *gurús de la calidad*³ pueden ser agrupadas en diferentes enfoques organizacionales como los que se describen a continuación: (Cantú Delgado, 2001)

- **Liderazgo**
Dirección efectiva basada en la constancia de la planeación con el fin de que la empresa logre una competitividad significativa y un crecimiento rentable.
- **Planeación estratégica**
Mediante la definición de una misión y una visión que reflejen el propósito y el

² Benchmarking. Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Spendolini, 2005)

³ Se considera como Gurús de la Calidad a aquellos quienes introdujeron los conceptos de calidad y su evolución: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Genichi Taguchi, Admand V. Feigenbaum y Kaosu Ishikawa.

objetivo de la empresa, para que a partir de ellas puedan definirse metas y objetivos, a través de una eficiente la planeación táctica y la planeación operativa.

- **Posicionamiento del mercado**

Gestionando sus recursos de tal manera que se mantengan en el gusto del consumidor, incluso atrayendo a nuevos.

- **Administración de operaciones**

Mediante la cual debe buscarse la gestión eficiente de recursos que son combinados, transformados o distribuidos agregándoles valor para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, evitando desperdicios y malos manejos.

- **Administración de recursos humanos**

Los recursos humanos se han identificado como el capital más importante para la competitividad de las organizaciones, siendo que a través de su conocimiento, habilidades y actitudes las empresas pueden alcanzar los objetivos y las metas definidas para el desarrollo de la empresa.

- **Administración de proveedores**

Asegurando que los insumos utilizados en la empresa cumplan con los requerimientos establecidos, con el fin de que aseguren la calidad de los productos o servicios que ofrece.

- **Mejora de la calidad**

Integrando a toda la empresa en este concepto, mejorando, optimizando y gestionando la totalidad de los recursos y las operaciones.

- **Gestión de procesos**

Buscando la optimización de la totalidad de los recursos que intervienen en la combinación, transformación o distribución de productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Con la eficiente gestión de estos enfoques, se puede desarrollar un sistema integral de

gestión para la empresa, basado en los principios de la calidad total. Analizando su interrelación como un modelo sistémico para la empresa (Fig. 2), se tendría que:



Fuente: Desarrollo de una Cultura de Calidad – Humberto Cantú.

Figura 2. Modelo sistémico de gestión de una empresa con base en calidad total

- Los grupos de influencia para la empresa, definen sus expectativas relacionadas a lo que esperan de la empresa.
- Los dirigentes con base en esas expectativas, además de considerar la posición competitiva de la empresa, definen el plan estratégico que dará sentido y marcará los objetivos que pretenden ser alcanzados. Además definen de manera clara y concisa los ejes estratégicos que serán el marco de referencia para definir el comportamiento y la cultura organizacional (misión, visión, valores, etc.).
- Con base en el marco de referencia del comportamiento y la cultura de la empresa, el factor humano y el operacional determinarán su interacción para la producción del valor de la empresa, apoyándose en mecanismos y procedimientos de control y en acciones que busquen mejorar la calidad en términos generales, para posicionar a la empresa dentro del mercado.

Un sistema de gestión basado en modelos enfocados a la calidad permite que las

organizaciones tengan un desarrollo basado en una cultura de mejora continua para el logro de su misión. Una administración con calidad es la base para el establecimiento de un plan estratégico eficiente, definiendo la manera de operación de los procesos de la empresa, brindando un sentido de autoridad a los empleados para que enfoquen sus esfuerzos y decisiones básicas al mejoramiento requerido, mediante el aprendizaje de experiencias anteriores para que tengan la capacidad de aplicar ese conocimiento y habilidades adquiridas en situaciones nuevas que se presenten, interviniendo y contribuyendo así al desarrollo de la empresa.

2.3.1. Principios de Calidad Derivados de los Enfoques Organizacionales

Con la visualización del modelo de gestión empresarial basado en calidad como un modelo sistémico, es posible identificar la importancia que tienen los ocho principios de la calidad (Fig. 3) y entender su influencia dentro de los enfoques del sistema de gestión de las empresas.



Fuente: Elaboración propia tomando como insumo los principios de calidad definidos por ISO.

Figura 3. Principios de la Calidad

Dichos principios marcan el dirección en la cual se debe encauzar la gestión de la empresa, así como también indica los ejes de acción en los que debe basarse para la consecución de sus objetivos, tomando como base la mejora continua, la calidad y el enfoque al cliente, además de la integración de las habilidades y capacidades de los empleados y la eficacia del liderazgo que los coordina.

2.4. Modelos de Gestión Empresarial Basados en Calidad

En la actualidad dentro del contexto de la administración de la calidad se han diseñado varios modelos que permiten a las empresas una gestión integral enfocada a la mejora de sus resultados y al incremento de su rentabilidad y competitividad. La mayoría de estos modelos surgieron con el objetivo de certificar las operaciones de las empresas y otorgar premios por su desempeño gerencial. Pero la obtención de estas certificaciones o premios, es en realidad lo que propicia que los dirigentes de las PYMES piensen que la implementación de un sistema de calidad es costosa.

Sin embargo es importante que en la búsqueda de fomentar el desarrollo competitivo de las PYMES en beneficio del desempeño económico de las naciones, se fomente la implementación de alguno de los diversos modelos de gestión empresarial existentes (basados en la calidad), considerándolos como guía para mejorar la gestión integral de la empresa, siguiendo los lineamientos que estos establecen para la optimización de recursos y el seguimiento de resultados. Logrando así incursionar en la gestión de la calidad para la obtención de resultados favorables que se verán reflejados en la calidad de sus productos o servicios, en la satisfacción de sus consumidores, de su personal, de los grupos de interés y de la sociedad.

Dentro de los modelos o sistemas de gestión empresarial con base en la calidad más conocidos se tiene:

- **Modelo Gerencial de Deming.** Define que la gestión de procesos se facilita con la cooperación al interior y al exterior de la empresa, creando un sistema de gestión favorable.
- **Modelo EFQM de Excelencia (Unión Europea).** Considera que la empresa puede alcanzar la excelencia con base en la eficiencia de su rendimiento, de la interacción con sus consumidores, del desarrollo y cooperación de sus recursos humanos y de la influencia del entorno social dentro del cual se desenvuelve. Además establece que dichos resultados son producto del liderazgo, del desarrollo de los recursos humanos, de la planeación y dirección estratégica eficiente, de las alianzas y los recursos, y de la eficiente gestión de procesos.
- **Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige (Americano).** Enfocado

también en un sistema de liderazgo, en la importancia de la planeación estratégica, enfocados en los consumidores y el desarrollo dentro del mercado.

- **Iberoamericano para la Excelencia (Iberoamérica).** Similar al EFQM, sin embargo además del liderazgo considera el estilo de la dirección y la adecuación de los procesos.

Como resultado de una comparación entre los modelos realizada por Carmen de Nieves y Lorenzo Ros, en su documento titulado “Comparación entre los modelos de gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000” desarrollado en 2006 para el X Congreso de Ingeniería de Organización, se tiene que:

- Existen ligeras diferencias entre los modelos EFQM e Iberoamericano, debido a que cuentan con los mismos principios, y básicamente los mismos criterios.
- Todos los modelos sirven de autoevaluación, bien para incorporar mejoras o para comprobar el funcionamiento y rendimiento organizativo.
- El modelo Malcolm Baldrige es quizá el más completo, pues incorpora una mayor cantidad de criterios englobando todos aquellos en los que se basa el modelo EFQM, Iberoamericano, y el Deming. Cabe mencionar que el más específico es el Modelo EFQM debido a que contiene treinta y dos subcriterios.
- Los modelos EFQM, Iberoamericano, y Malcolm Baldrige son más éticos que el Modelo Deming cuyo perfil es más técnico, pues los primeros están enfocados hacia la dirección de la calidad por parte de los empresarios y el segundo es administrado y estructurado por ingenieros japoneses.
- Todos los modelos conciben a la organización como conjunto de subsistemas relacionados y conectados entre sí, todos tienen su papel y su importancia específica en el logro del objetivo primordial, la excelencia y la mejora continua.

De lo anterior, es posible concluir que para los fines que se persiguen en este trabajo práctico, es mejor considerar a aquel modelo que resulto más específico en su contenido, con un enfoque más detallado y minucioso sobre los aspectos importantes. De ahí que el Modelo EFQM de Excelencia sea el más adecuado para estos fines.

CAPITULO 3

MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia, fue desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad⁴ (EFQM®), teniendo la firme convicción de que las empresas de cualquier tamaño, giro de actividad económica, tiempo de operación, etcétera, necesitan para consolidar su éxito competitivo, establecer un sistema de gestión empresarial acorde a sus necesidades, que sea flexible y que les muestre una guía de apoyo para su desarrollo integral.

3.1. Qué es y Para Qué Sirve el Modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia busca ser una guía de apoyo a las empresas, con el fin de que sean capaces de evaluar en qué situación se encuentran en el camino a la excelencia. El modelo busca ser un marco flexible de aplicación (no-prescriptivo) de tal manera que las empresas puedan alcanzar la excelencia de manera sostenida a través de varios enfoques que intervienen en la gestión empresarial. Según la EFQM, el modelo permite a las organizaciones (EFQM, 2012):

- Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Visión y Misión.
- Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

La EFQM ha definido al modelo con base en una serie de conceptos a los que ha denominado “Conceptos Fundamentales de la Excelencia”, los que según la misma fundación, son “los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una

⁴ La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM®) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros y creada en 1988 por catorce empresas europeas. Su misión es ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Así mismo, tiene como Visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia (EFQM, 2012).

excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección” (EFQM, 2012). La figura 4, muestra el esquema bajo los cuales la fundación representa a dichos conceptos de excelencia:



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM®).

Figura 4. Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Para entender mejor estos conceptos, a continuación se presenta la descripción que la fundación da para cada uno de ellos, en la publicación “Modelo EFQM de excelencia 2013”:

Añadir valor para los clientes

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas

de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.

- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes, implicándolos, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.
- Integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social (“Personas, Planeta y Beneficios”) a la hora de equilibrar los imperativos -a veces en conflicto- que afrontan.
- Animam a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Diseñan su cartera de productos y servicios y gestionan activamente todo el ciclo de

vida de los productos de manera responsable.

- Demuestran que miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

Desarrollar la capacidad de la organización

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos.
- Establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.

Aprovechar la creatividad y la innovación

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

Liderar con visión, inspiración e integridad

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

En la práctica, las organizaciones excelentes tienen líderes que:

- Son referencia para las personas de la organización y generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.
- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender

rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario.

- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

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.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.
- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos

personales como los de la organización.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Definen las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- Aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- Respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.
- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.
- Animam a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- Comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.

Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio.
- Identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.

- Definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan las expectativas de los grupos de interés clave.
- Despliegan la estrategia y políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa-efecto”.
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.
- Aseguran transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.

3.2. Criterios Que Integran el Modelo EFQM

La estructura del Modelo EFQM de excelencia, la conforman un total de nueve criterios, cinco de ellos conocidos como “Agentes facilitadores” los cuales definen la forma de actuar de la empresa, y la relación que tienen los diferentes agentes para el logro de los objetivos. Los cuatro restantes entendidos como “Resultados”, son consecuencia de los primeros y consisten en evaluar los resultados logrados por la empresa dentro de los diferentes grupos que intervienen en la empresa.

El siguiente esquema (Fig. 5), muestra la estructura del modelo y los nueve criterios que lo integran, las flechas muestran la naturaleza dinámica del mismo, además de que muestran que la innovación y el aprendizaje son la base para potenciar la el desarrollo de los agentes facilitadores con el fin de la consecución de los resultados.



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad 2012 (EFQM®).

Figura 5. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia

Buscando que los criterios sean objetivos y específicos, cada uno de ellos está desagregado por subcriterios específicos para su evaluación, implementación o perfeccionamiento. Con el fin de entender la estructura del modelo y la especificidad en la que se enfoca, se muestra a continuación la descripción que la EFQM en su documento "Modelo EFQM de excelencia 2013" (EFQM, 2012), ofrece para cada uno de los criterios y los subcriterios que lo integran.

3.2.1. Criterio 1. Liderazgo

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que

constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.

- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.
- Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.

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

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan las expectativas de los grupos de interés clave.
- Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

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

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad

en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

- Aseguran transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Animam a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

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

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Son referencia para las personas de la organización y generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario.
- Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.
- Reconocen los esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

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

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social ("Personas, Planeta y Beneficios") a la hora de equilibrar los imperativos -a veces en conflicto- que afrontan.
- Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes

para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.

- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.

3.2.2. Criterio 2. Estrategia

Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio.
- Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas globales y locales, de mercado y de la sociedad.
- Comprenden y anticipan el impacto -global y local, a largo y corto plazo- de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.
- Utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los

objetivos estratégicos.

- Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.
- Determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.
- Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Crean y mantienen una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realidad su Misión y Visión.
- Integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos.
- Identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.
- Adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios.
- Comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Despliegan la estrategia y políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el

conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa-efecto”.

- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados.
- Comunican la estrategia y políticas de apoyo a los grupos de interés relevantes.

3.2.3. Criterio 3. Personas

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad.

Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- Implican a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores, cuando resulta conveniente.
- Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.
- Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Definen las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y compromiso.
- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.
- Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran.
- Animam a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización.
- Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.
- Comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización.
- Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas,

logrando un diálogo en toda la organización.

- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Alinean los temas de retribución, beneficios, y asuntos laborales con unas estrategias y políticas transparentes.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- Aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y entre equipos.
- Respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.

3.2.4. Criterio 4. Alianzas y Recursos

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan partners y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización, y adoptan las políticas y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente.
- Favorecen y establecen relaciones sostenibles con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia mutuos.
- Se aseguran de que partners y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.
 - Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización y asegurar su resistencia y flexibilidad financiera.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para optimizar el uso de recursos.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Implantan procesos económico-financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.
- Optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Gestionan una cartera tecnológica que apoya su estrategia general. Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.
- Implican a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente.
- Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.
- Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.
- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando al mismo tiempo la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento.
- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

3.2.5. Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un marco de procesos clave para implantar la estrategia de la organización.
- Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Se aseguran de que los propietarios de proceso comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.
- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes, implicándolos a ellos y otros grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios.
- Desarrollan su cartera de productos de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales.
- Diseñan su cartera de productos y servicios y gestionan activamente todo el ciclo de vida de los productos de manera responsable.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas

de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.

- Implantan el modelo organizativo definiendo propuesta de valor, aspectos diferenciadores que le otorgan ventajas competitivas, posicionamiento, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.
- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan. Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Se aseguran de que las personas disponen de los recursos, competencias y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea máxima.
- Gestionan productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación.
- Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.
- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- Se aseguran de que los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad con

relación al uso de los productos y servicios.

3.2.6. Criterio 6. Resultados en los Clientes

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

6a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, felicitaciones y quejas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Las medidas pueden incluir percepciones sobre:

- Reputación e imagen.
- Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios.

- Distribución de productos y servicios.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Fidelidad y compromiso del cliente.

6b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Distribución de productos y servicios.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Gestión de quejas.
- Implicación de clientes y partners en el diseño de productos, procesos, etc.

3.2.7. Criterio 7. Resultados en las Personas

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
- Demuestran Resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de

rendimiento y resultados relacionados.

- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

7a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen las personas. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos. Las medidas pueden incluir percepciones sobre:

- Satisfacción, implicación y compromiso.
- Motivación y delegación y asunción de responsabilidades.
- Liderazgo y gestión.
- Gestión de las competencias y del rendimiento.
- Formación y desarrollo de carreras.
- Comunicación eficaz y Condiciones de trabajo.

7b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos. Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Actividades de implicación y compromiso.
- Actividades de gestión de las competencias y del rendimiento.
- Resultados de la gestión del liderazgo.
- Actividades de formación y desarrollo de carreras.
- Comunicación interna.

3.2.8. Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

8a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos. Las medidas pueden incluir percepciones sobre:

- Impacto ambiental.

- Imagen y reputación.
- Impacto en la sociedad.
- Impacto del lugar de trabajo.
- Premios y cobertura en medios de comunicación.

8b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos. Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Actividades ambientales, económicas y sociales.
- Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.
- Resultados respecto a salud y seguridad.
- Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

3.2.9. Criterio 9. Resultados Clave

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.
- Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
 - Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
 - Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
 - Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

9a. Resultados Clave de la Actividad

Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés que aportan la financiación. Las medidas pueden incluir:

- Resultados económico-financieros.
- Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación.
- Resultados de la gestión del presupuesto.
- Volumen de productos o servicios clave.
- Resultados de los procesos clave.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave. Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Gestión económico-financiera.
- Costes de los proyectos.
- Rendimiento de los procesos clave.
- Rendimiento de partners y proveedores.
- Tecnología, información y conocimiento.

Con el fin de comprender la relación entre los criterios del modelo EFQM y los conceptos fundamentales de excelencia, la fundación muestra el siguiente cuadro de relación entre

los criterios catalogados como “agentes facilitadores” y los conceptos (Tabla 1):

Tabla 1. Relación de Criterios y subcriterios con los principios de excelencia

Criterio	1. Liderazgo					2. Estrategia				3. Personas					4. Alianzas y Recursos					5. Procesos, Productos y Servicios				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Añadir valor a los clientes																								
Crear un futuro sostenible																								
Desarrollar la capacidad de la organización																								
Aprovechar la creatividad y la innovación																								
Liderar con visión, inspiración e integridad																								
Gestionar con agilidad																								
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas																								
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes																								

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad 2012 (EFQM®).

3.3. Ventajas de Adoptar el Modelo EFQM

El modelo EFQM de excelencia, al ser un modelo no prescriptivo y normativo, es visualizado como una herramienta flexible que permite evaluar a las organizaciones independientemente de su tamaño e independientemente de su giro ya sea público o privado. Lo anterior caracteriza al modelo como una herramienta versátil y fácil de utilizar para la gestión organizacional, también por su amplio enfoque hacia:

- La satisfacción de los grupos de interés inherentes a la empresa,
- La identificación de áreas susceptibles de mejora y fortalecimiento,
- La facilidad que tiene para evaluar de manera integral a la empresa y,
- El involucramiento de todos los aspectos y recursos de la empresa (agentes facilitadores), hacia un compromiso de la mejora organizacional.

Dentro de las principales ventajas que se identifican de la implementación del modelo en las organizaciones se tienen:

- Permite evaluar la situación de la empresa de manera integral.
- Mejora la eficiencia de la gestión, al involucrar a la totalidad de los recursos de la empresa y enfocarlos a la consecución de resultados favorables para los diferentes grupos de interés.
- Al involucrar a toda la empresa, mejora el nivel competitivo de la misma.
- Durante su implementación y constante seguimiento, permite identificar áreas específicas que son susceptibles de mejora.
- Involucra a todo el personal (Criterio 3: Personas) en la búsqueda de la mejora continua basada en los principios de calidad, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente.

Una de las problemática pero a su vez una gran ventaja que pudiera destacarse de su implementación es que aplicarlo requiere de una revisión integral y exhaustiva de toda la empresa.

3.4. El Modelo EFQM como Herramienta de Mejora Continua y Competitividad

Las organizaciones hoy en día requieren implementar sistemas de gestión apropiados, que respondan a sus necesidades y que se adapten a su entorno. El modelo EFQM de excelencia, es uno de los modelos que se ha convertido en la actualidad en un instrumento practico que ayuda a las organizaciones a evaluar, controlar y mejorar su sistema de gestión, de tal manera que sean capaces de gestionar eficazmente todos los factores involucrados y los resultados derivados de su interacción, facilitando de esta manera el seguimiento del grado de avance competitivo de la empresa.

La aplicación del modelo como herramienta de gestión, trae consigo de manera implícita una forma de gestión enfocada hacia la mejora continua, al requerir una planeación y diagnóstico para su implementación, el diseño y ejecución de acciones y tareas como resultado del diagnóstico, la evaluación de resultados y seguimiento posterior, los cuales se llevan a cabo con el fin de optimizar eficazmente a los agentes facilitadores y obtener resultados favorables en beneficio de la empresa. Esto obliga a las organizaciones a

mantener una constante evaluación y mejora integral de la empresa, apegándose a los pasos definidos en el ciclo de Deming, cuyo enfoque principal es la creación de culturas de mejora continua.

La implementación de este tipo de modelos como herramienta del sistema de gestión empresarial, permite el perfeccionamiento integral de la empresa, mediante el desarrollo de cada uno de los factores intangibles y la adopción de una cultura enfocada hacia la mejora continua, permitiendo así que las organizaciones logren diferenciarse de su competencia, lograr un posicionamiento significativo en el mercado, cumpliendo sus objetivos y metas establecidos que se establecen estratégicamente para incrementar la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

3.5. Antecedentes de la Aplicación del Modelo EFQM en México

De acuerdo a la investigación que se llevó a cabo para sustentar el presente proyecto, no se logró identificar aplicaciones del modelo EFQM de excelencia en empresas mexicanas, sin embargo se tiene conocimiento que este modelo se tomó como base para el diseño, implementación e innovación del sistema de gestión gubernamental del estado de Aguascalientes durante el sexenio que comprendió del año 2004 al 2010, desarrollando un sistema de gestión denominado Excellentia, dicho modelo se constituía por ocho enfoques de gestión, los cuales se listan a continuación.

- **Gestión Social.** Elemento cuyo enfoque principal era mejorar y evaluar las acciones y los resultados obtenidos con base en su responsabilidad pública y mejora del entorno.
- **Gestión del Conocimiento.** Cuyo enfoque principal es la gestión de la información y a la documentación, buscando que esta se encuentre accesible y permita mejorar las actividades de la dependencia.
- **Gestión de Procesos.** Elemento que cuyo objetivo era mejorar los procesos, optimizarlos y gestionarlos a tal grado que resultaran óptimos para el beneficio de la dependencia y los resultados que se obtienen de ellos.
- **Gestión de los Recursos.** Enfocado a la gestión integral de los recursos financieros, económicos, tecnológicos, de infraestructura, etc.
- **Gestión del Capital Humano.** Cuyo objetivo se centraba en la gestión y desarrollo

del capital humano de las dependencias, impulsándolas a la superación y mejora.

- **Gestión del Ciudadano.** Evaluar los resultados obtenidos en la población, era el principal enfoque de este elemento, lo que en otros términos podría considerarse como los resultados en los consumidores.
- **Gestión de la Planeación.** Se enfocaba en incrementar la competitividad de cada dependencia gubernamental, se encargaba de la gestión estratégica y táctica de cada una de ellas.
- **Gestión del Impulso.** Enfocada a fortalecer la identidad institucional de cada dependencia, mediante la definición de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos.

Con el fin de entender cómo el modelo EFQM fue tomado como base para el diseño del sistema de gestión gubernamental Excellentia, se presenta la siguiente tabla de equivalencias entre modelos (Tabla 2).

Tabla 2. Comparación del Modelo EFQM y el Modelo Excellentia del Gobierno del Estado de Aguascalientes.

Modelo EFQM	Modelo Excellentia
Liderazgo	Gestión del Impulso
Personas	Gestión del Capital Humano
Política y Estrategia	Gestión de la Planeación
Alianzas y Recursos	Gestión de Recursos
Procesos	Gestión de Procesos
Resultados en las Personas	Gestión del Capital Humano
Resultados en los Clientes	Gestión del Ciudadano
Resultados en la Sociedad	Gestión Social
Resultados Clave	Gestión de Recursos
-	Gestión del Conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la comparación anterior, puede la flexibilidad que presenta el modelo para llevarlos incluso a la administración pública, como una mejor practica gubernamental.

CAPITULO 4

PLAN DE MEJORA CON BASE EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El alcance del modelo EFQM de excelencia, permite evaluar de manera integral a la organización, de tal manera que a partir de los resultados obtenidos de dicha evaluación, se tengan las condiciones necesarias para detectar: Puntos fuertes para la empresa, es decir, aquellos aspectos que pueden ser potencializados y capitalizados por la organización para lograr una ventaja competitiva dentro de su sector. Así como también, Áreas de Mejora que pueden ser atacadas para el fortalecimiento del sistema de gestión de las empresas.

Una vez detectando los puntos fuertes y áreas de mejora de la empresa, es posible definir una serie de estrategias enfocadas a cubrir las principales necesidades para el fortalecimiento del sistema de gestión empresarial, tomando como base los criterios del modelo EFQM.

4.1. ¿Qué es un Plan de Mejora?

Según el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), un plan de mejora es “el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control” (Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, S.F.).

4.1.1. ¿Para qué Sirve?

Iñaki Arana García, en su publicación titulada “Plan de Mejora EFQM”, afirma que un plan de mejora “sirve para aumentar el nivel de gestión de la organización”, lo cual se logra definiendo y ejecutando acciones de mejora, sobre aspectos críticos de la organización. Además, menciona que “la elaboración, implantación y seguimiento de un plan de mejora, sirve para introducir en la organización una cultura de mejora continua,... (Mediante ciclos de Autoevaluación y Plan de Mejora) que permitirá una mayor satisfacción de las personas

que prestan servicio en la unidad o área de trabajo y, como consecuencia, un incremento de la calidad del servicio ofrecido” (Arana García, 2013).

4.1.2. Etapas para la Elaboración de un Plan de Mejora

Iñaqui Arana, propone los pasos que se muestran en la figura 6 para la elaboración de un plan de mejora. Sin embargo, los pasos propuestos por Arana comienzan en el análisis del informe, por lo que para los fines del presente trabajo, se considerara como paso inicial la Autoevaluación.



Fuente: Elaboración propia con base en lo pasos propuestos por Iñaqui Arana.

Figura 6. Pasos para la elaboración de un plan de mejora

Autoevaluación

Bajo el contexto de “lo que no se mide no se puede mejorar”, es importante comenzar con la evaluación del funcionamiento y operación de la organización. Lo anterior se logra a partir de la elaboración de un diagnóstico, en este caso con base en los criterios establecidos en el modelo EFQM, con el fin de identificar puntos de mejora y áreas de oportunidad.

Análisis del Informe de Autoevaluación

Al contar con un informe producto de la evaluación de la organización, es importante su evaluación detallada con el fin de determinar cuáles son las áreas de mejora que requieren especial atención para la organización. A lo que Arana llama áreas críticas, definiéndolas como “aquellas que resultan cruciales para la organización; aquellas que reflejan las deficiencias históricamente arrastradas por la organización, así como aquellas otras que,

sin tener un carácter relevante su solución requiere de esfuerzos mínimos para conseguir resultados inmediatos” (Arana García, 2013).

Una vez identificados los aspectos de mejora, estos deben ser priorizados. Para facilitar la priorización, Arana propone que: Se evalúen las puntuaciones obtenidas por cada subcriterio, los conceptos fundamentales de la Excelencia y los criterios derivados de los intereses de la organización, es decir, con base en su misión, visión, objetivos, etc.

Elaborar el Plan de Mejora

Con base en las prioridades definidas en la evaluación del informe del diagnóstico, deben definirse acciones que según Arana, “permitan aumentar la probabilidad de éxito del plan de mejora y que permitan obtener rápidamente resultados que aumenten la motivación y confianza del personal y el conjunto de la organización” (Arana García, 2013).

Las acciones de mejora propuestas pueden ser conformadas bajo el enfoque que plantea el documento Acciones para elaborar un plan de mejora de Berritzegune Nagusia (Berritzegune Nagusia, S.F.), en el cual propone que las acciones de mejora sean organizadas atendiendo diferentes dimensiones de competencia correspondiente, y agrupándolas con base en sus ámbitos de actuación, los cuales para el caso de este trabajo práctico pueden definirse como líneas estratégicas. Posteriormente dentro de cada ámbito definen acciones de mejora, las cuales son complementadas por un listado de actividades o tareas a realizar con el fin de que queden concretadas las acciones.

Seguimiento y Medición

El último paso que Arana propone consiste en el seguimiento y medición del plan de mejora, a través de indicadores de proceso y de resultado que deben ser definidos durante integración del plan. Los primeros, permitirán identificar la evolución de cada una de las acciones definidas y los segundos con el fin de evaluar la efectividad de la acción de mejora, es decir, si se están logrando los resultados esperados.

4.2. Esquema Lógico REDER: Herramienta de Autoevaluación del Modelo EFQM

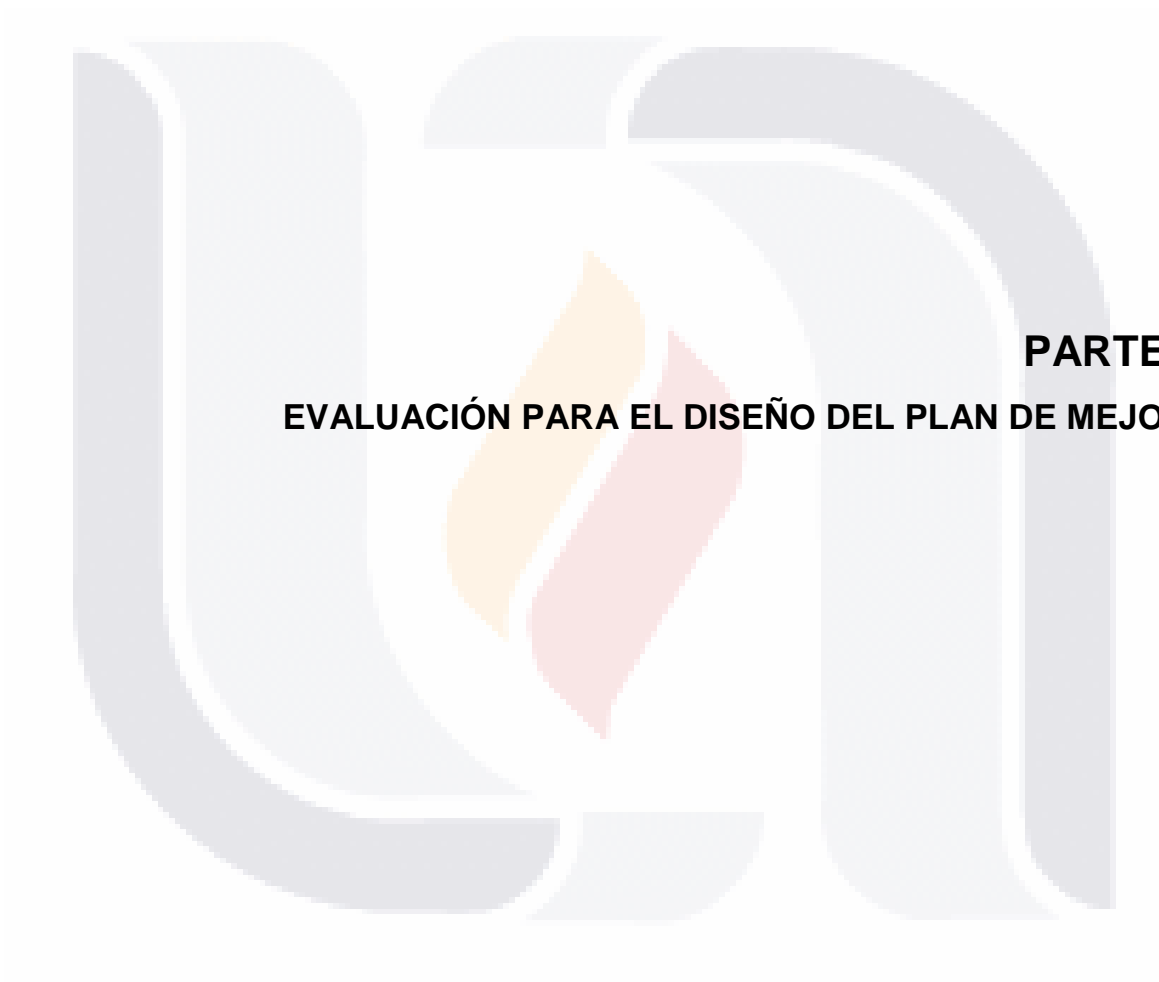
La EFQM proporciona un esquema denominado REDER, el cual pretende servir como

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

instrumento inicial de diagnóstico para la implementación del modelo, y para la evaluación y mejora de los resultados obtenidos de su implementación; la eficiente aplicación de esta herramienta, permite identificar los puntos fuertes de la empresa relacionados a su gestión y aquellas áreas susceptibles de mejora. El término REDER es el acrónimo de los conceptos que se describen a continuación, según la descripción que ofrece la EFQM (EFQM, 2012):

- **Resultados.** Toda organización necesita establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- **Enfoque.** Toda organización necesita planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Despliegue.** Toda organización requiere Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- **Evaluar, Revisar y Perfeccionar.** Las organizaciones deben Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

Derivado de los conceptos bajo los cuales el enfoque lógico REDER evalúa a la organización, y el detalle con el que pueden ser analizados los elementos considerados en cada uno de los subcriterios del modelo, será esta metodología de autoevaluación la que se aplique para analizar la situación de la empresa y a través de sus resultados tener la posibilidad de identificar sus fortalezas y aquellos aspectos para el logro de la excelencia, que fortalezcan el sistema de gestión de la empresa y a su vez contribuyan a su desarrollo competitivo.



PARTE II.
EVALUACIÓN PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA



CAPITULO 5

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

La metodología básica para obtener el diagnóstico de la empresa, y con base en este diseñar el plan estratégico para la excelencia, se centró en los siguientes aspectos:

- Se aplicará el esquema lógico REDER, el cual es propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), como elemento de evaluación de las organizaciones para la aplicación y seguimiento del modelo EFQM de excelencia.
- Selección de las técnicas de recolección de la información que den sustento al esquema lógico REDER.
- Estructuración de los instrumentos que apoyaran a la aplicación del esquema lógico REDER para la evaluación integral de la empresa.
- Recolección de la información para el diagnóstico de la empresa, es decir, evaluarla con base en los planteamientos del esquema lógico REDER.
- Desarrollar el diagnóstico integral de la empresa a partir de los resultados, puntos fuertes y áreas de mejora identificados en la evaluación, como base para el diseño de estrategias para la aplicación del modelo EFQM en la empresa.

5.1. Formularios de Diagnóstico

La EFQM ha desarrollado un par de formularios cuyo enfoque es evaluar a los Agentes Facilitadores y a los Resultados, con base en diferentes elementos del esquema REDER, permitiendo identificar si los subcriterios están claramente definidos y fundamentados, o si pueden considerarse como áreas de oportunidad.

5.1.1. Formulario de Evaluación de los Agentes Facilitadores

El formulario de evaluación de los agentes facilitadores (primeros cuatro criterios del modelo), permite que estos sean analizados desde diversas perspectivas, tales como: su enfoque, la forma en la que este es desplegado, y la manera en que es evaluado y revisado para su perfeccionamiento. De igual manera permite identificar aquellos aspectos de gestión que el modelo propone y que la empresa aún no ha implementado o desarrollado.

La evaluación de cada subcriterio está basada en los siguientes atributos, que describe la EFQM en el documento del modelo 2013 (EFQM, 2012):

Enfoque

Evalúa si cada uno de los elementos considerados por cada subcriterio está:

- **Sólidamente fundamentado.** Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
- **Integrado.** Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.

Despliegue

Evalúa el grado de implementación de cada elemento considerado por los subcriterios, considerando las siguientes perspectivas:

- **Implementado.** Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.
- **Estructurado.** La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.

Evaluar, Revisar y Perfeccionar

Se enfoca en evaluar el seguimiento en que cada uno de los elementos de los subcriterios es medido, evaluados con el fin de obtener aprendizaje y el grado en que son mejorados.

- **Medición.** Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
- **Aprendizaje y Creatividad.** Se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.
- **Mejora e Innovación.** Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

Derivado de lo anterior, es posible identificar los puntos fuertes de la empresa para cada subcriterio, así como las áreas de oportunidad que pueden ser susceptibles de mejora o en su caso si se requiere el desarrollo de alguno de los elementos que propone el modelo y que la empresa aún no ha implementado.

La estructura del formulario que es utilizado para evaluar cada subcriterio de los cinco criterios denominados agentes facilitadores se muestra en el Anexo A del presente. El proceso de puntuación se realiza de forma separada para cada uno de los atributos. Los cuales son evaluados y puntuados con base en los siguientes criterios:

Concepto para puntuación	Pts.
○ No se puede demostrar	0
○ Limitada capacidad para demostrar	25
○ Se puede demostrar	50
○ Se puede demostrar plenamente	75
○ Se reconoce como modelo de referencia global	100

Al final de las puntuaciones individuales por atributo, se dará una puntuación global para cada elemento evaluado, y con base en la puntuación de cada uno de los elementos se definirá la puntuación para el subcriterio en evaluación. Sin embargo, la EFQM en su metodología establece que “la puntuación global -del sub criterio- no debe exceder la de los enfoques adoptados. Por ejemplo, si los enfoques no están sólidamente fundamentados o no abarcan en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, independientemente de la puntuación que se haya obtenido en otros atributos, la valoración dada se circunscribirá a la otorgada a lo sólidamente fundamentados que estén los enfoques” (EFQM, 2012).

5.1.2. Formulario de Evaluación de los Resultados

El formulario de evaluación de los criterios de resultados (últimos cuatro criterios del modelo), también permite que estos sean analizados desde diversas perspectivas, tales como sus tendencias, sus objetivos, las comparaciones que se realizan, las causas y su ámbito de aplicación. En términos de excelencia según el modelo, los términos tendencias, objetivos, comparaciones, causas y ámbito de aplicación, pueden ser considerados como criterio de evaluación de los resultados de la empresa. A continuación se describen cada una de las perspectivas mencionadas, bajo las cuales se evalúan cada uno de los subcriterios de resultados.

Relevancia y Utilidad

Evalúa la extensión que tienen los indicadores de resultados sobre las áreas relevantes de la empresa, la capacidad que estos tienen para representar a todos los grupos de interés (RRHH, clientes, accionistas, sociedad, etc.). Con el fin de realizar una evaluación eficiente de los resultados es importante tener en claro las relaciones entre ellos y los aspectos que considera cada uno de los subcriterios de los agentes facilitadores.

- **Ámbito y Relevancia.** Se ha identificado un conjunto coherente de resultados relevantes que demuestran el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.
- **Integridad.** Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
- **Segmentación.** Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.

Rendimiento

Se evalúa el alcance y el ámbito de aplicación de lo que la empresa aporta de valor a cada uno de los distintos grupos de interés, así como también permite identificar si estos resultados están mostrando tendencias que incrementen la eficiencia y la eficacia del objetivo de la empresa. Los resultados logrados por la empresa, son medidos con base en la serie de indicadores de percepción de los diferentes grupos de interés, los propios objetivos de la empresa y las comparaciones que esta realiza de manera externa.

- **Tendencias.** Para todos los criterios de resultados las Tendencias de los indicadores permiten identificar el avance de la empresa en términos de eficiencia y eficacia. Se considera como tendencia positiva a aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo.
- **Objetivos.** Los resultados, permiten evaluar el grado en que los objetivos planteados por la empresa son alcanzados o se dirigen en buen camino. Cada indicador de resultados debe estar asociado a algún objetivo, por esta razón la información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifiquen los objetivos fijados, de modo que puedan ser juzgados con base en su alcance dentro y fuera de la empresa.
- **Comparaciones.** Se refiere a las actividades enfocadas al benchmarking⁵ que

⁵ Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros". (E-CONOMIC, S.F.)

realiza la empresa de manera externa, sobre organizaciones específicas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como las mejores del ramo, tanto nacional como internacionalmente.

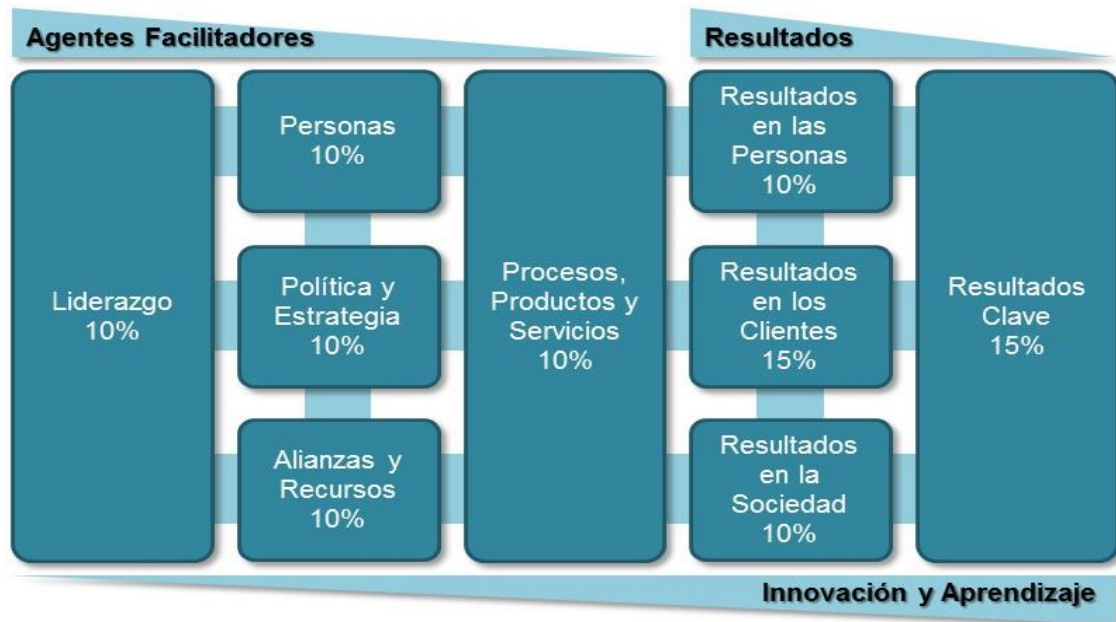
- **Confianza.** Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

La estructura del formulario que es utilizado para evaluar cada subcriterio de los cuatro criterios de resultados se muestra en el Anexo B del presente. Los atributos son evaluados bajo los criterios mencionados para los formularios de los agentes facilitadores, sin embargo la EFQM define también que “la puntuación global -del subcriterio- no puede exceder la del “Ámbito y Relevancia” de los resultados disponibles. Por ejemplo, si el ámbito de los resultados disponibles no abarca en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, la valoración total dada se circunscribirá a la otorgada al “Ámbito y Relevancia” de los datos disponibles” (EFQM, 2012).

5.2. Ponderación por Criterio del Modelo EFQM para la Evaluación de la Empresa

La EFQM, plantea la ponderación de cada uno de los resultados de los criterios, como base para la obtención de una puntuación global de la empresa y otorgar el premio a la excelencia. Sin embargo para los fines que se persiguen en el presente, la puntuación obtenida con base en las ponderaciones de la EFQM, será calculada con fines de comparación para futuras autoevaluaciones de la empresa.

Las ponderaciones que la EFQM ha otorgado a cada criterio del modelo, están definidas de acuerdo al principio basado en la puntuación del enfoque lógico REDER, el cual según la fundación europea “indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al Modelo aumenta, lo que garantiza la capacidad de la organización para mantener su rendimiento en el futuro” (EFQM, 2012). Las ponderaciones asignadas a cada criterio del modelo (Fig. 7), se muestran a continuación.



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad 2012 (EFQM®).

Figura 7. Ponderación por criterio del Modelo EFQM de Excelencia

De igual manera, al interior de cada criterio, los subcriterios son ponderados casi de manera equilibrada, es decir, si son cinco subcriterios los ponderadores son iguales tomando como base el 100%. Esta característica no aplica únicamente para los siguientes casos:

1. El subcriterio 6a tiene una ponderación al interior de criterio 6 “Resultados en las personas” de 75%, asignando el 25% restante al subcriterio 6b. Misma situación para los subcriterios 7a y 7b respectivamente del criterio 7 “Resultados en los Clientes”.
2. Situación contraria sucede para los subcriterios del criterio 8 “Resultados en la Sociedad”, a los cuales se les asigna un peso de 25% y 75% a los subcriterios 8a y 8b respectivamente.

Para la obtención del puntaje global de la organización con base en los resultados obtenidos para cada criterio, la EFQM adiciona a los formularios anteriormente descritos, la “Hoja resumen de la puntuación”, la cual se muestra en el Anexo C del presente, y será utilizada para obtener el puntaje total de la evaluación aplicada a la empresa del presente trabajo práctico.

Es importante mencionar, que la EFQM define acotaciones para otorgar el reconocimiento a las empresas con base en la puntuación total en la evaluación de los criterios del modelo, las interpretaciones de los puntajes han sido adaptadas para los términos del presente trabajo práctico: Compromiso hacia la Excelencia (>200 pts.), empresa excelente con 3 Estrellas (>300 pts.), con 4 Estrellas (>400 pts.) y Reconocida por su excelencia con 5 estrellas (>500 pts.).

5.3. Técnicas Empleadas de Recolección de Información

Los formularios para la evaluación de la empresa, se sustentaran en las siguientes técnicas de recolección de información, las cuales se describen a continuación.

- **Entrevista.** Parte del análisis que se debe llevar a cabo para la evaluación a través de los formularios descritos anteriormente, requiere de una indagación adicional sobre ciertos aspectos, por tal motivo la entrevista con el director o gerente, o incluso con algunos responsables de área o empleados, pudiera proporcionar información adicional al respecto.
- **Análisis documental.** El análisis documental permite evaluar a detalle algunos aspectos que se requieren para la implementación del modelo. Gran parte de ellos se enfoca a evaluar manuales de operación, procedimientos, identidad, entre otros documentos de la empresa.
- **Cuestionario o formularios.** El cuestionario, se agrega únicamente para dar énfasis como técnica de recolección de información, ya que está constituido como el instrumento basado en los formularios antes mencionados, que dará la pauta para la evaluación integral de la empresa.

La aplicación eficaz y eficiente de los métodos antes mencionados, permitirán obtener un diagnóstico con un alto grado de representatividad de la empresa, el cual será la base para el diseño del plan estratégico para la implementación de los aspectos que describen al modelo EFQM de excelencia.

CAPITULO 6

INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

Con base en los resultados de los formularios aplicados para la evaluación integral de la empresa y una vez analizados, se muestra a continuación las principales fortalezas con las que cuenta la empresa según los enfoques considerados por cada subcriterio del modelo.

De igual manera se listan una serie de aspectos que según cada subcriterio requiere la empresa para consolidarse como una empresa excelente, los cuales serán consideradas como la base para la definición de las líneas estratégicas que integraran el plan de mejora y a partir de ellos se definirán objetivos y proyectos específicos, con el fin de contribuir al fortalecimiento del sistema de gestión de la organización, trayendo consigo una mejora competitiva.

6.1. Agentes Facilitadores

Esta primera sección del Informe muestra los hallazgos identificados en los subcriterios correspondientes a los Agentes Facilitadores, es decir, a los primeros cinco criterios del modelo: Liderazgo (1), Estrategia (2), Personas (3), Alianzas y Recursos (4), y Procesos, Productos y Servicios (5).

Es importante mencionar que la empresa cubre varios de los enfoques que consideran los subcriterios, sin embargo la mayoría carecen de un sustento basado en objetivos, su aplicación ha sido de manera parcial en algunas áreas de la empresa, o en su caso la falta de una metodología bajo enfoques sistémicos que permitan contar con la evidencia suficiente para su comprobación, de ahí que las puntuaciones obtenidas sean atribuidas a dichas situaciones.

6.1.1. Criterio 1. Liderazgo

Desde su inicio de operaciones, el liderazgo en la empresa ha recaído de manera directa en el director general, situación que es explicada al ser una empresa pequeña, en donde el

liderazgo de la misma es centralizado, sin embargo es importante destacar que en la actualidad también se maneja el puesto de gerente general, el cual comparte el liderazgo de la empresa y la eficiente dirección sobre esta.

Con base en el contexto anterior, se tienen las puntuaciones obtenidas (Tabla 3) para cada subcriterio del Liderazgo como resultado de la evaluación de la empresa en estudio.

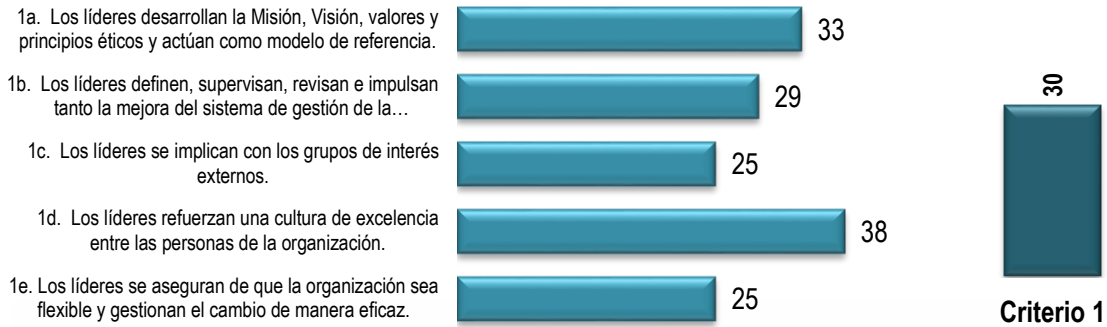
Tabla 3. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 1.Liderazgo

Elemento	Atributos	Subcriterios				
		1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.
Enfoque	Sólidamente fundamentado	25	50	25	25	25
	Integrado	25	25	25	50	25
	Pts. Elemento	25	38	25	38	25
Despliegue	Implantado	50	25	25	50	25
	Estructurado	50	25	25	50	25
	Pts. Elemento	50	25	25	50	25
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	25	25	25	25	25
	Aprendizaje y Creatividad	25	25	25	25	25
	Mejora e Innovación	25	25	25	25	25
	Pts. Elemento	25	25	25	25	25
Puntuación total del Subcriterio		33	29	25	38	25
Puntuación total del Criterio		30				

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

En el grafico 2 se muestran los resultados para el criterio.

Gráfico 2. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 1.Liderazgo



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

La puntuación total para este subcriterio es de 30 pts. de los 100 esperados para catalogarlo como un liderazgo suficiente para una empresa excelente. Con el fin de entender el detalle de la puntuación anterior obtenida, se describen a continuación los principales aspectos para cada subcriterio observados en la empresa en estudio.

1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Los líderes de la organización han definido desde el inicio de operaciones de la empresa los fundamentos filosóficos que regirían su comportamiento, sin embargo se tienen aspectos clave que deben ser fortalecidos o en su caso desarrollados para lograr un enfoque del subcriterio destacable según las mejores prácticas de empresas excelentes. A continuación se describen los aspectos importantes a considera para este subcriterio.

Fortalezas Identificadas

- Los líderes han logrado la consolidación de un sistema de gestión tradicional, el cual ha sido sometido a mejoras e innovaciones en algunos aspectos.
- La empresa cuenta con valores y principios éticos altamente consolidados.
- Es importante destacar que los líderes de la organización fungen como modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y mantienen un comportamiento ético, que ha servido como ejemplo para los colaboradores de la empresa y que además ha dado renombre a sus líderes dentro del grupo de empresarios dentro del mismo giro, ya que su compromiso y su implicación ha fomentado una cultura participativa y de trabajo en equipo entre todos sus colaboradores.

- Cuentan con el reconocimiento de sus colaboradores en la organización, por lo cual pueden tener una influencia favorable entre ellos.
- Han logrado consolidar una relación de confianza entre líderes y grupos de interés.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- La empresa debe buscar un cambio, de tal manera que la lleve de un sistema de gestión tradicional a un sistema basado en la cultura de calidad total, contando con la participación de sus colaboradores logren consolidar una empresa excelente.
- La empresa cuenta desde su inicio de operaciones con una misión, visión, así como también en su momento se definieron principios éticos y valores bajo los cuales se sustentaría el funcionamiento de la misma. Sin embargo, es importante destacar que deben ser evaluadas y actualizadas de tal manera que sean la base principal para el desarrollo de una planeación estratégica que le permita continuar con un crecimiento sustentable y logre consolidarse como una empresa de renombre dentro de la actividad económica en la cual se desenvuelve.

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

En general, dirigentes de la empresa mantienen revisión constante del estado de la misma, sin embargo no cuentan con elementos que fundamenten el seguimiento periódico del sistema de gestión y de los resultados que está obteniendo la misma, para transformarlos en planes de mejora.

Fortalezas Identificadas

- Los dirigentes evalúan el estado de la empresa y de su funcionamiento con base en las ventas obtenidas periódicamente.
- Mantienen un monitoreo constante sobre los resultados obtenidos sobre sus grupos de interés, aunque permanece no se cuenta con evidencia suficiente.
- Mantienen un alto nivel de confianza con sus grupos de interés.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- El reto principal del titular de la gerencia, quien actualmente está asumiendo la dirección de la empresa, dentro del proceso de sucesión generacional, es llevar a la

práctica los conocimientos que ha adquirido en relación a la gestión de organizaciones que impulsen la mejora continua del sistema de gestión de la empresa, sin un cambio fomentado desde los líderes de la empresa, no se lograrán grandes resultados.

- Debe definirse una serie de indicadores clave que permitan monitorear, medir, revisar y mejorar los resultados de la empresa y conocer su desempeño, de tal manera que sirvan como base para definir metas y objetivos enfocados en mejora.
- Desarrollar una planeación efectiva, a tal grado que puedan plantearse futuros escenarios y de esta manera puedan gestionarse de manera eficaz y definir acciones de manera preventiva para futuros riesgos estratégicos, operativos y financieros. De tal manera que los líderes aseguren el cumplimiento de la misión y la consecución de la visión empresarial.

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

El giro de la empresa exige que los líderes mantengan comunicación constante con sus grupos de interés, de ahí que ha logrado que la relación de la empresa con ellos este basada en la confianza, eso puede verse a través de los resultados que le han permitido mantenerse en constante desarrollo.

Sin embargo, muchos de estos resultados no cuentan con evidencia suficiente que permita a la empresa incrementar su puntuación en este subcriterio, y por ende tener información que sustente sus decisiones al respecto.

Fortalezas Identificadas

- Mantienen una cultura de valores compartidos, con sus proveedores, y con sus clientes, implementando acciones que aseguran el cuidado del medio ambiente, y de manera indirecta su impacto en la sociedad.
- La operación de la empresa se apega a los lineamientos gubernamentales y define acciones que le permitan dar respuesta a los diferentes requerimientos legales y sociales con base en sus actividades comerciales.
- Se mantienen en constante comunicación con otras empresas cuyo giro económico es similar al de la empresa, entablando acuerdos sobre sectores de clientes y definiendo alianzas estratégicas.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Los líderes deben impulsar la implementación de herramientas que le permitan entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés, tanto al interior como al exterior, tales como el personal, los clientes, proveedores, etc.
- Bajo el concepto de empresa socialmente responsable, la empresa debe impulsar acciones en beneficio de la sociedad en general, comenzando por el personal al interior, para posteriormente influir en el exterior de la empresa.
- Fomentar entre las empresas del mismo giro y otras en las que puedan tener influencia, la búsqueda de una cultura de calidad, honestidad y excelencia entorno a la sociedad, la economía y el medio ambiente.

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

Los líderes de la empresa, reconocen la importancia que tiene el involucramiento de sus colaboradores para el crecimiento y sostenido de la misma, según lo observado se puede concluir que los líderes fomentan la colaboración entre los colaboradores, sin embargo es limitada la evidencia con la que se cuenta para fundamentar que fomentan una cultura de mejora continua que permita alcanzar una excelencia empresarial sostenida.

Fortalezas Identificadas

- Se reconoce la importancia de mantener una flexibilidad que logre responder a los requerimientos de sus grupos de interés.
- Reconocen la importancia de impulsar el desarrollo del personal para beneficio de los resultados de la empresa, teniendo la posibilidad de impulsar una cultura de excelencia entre las personas. Han logrado crear un ambiente de accesibilidad.
- Mantienen una cultura de equidad al interior y al exterior de la empresa, fomentando un ambiente de oportunidades y diversidad.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Los líderes deben implementar acciones que fundamenten una cultura de mejora continua en aspectos empresariales, personales y sociales.
- Los líderes deben desarrollar mecanismos de tal manera que contribuyan a la

realización de sus planes, objetivos y metas individuales de sus colaboradores.

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

El presente subcriterio, es uno de en los que se debe tener especial atención por parte de la empresa, al obtener una puntuación relativamente baja. Es de suma importancia que los líderes sean capaces de consolidar planes estratégicos que aseguren la flexibilidad de la organización y sean capaces de responder de manera efectiva y además beneficiosa al cambio.

Fortalezas Identificadas

- Se toman decisiones con base a eventos pasados, experiencias obtenidas e información documentada.
- Buscan una relación estrecha con su personal y sus proveedores, a tal grado que contribuyan y faciliten la aplicación de cambios que sean necesarios y respondan a acciones estratégicas en beneficio de la consecución del éxito sostenido para la empresa.
- Los líderes son capaces de entender los fenómenos internos y externos, de ahí que pueden impulsar cambios en la empresa.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Sustentar la toma de decisiones y la determinación de acciones a desarrollar, con base en las tres dimensiones que son claves para las empresas, es decir, evaluando sus impactos económicos, ambientales y sociales.

6.1.2. Criterio 2. Estrategia

Con base en lo establecido por el modelo EFQM de excelencia para el criterio 2 relacionado a la estrategia de la organización, se obtuvieron las siguientes puntuaciones (Tabla 4) derivadas de la aplicación de los formularios de evaluación.

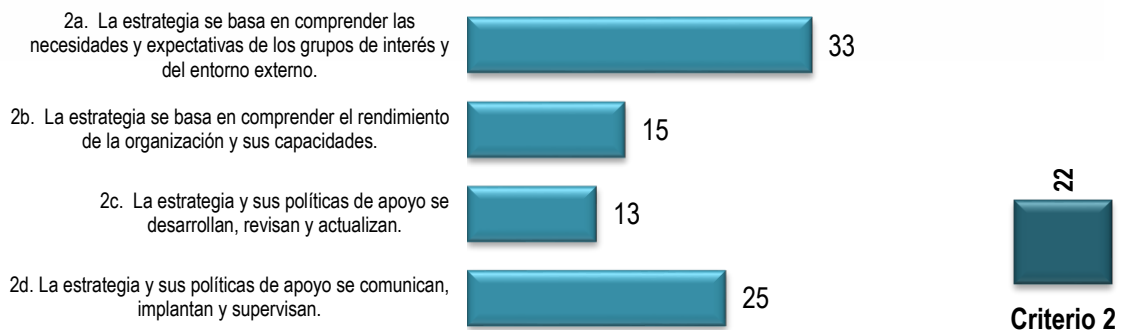
Tabla 4. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 2.Estrategia

Elemento	Atributos	Subcriterios			
		2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.	2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50	25	25	25
	Integrado	50	25	0	25
	Pts. Elemento	50	25	13	25
Despliegue	Implantado	25	25	25	25
	Estructurado	25	0	25	25
	Pts. Elemento	25	13	25	25
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	25	25	0	25
	Aprendizaje y Creatividad	25	0	0	25
	Mejora e Innovación	25	0	0	25
	Pts. Elemento	25	8	0	25
Puntuación total del Subcriterio		33	15	13	25
Puntuación total del Criterio		22			

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

En el gráfico 3 se muestran los resultados para el criterio.

Gráfico 3. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 2.Estrategia



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Las puntuaciones obtenidas en cada subcriterio, asignan una puntuación total de 22 pts. de los 100 esperados para el criterio. A continuación se muestra un análisis de las fortalezas identificadas y los aspectos para el logro de la excelencia, derivado de los resultados obtenidos en cada subcriterio.

En general es importante mencionar que la empresa no cuenta con planes estratégicos documentados, de igual manera habla anecdóticamente de proyectos, ya que no los gestionan de manera sistemática y con documentos suficientes que sustenten su aplicación. Además es importante que dada la necesidad de la revisión y mejora de la misión y visión, es importante que se inicie con el desarrollo de un plan estratégico.

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo

La empresa mantiene en constante monitoreo el comportamiento político, legal y económico del entorno, conocen y comprenden los efectos de algunos indicadores económicos clave de tal manera que puedan establecer acciones en beneficio de la empresa.

Fortalezas Identificadas

- Monitorean de forma constante la información que se da en el entorno económico, social y político.
- Mantienen contacto frecuente con sus proveedores de tal manera que logran reconocer sus necesidades y expectativas.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Diseñar estrategias basadas en la información que recolectan del entorno, de tal manera que se beneficien de ella y la lleven a potenciar el crecimiento sustentado de la empresa.
- Requieren de la revisión de las políticas de la empresa, con el fin de que cubran las necesidades de todos sus grupos de interés.
- Es necesario el diseño de instrumentos que permitan conocer las expectativas de sus clientes e identificar necesidades potenciales, de tal manera que puedan reflejarlas en estrategias de desarrollo de la organización.

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

La empresa debe evaluar en general su capacidad y su potencial de crecimiento, de tal manera que logre un desarrollo competitivo fundamentado en la excelencia.

Fortalezas Identificadas

- Analizan los datos e información relacionada a su competencia.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Fundamentar bajo un proceso sistémico el monitoreo de su competencia, para que los resultados del benchmarking puedan reflejarlos en estrategias clave dentro del plan de desarrollo competitivo de la empresa, analizando los aspectos de imagen externa y el conocimiento de las principales marcas de los productos ofrecidos.
- Evaluar de manera periódica sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que den sustento a estrategias clave para el desarrollo de la empresa.

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

En general, la empresa no desarrolla planes estratégicos sustentados y fundamentados. Las políticas establecidas en la empresa requieren de una revisión y actualización constante.

Fortalezas Identificadas

- Cuentan con una serie de políticas de operación para áreas clave de la empresa.
- Monitorean algunos resultados clave para la organización, la mayoría relacionados a aspectos generales sobre el estado financiero de la empresa.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Definir los periodos de revisión y actualización de estrategias, políticas, proyectos.
- Gestionar los riesgos con el fin de que se logre definir planes de mitigación en caso de que se presenten, así como también identificar los factores críticos de éxito.
- Incluir dentro del plan estratégico aspectos y proyectos que tengan influencia en su cadena de valor (proveedores-clientes), en el diseño de procesos que se apeguen a las necesidades de servicio y atención, y el desarrollo de proyectos estratégicos a los

cuales les sean asignados recursos para su desarrollo.

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

En general, la empresa no cuenta con planes estratégicos que puedan dar sustento a una proyección de la empresa en un futuro, sin embargo la visión de la misma en los líderes la ha llevado al crecimiento actual y por lo que se identifica un potencial claro para su desarrollo competitivo.

Fortalezas Identificadas

- Definen acciones para el impulso de la empresa, con base en la comparación de su rendimiento con el de otras empresas del mismo giro.
- Procuran la disposición de recursos financieros para la correcta operación de la empresa.
- Tienen una eficiente identificación de situaciones causa-efecto, sin embargo no están fundamentados sistemáticamente.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Definir estrategias de comunicación, para dar a conocer la política y estrategia de la empresa a sus grupos de interés, así como evaluar su grado de sensibilización y su apoyo para alcanzar su visión.
- Requieren de la evaluación y en su caso de la reestructuración de la organización, de tal manera que sean flexibles y puedan adaptarse de manera adecuada a cambios derivados de las estrategias de desarrollo competitivo de la empresa.
- Se requiere de fundamentar bajo un enfoque sistémico la comparación de su rendimiento con el de otras empresas del mismo giro, su capacidad actual y potencial.
- Monitorear el desempeño de la empresa a través de la implementación de sistemas de información y seguimiento en toda la organización, de tal manera que bajo enfoques sistémicos sean capaces de desarrollar estudios causa-efecto y definir acciones de mejora.
- Fundamentar y sustentar el plan estratégico de tal manera que pueda ser presentado a sus grupos de interés, obteniendo su compromiso de apoyo sobre el mismo en los proyectos que tengan injerencia.

6.1.3. Criterio 3. Personas

El presente criterio es sin duda uno de los fundamentales para la eficiente operación de las empresas, sin embargo para la empresa en evaluación se convierte en un punto de mejora clave y de especial atención, ya que como se muestra en el tabla 5 las puntuaciones obtenidas por cada subcriterio son considerablemente bajas, lo que asigna al criterio 3 una puntuación total de 12 pts. de los 100 esperados.

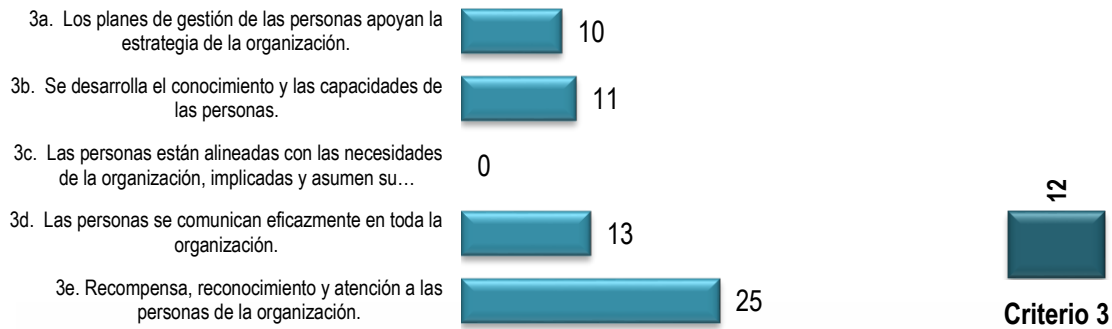
Tabla 5. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 3. Personas

Elemento	Atributos	Subcriterios				
		3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
Enfoque	Sólidamente fundamentado	0	25	0	25	25
	Integrado	0	0	0	0	25
	Pts. Elemento	0	13	0	13	25
Despliegue	Implantado	25	25	0	25	25
	Estructurado	0	0	0	25	25
	Pts. Elemento	13	13	0	25	25
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	25	25	0	0	25
	Aprendizaje y Creatividad	25	0	0	0	25
	Mejora e Innovación	0	0	0	0	25
	Pts. Elemento	17	8	0	0	25
Puntuación total del Subcriterio		10	11	0	13	25
Puntuación total del Criterio		12				

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

En el gráfico 4 se muestran los resultados para el criterio.

Gráfico 4. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 3. Personas



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

A continuación se hace un análisis de las fortalezas identificadas y los aspectos para el logro de la excelencia, derivado de cada uno de los subcriterios evaluados con relación a los recursos humanos de la empresa.

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

La empresa no cuenta con un plan sustentado para la gestión de las personas, sin embargo cuenta con su apoyo para el desarrollo de acciones que le han permitido el crecimiento que ha tenido hasta el momento.

Fortalezas Identificadas

- Cuentan con la contribución de los colaboradores para el desarrollo de actividades en beneficio de la organización.
- Implican a los colaboradores en actividades de revisión de políticas y acciones de mejora.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- No cuentan con análisis de puestos definidos, lo que es un área de oportunidad clave para la correcta gestión del capital humano. Debido a esto, no cuentan con niveles de resultados claramente definidos de tal manera que se apoye a los objetivos de la empresa de manera sustentada.
- Al evaluar la estructura de la organización, es importante que se definan y sean alienados planes de gestión del capital humano, con el fin de que se adapten a objetivos estratégicos, y sean flexibles a cambios futuros en beneficio de la sociedad y de los

colaboradores.

- Procurar durante el diseño de puestos de trabajo y la definición de funciones, que estas potencialicen el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y que además garanticen la equidad y la igualdad de oportunidades.

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

El nivel de rotación de personal en la empresa es considerablemente bajo, sin embargo el desarrollo del conocimiento y el potenciar las capacidades de las personas de manera estratégica en beneficio de la empresa, es un punto de atención y mejora considerable dentro del sistema de gestión, para beneficio de las personas como de la empresa, al contar con personas satisfechas por consolidar su desarrollo personal y profesional.

Fortalezas Identificadas

- La empresa evalúa de manera general los resultados de los colaboradores, sin embargo no está sustentado bajo un enfoque sistémico.
- Desarrollan de manera parcial las habilidades de las personas para asegurar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones.
- Mantienen en constante observación al personal, con el fin de asegurarse de que estos dispongan de las competencias, recursos y oportunidades para potenciar su contribución.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Es necesario definir y gestionar bajo un enfoque sistémico y sustentado las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de los colaboradores, de tal manera que sus acciones, capacidades y conocimientos contribuyan al logro de proyectos y objetivos estratégicos que permitan a la empresa alcanzar su misión.
- Aun con un nivel de rotación de personal bajo, es importante que la empresa planifique de manera eficaz las características de las personas que deben ingresar como colaboradores a la empresa, de tal manera que respondan a las necesidades actuales y futuras, contribuyendo al desarrollo competitivo de la empresa.
- Elaborar o en su caso aplicar herramientas que permitan conocer la percepción de los colaboradores sobre sus funciones y condiciones de trabajo, así como la Detección de Necesidades de Capacitación.

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

Este subcriterio sustenta la necesidad de que la empresa defina claramente las metas a alcanzar según los puestos de trabajo, esto está relacionado de manera directa con una evaluación de la estructura de la empresa de tal manera que se apege a las necesidades de la misma, y que además le dé una fortaleza considerable para mantener su crecimiento competitivo y la flexibilidad ante el dinamismo del entorno económico y del mercado.

Fortalezas Identificadas

- Mantienen una cultura de creatividad e innovación entre los colaboradores de la empresa.
- Los líderes con su ejemplo logran que los colaboradores sean capaces de mantener la imagen y la reputación de la empresa ante sus clientes y la sociedad.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Al fomentar una cultura de mejora continua, se estará estableciendo que la innovación y el impulso del desarrollo de la empresa, se base en la revisión constante de procesos, estrategias de ventas, de la forma en la que se organiza el trabajo, e incluso de la evaluación y reestructuración de las áreas funcionales de la empresa.

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

La comunicación al interior de la organización puede considerarse adecuada, sin embargo se requiere de establecer canales que permitan el flujo efectivo de información clave dentro de la misma, dicha comunicación de información implica los resultados clave para la organización a través de reportes periódicos.

Fortalezas Identificadas

- La comunicación entre superiores jerárquicos con los colaboradores es adecuada, ya que se aseguran de la comprensión clara de acciones.
- Buscan el desarrollo de las personas dentro del equipo de trabajo.
- Fomentan la colaboración como base para un eficiente desempeño de equipo y consecución de resultados.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Es importante que se evalúen las estrategias y herramientas de comunicación, cuya primera finalidad sería dar a conocer estrategias de desarrollo de la empresa, y que a su vez se garantice su comprensión, importancia y se logre un compromiso por parte de los colaboradores.
- Fomentar en mayor medida la propuesta por parte de los colaboradores sobre procedimientos y métodos de trabajo, de tal manera que ellos se animen a compartir la información, el conocimiento y al desarrollo de mejores prácticas.

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

La falta de definición de puestos de trabajo, influye en los aspectos de este subcriterio, ya que al no tener metas específicamente definidas se presentan situaciones en las que las recompensas y los reconocimientos carezcan de evidencias suficientes para motivar y en su caso retar a los colaboradores para que incrementen su rendimiento.

Fortalezas Identificadas

- Aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal, familiar y laboral de sus colaboradores, de igual manera mantienen una cultura de apoyo entre los colaboradores, de tal manera que se reconozcan esfuerzos individuales y compartidos como equipos de trabajo.
- Garantizan la higiene y la seguridad en las funciones de sus colaboradores.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Definir claramente y dentro de contratos de trabajo, las prestaciones y beneficios que les son otorgados a los colaboradores, de esta manera la empresa se verá obligada a definir las políticas de asignación y los tipos de reconocimientos con base en los resultados obtenidos por el desempeño de los colaboradores.
- La asignación de reconocimientos y recompensas, carecen de evidencia suficiente que transparente la estrategia o políticas para su asignación como retribución o beneficio con base en desempeños.
- Evaluar con base en las necesidades de la empresa y la naturaleza de las funciones, una vez definidos y diseñados los puestos de trabajo, la factibilidad de implementar nuevas formas de trabajo o situaciones bajo las cuales la empresa puede ser flexible

en horarios de trabajo e incluso en la ubicación física.

6.1.4. Criterio 4. Alianzas y Recursos

Con base en los resultados obtenidos, es posible identificar que la empresa cubre con la mayoría de los enfoques relacionados con sus alianzas, en su mayoría relacionadas con sus proveedores, sin embargo muchos de ellos carecen de evidencias claras y de un despliegue en toda la empresa de manera sistemática, lo que la lleva a obtener puntuaciones bajas en cada subcriterio como se muestra en la tabla 6.

De igual manera es importante mencionar que la gestión sobre los recursos presenta una ausencia de evidencias que sustenten su gestión, lo que se convierte en un importante punto de atención.

Tabla 6. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 4. Alianzas y Recursos

Elemento	Atributos	Subcriterios				
		4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.	4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.
Enfoque	Sólidamente fundamentado	25	25	0	0	25
	Integrado	25	25	0	0	25
	Pts. Elemento	25	25	0	0	25
Despliegue	Implantado	25	25	0	0	25
	Estructurado	25	25	0	0	25
	Pts. Elemento	25	25	0	0	25
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	25	25	0	0	25
	Aprendizaje y Creatividad	25	25	0	0	25
	Mejora e Innovación	25	25	0	0	25
	Pts. Elemento	25	25	0	0	25
Puntuación total del Subcriterio		25	25	0	0	25
Puntuación total del Criterio		15				

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

En el grafico 5 se muestran los resultados para el criterio.

Gráfico 5. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 4. Alianzas y Recursos



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

El análisis a nivel subcriterio se muestra a continuación, el cual es resultante de las valoraciones logradas por los formularios aplicados.

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

La empresa reconoce la importancia de una eficiente gestión de sus proveedores, incluso mantienen con algunos de ellos alianzas significativas, gracias a los cuales reciben financiamientos que han impulsado su desarrollo y crecimiento.

Fortalezas Identificadas

- La comunicación y confianza con sus proveedores es significativa, al grado de que logran adoptar políticas en conjunto para lograr un adecuado trabajo en torno a acuerdos del tipo ganar-ganar.
- Mantienen acuerdos entre empresas del mismo giro que les permite garantizar y segmentar el mercado e identifican alianzas potenciales, tal es el caso de las reuniones entre empresas del mismo giro en las que han participado y los acuerdos entre la segmentación de mercado que han definido.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Gran parte de los enfoques que se consideran en este subcriterio, requieren de un sustento apoyado en estrategias que los fortalezcan de tal manera que les permite identificar, evaluar y definir beneficios potenciales que sustenten la elegibilidad de las alianzas, mediante procedimientos de selección estándares y con orientación a la

visión de la empresa.

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

La empresa ha logrado mantener una estructura financiera sólida para afrontar los diferentes escenarios a los que se ha enfrentado, sin embargo ha recurrido a acciones correctivas en casos que pudieran hacerse previsto con el monitoreo de la información financiera. De igual manera es importante que sustenten la gestión de los recursos económicos y financieros en planes estratégicos, con el fin de que la empresa logue incrementar su competitividad y alcance un reconocimiento sostenido en el tiempo.

Fortalezas Identificadas

- Han gestionado los recursos de tal manera que la empresa sea sólida financieramente a pesar de no tener un fundamento sistémico que de soporte a dicha gestión. Además gestionan de manera parcial los activos tangibles e intangibles considerando en todo momento su impacto económico.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Es importante que desarrollen, implementen y consoliden bajo un enfoque sistémico planes de gestión financiera, de tal manera que se mantenga en constante monitoreo el estado de la empresa y que a su vez permita identificar futuros escenarios y planes de acción sólidos y fundamentados en estrategias de desarrollo competitivo.
- Deben desarrollarse e implantarse metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la empresa, por lo que se requiere del diseño de procesos de planeación, control y seguimiento de los recursos económicos y financieros en todas las áreas de la empresa, de tal manera de que sean optimizados.

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

La empresa tiene un área de oportunidad considerable en los enfoques que considera este subcriterio, ya que las acciones que efectúan para la eficiente gestión de los edificios, equipos, materiales y recursos naturales carecen considerablemente de evidencias suficiente para asegurar que realizan actividades al respecto o por lo menos de manera planeada.

Fortalezas Identificadas

- Definen acciones que minimicen los efectos de las operaciones y la manipulación de desechos tóxicos por parte de la empresa en el medio ambiente, cumpliendo con las regulaciones ambientales del estado.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Es importante que desarrollen programas de mantenimiento preventivo de edificios, equipos y materiales, con el fin de disminuir los costos generados por la aplicación de acciones correctivas y extender su ciclo de vida útil, además de asegurarse de disminuir el impacto ambiental de algunos de los recursos de este tipo con los que cuenta la empresa, vehículos por ejemplo. De tal manera que se logre su optimización, disminuyendo su impacto financiero.
- Desarrollar un sistema de gestión ambiental que contribuya de manera efectiva a la optimización de recursos naturales y el manejo eficiente del resto de los recursos relacionados con las operaciones de la empresa. Evaluando el impacto que tienen sus actividades y los productos, en relación a sus colaboradores, a la salud pública y al cuidado del ambiente.
- Consolidarse como una empresa modelo y que promueve el cuidado del ambiente entre las empresas de sus mismo giro y otras relacionadas, considerando las alianzas que se están llevando con ellas dentro de la entidad.

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

La empresa ha logrado aplicar estrategias de ventas mediante la aplicación de la tecnología, tal es el caso de las ventas a domicilio en las cuales aplican cobros en efectivo o mediante tarjetas bancarias, al contar con una terminal para efectuar cobros a distancia.

Fortalezas Identificadas

- Utilizan la tecnología para apoyar la innovación en el servicio.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Evaluar el nivel de aprovechamiento de la tecnología existente, de tal manera que determine si se está obteniendo el máximo beneficio de la misma y en su caso las áreas de oportunidad o nuevos servicios en que pueda ser utilizada.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Es importante que la empresa evalúe sus capacidades de servicio y comercialización, con el fin de que identifiquen tecnología que les permita optimizar procesos clave, en beneficio de los clientes ofreciéndoles mejores servicios, de los colaboradores incrementando la eficiencia de sus funciones, y de la empresa para consolidarla como un modelo de innovación tecnológica dentro de las empresas de su mismo giro.

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

La empresa requiere de la implementación de indicadores de seguimiento, de definir metodologías para el flujo de información y herramientas clave para su recolección, de tal manera que efectúen una gestión de la información y del conocimiento de manera eficaz, que sea insumo para la toma de decisiones estratégicas por parte de los líderes de la misma.

Fortalezas Identificadas

- Los líderes de la empresa reconocen y comprenden la información derivada de las operaciones clave de la empresa.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Desarrollar una estrategia para la gestión eficiente de la información y del conocimiento, que apoye a la toma de decisiones y a la comunicación de información.
- Diseñar bajo un enfoque sistémico, el procedimiento de monitoreo del entorno local, nacional y global para transformar los resultados de su análisis en información clave para la toma de decisiones.
- Definir herramientas clave para la recolección de la información de interés para la generación de indicadores, que sean prácticos, sencillos y sustanciosos.
- Efectuar una efectiva y eficaz gestión del conocimiento y la información entre sus grupos de interés y dentro de ellos, de tal manera que se garantice su validez y la seguridad de la misma, y que además se mantenga en constante mejora.
- Fomentar la transmisión del conocimiento al interior de la empresa, para la mejora de resultados y el desarrollo del personal.

6.1.5. Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios

Al ser una empresa pequeña, desde sus inicios definió los procesos clave para su operación, empero estos no son sometidos a revisión, actualización e innovación constante. Sin embargo, procuran la calidad de sus productos y ofrecer servicios que cubran en su mayoría las necesidades de sus clientes.

Algunos subcriterios han obtenido puntuaciones promedio, sin embargo otras han tenido puntuaciones considerablemente bajas, lo que asigna una puntuación para el criterio de 33 pts. sobre los 100 esperados.

En la tabla 7 se muestra las puntuaciones obtenidas, y posteriormente se analiza los resultados de cada subcriterio.

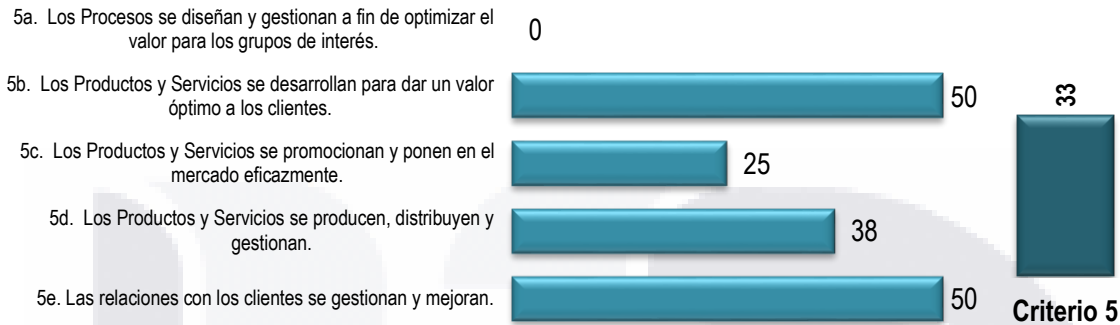
Tabla 7. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios

Elemento	Atributos	Subcriterios				
		5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.	5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.
Enfoque	Sólidamente fundamentado	0	50	25	50	50
	Integrado	0	50	25	25	50
	Pts. Elemento	0	50	25	38	50
Despliegue	Implantado	0	50	25	50	50
	Estructurado	0	50	25	50	50
	Pts. Elemento	0	50	25	50	50
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	0	50	25	25	50
	Aprendizaje y Creatividad	0	50	25	25	50
	Mejora e Innovación	0	50	25	25	50
	Pts. Elemento	0	50	25	25	50
Puntuación total del Subcriterio		0	50	25	38	50
Puntuación total del Criterio		33				

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

En el grafico 6 se muestran los resultados para el criterio.

Gráfico 6. Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

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

Es importante que la empresa evalúe y mejore sus procesos, a tal grado que respondan a sus actividades actuales y a su vez a las necesidades de sus grupos de interés, considerándolos como un aspecto de suma importancia para una eficiente gestión del cambio, para basar modificaciones pensadas en la mejora continua, pero en especial para con base en ellos asegurar el cumplimiento de las estrategias para el logro de la visión.

Fortalezas Identificadas

- La empresa identifica sus procesos clave.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Es importante que la empresa evalúe, mejore e innove sus procesos, identifique los procesos clave, así como los resultados que estratégicos que estos deben obtener.
- Implementar indicadores que les permita monitorear el rendimiento y las capacidades de sus operaciones en términos de eficacia y eficiencia en la calidad del servicio, y que además permitan detectar mejoras en torno a sus grupos de interés.

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

La empresa se esfuerza en todo momento en satisfacer las necesidades de sus clientes, a

tal grado que aseguran la calidad de sus productos e implementan nuevas estrategias de servicio, tal es el caso del servicio a domicilio.

Fortalezas Identificadas

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes y grupos de interés, a través de mantener variedad en los productos, y a diferentes precios.
- Evalúan la satisfacción de los usuarios, de tal manera que obtienen información que les permite anticipar e identificar mejoras en sus productos y servicios, logrando cubrir las necesidades en continuo cambio de sus clientes y atraer la atención de clientes potenciales.
- Gestionan de manera responsable el ciclo de vida de sus productos, reconociendo la importancia de su calidad para el destino de los mismos, el cual es el uso automotriz.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Es importante que aseguren los aspectos de este subcriterio en todas las áreas de la empresa, de tal manera que puedan consolidarlo como un ejemplo para el resto de las empresas del mismo giro, alcanzando el grado de excelencia.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

La empresa identifica claramente a sus distintos clientes actuales y potenciales, ha desarrollado algunas estrategias de ventas para promocionar sus productos y servicios entre ellos.

Fortalezas Identificadas

- Identifican claramente a sus clientes actuales y potenciales, logrando anticiparse a sus necesidades y expectativas.
- Han desarrollado estrategias funcionales de ventas, incursionando en los diferentes medios de comunicación de interés actual, tales como internet y redes sociales.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- A pesar de que logran identificar a su clientes, es importante que logren desarrollar estrategias que les permitan monitorear sus interés de tal manera que logre además de cubrir sus necesidades y expectativas, ir más allá fortaleciendo propuestas de valor

que resulten atractivas y sostenibles para sus clientes.

- Es importante que se consoliden como una empresa modelo en la atención de sus clientes, de tal manera que obtengan ventajas competitivas y logren un posicionamiento considerable en el mercado.
- Diseñen y consoliden el área o por lo menos al responsable directo de gestionar estrategias de marketing basadas en la visión y las expectativas de la empresa, de tal manera que logren el reconocimiento de sus productos y alcancen niveles de ventas sostenibles.

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

El giro principal de la empresa consiste en la comercialización, sin embargo en la actualidad han logrado ofrecer otro tipo de servicios relacionados con el sector automotriz, logrando satisfacer y en ocasiones exceder las necesidades y expectativas de sus clientes.

Fortalezas Identificadas

- Distribuyen productos que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Delegan aspectos clave en el servicio sobre las personas, con el fin de que la experiencia del cliente sea mayor a sus expectativas.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes, sin embargo es importante que logren transformar los resultados en información para el desarrollo de planes estratégicos.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Consolidar un plan estratégico que incluya proyectos basados en los objetivos clave de la organización, y se conviertan en modelo de referencia para la gestión de los productos y servicios que comercializan, incluyendo aspectos de gestión que consideren su impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

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

La empresa reconoce la importancia que tienen sus clientes sobre su éxito y desarrollo competitivo. Logrando gestionarlos de manera reconocible, satisfacer sus necesidades y mejorar en sus servicios para sobrepasar sus expectativas.

Fortalezas Identificadas

- Segmentan los clientes y definen acciones efectivas para fortalecer y consolidar la relación con ellos. Además de que mantienen transparencia en sus acciones, logrando obtener su confianza.
- Se aseguran de que los clientes conozcan claramente cuál es su responsabilidad en el uso de los productos que la empresa comercializa.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Considerando que en la actualidad, parte del valor agregado para los clientes es dar seguimiento al producto una vez salido de la empresa, se debe evaluar la posibilidad de diseñar, implantar y consolidar un procedimiento de seguimiento a clientes, de tal manera que permita conocer sus expectativas en un tiempo posterior a su compra, ganando la confianza del cliente de tal manera que logren asegurar su fidelidad con la empresa.

6.2. Criterios de Resultados

Evaluar los resultados obtenidos por la empresa, es de suma importancia para la incorporación de mejoras enfocadas a los clientes (6), a las personas (7), a la sociedad (8) y a los resultados clave (9) que muestran el rendimiento operativo de la misma.

La empresa en evaluación, emplea una cantidad muy baja de herramientas que le permitan evaluar la percepción de los diferentes grupos de interés, así como de indicadores que le permitan monitorear el rendimiento periódico de sus aspectos clave.

Los puntajes obtenidos para los subcriterios de los cuatro criterios de resultados se muestran en la tabla 8, de los cuales se derivan las puntuaciones por criterio, en las cuales el criterio de resultados en los clientes y en la sociedad obtiene una puntuación relativamente alta contra el resto de los criterios, alcanzando 40 pts. y 50 pts. respectivamente, de los 100 esperados para cada criterio, el resto alcanza una puntuación de 19 pts. para los resultados en las personas y 25 pts. para los resultados clave de la empresa.

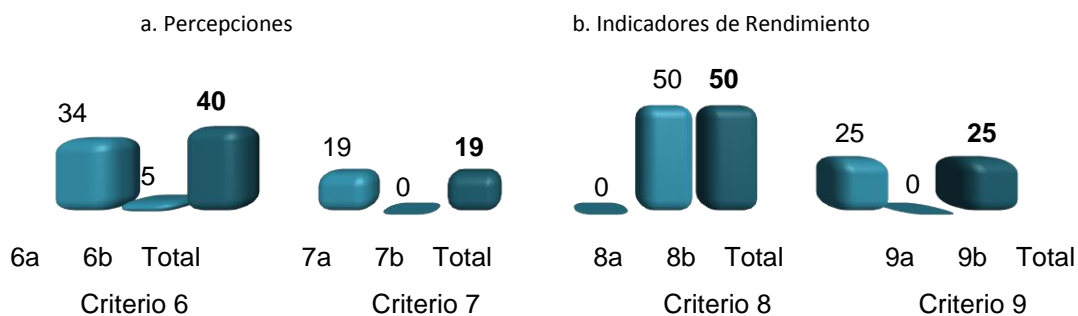
Tabla 8. Puntuación alcanzada por cada Subcriterio y el total alcanzado a nivel Criterio, de los Resultados

Elemento	Atributos	Criterio							
		6. Resultados en los Clientes		7. Resultados en las Personas		8. Resultados en la Sociedad		9. Resultados Clave	
		Subcriterios							
		6a. Percepciones.	6b. Indicadores de rendimiento.	7a. Percepciones.	7b. Indicadores de rendimiento	8a. Percepciones.	8b. Indicadores de rendimiento	9a. Resultados Clave de la Actividad	9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Actividad
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia	75	25	25	0	0	75	50	0
	Integridad	75	25	25	0	0	50	50	0
	Segmentación	50	25	25	0	0	50	50	0
	Pts. Elemento	67	25	25	0	0	58	50	0
Rendimiento	Tendencias	75	25	25	0	0	75	50	0
	Objetivos	0	25	25	0	0	75	50	0
	Comparaciones	0	0	25	0	0	75	50	0
	Confianza	25	25	25	0	0	75	50	0
Pts. Elemento	25	19	25	0	0	75	50	0	
Puntuación total del Subcriterio		46	22	25	0	0	67	50	0
Ponderación		75%	25%	75%	25%	25%	75%	50%	50%
Puntaje Ponderado		35	5	19	0	0	50	25	0
Puntuación total del Criterio		40		19		50		25	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

En el grafico 7 se muestran los resultados para el criterio.

Gráfico 7. Puntuación alcanzada por cada Subcriterio y el total alcanzado a nivel Criterio, de los Resultados.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Lo anterior se convierte en un área significativamente importante para la atención de la empresa, ya que un correcto monitoreo de los resultados obtenidos y derivados de la influencia de los agentes facilitadores (primeros 5 criterios del modelo), podrán fortalecer el sistema de gestión como eficaz y eficiente, y a su vez procurar el desarrollo competitivo de la empresa, esto revido a que el monitoreo de sus resultados le permitirá desarrollar y aplicar acciones de mejora, en beneficio de la empresa y a su vez contribuir a los diferentes grupos de interés que interactúan con ella.

En el siguiente análisis, se muestran los principales aspectos identificados como fortalezas y como aspectos para el logro de la excelencia para los criterios: 6. Resultados en los Clientes, 7. Resultados en las Personas y 8. Resultados en la sociedad, considerando que los subcriterios que los conforman hacen referencia a las percepciones y a los indicadores de rendimiento para cada uno de estos criterios. Por último se describen los principales hallazgos identificados para los enfoques del criterio 9. Resultados Clave, los cuales se agrupan en los relacionados a los resultados clave de la actividad y a los indicadores de rendimiento de la actividad.

6.2.1. Criterio 6. Resultados en los Clientes

La empresa reconoce la importancia del seguimiento de los intereses y percepciones de los clientes, derivado de esto se tienen los siguientes hallazgos.

6a. Percepciones

En cuanto a las percepciones se tienen los siguientes aspectos identificados.

Fortalezas Identificadas

- Cuentan con herramientas que les permite identificar la percepción de los clientes, desde el punto de vista de la imagen general de la empresa, los productos y servicios, ventas y servicio postventa, así como la evaluación de su fidelidad, la principal herramienta empleada es la Encuesta de Satisfacción.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Es importante que la empresa, basen la definición de acciones en los resultados

obtenidos por las herramientas que emplean, de tal manera que establezcan objetivos alcanzables y efectúen comparaciones entre las empresas del mismo o similar giro, logrando así elevar los resultados obtenidos en este aspecto. Estos dos aspectos evaluados son los que no pueden ser demostrados por la empresa, lo que se reflejó en puntuación relativamente baja para el subcriterio, lo cual impacta directamente en el criterio.

6b. Indicadores de rendimiento

En cuanto a los indicadores de rendimiento que la empresa emplea, se tiene lo siguiente.

Fortalezas Identificadas

- Cuentan con indicadores que les permiten evaluar aspectos como quejas y reclamaciones, retención de clientes.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- A pesar de que cuentan con indicadores para evaluar aspectos relacionados con los clientes, estos no mantienen un enfoque sistémico, no están sustentados en periodos de recolección de información y evaluación, lo que los limita en el desarrollo de acciones para mejorar sus servicios y su atención a clientes.
- Es importante que implementen algunos indicadores adicionales y que además determinen como procedimiento y responsabilidad de algunos miembros del personal la recolección de información que alimente a dichos indicadores, en periodos definidos y además se establezcan perdidos de evaluación de los mismos, para transformar la información en acciones de mejora.

6.2.2. Criterio 7. Resultados en las Personas

En la actualidad, se ha reconocido que los resultados en las empresas se alcanzan y se logran sostener en el tiempo, si se logra potencializar las capacidades y la cooperación de las personas que en ella laboran, bajo este contexto la empresa ha mantenido una rotación de personal baja, sin embargo es importante que atiendan algunos aspectos clave que pudieran consolidar a un equipo laboral de alto rendimiento.

7a. Percepciones

En cuanto a las percepciones del personal, se identificó en la empresa lo siguiente.

Fortalezas Identificadas

- Se mantienen canales de comunicación adecuados entre el personal.
- Establecen acciones que se sustentan en la igualdad de oportunidades.
- Mantienen el apoyo entre sus colaboradores de tal manera que estos logren alcanzar objetivos personales.
- Ofrecen instalaciones y servicios básicos para el desarrollo de sus funciones.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- La empresa identifica aspectos importantes sobre los recursos humanos, sin embargo estos no tienen la suficiente evidencia para soportar al criterio con una puntuación más alta.
- Derivado de los agentes facilitadores en los que se relacionan los colaboradores de la empresa, es importante que la empresa defina de manera efectiva su estructura organizacional y de esta manera sean capaces de diseñar puestos de trabajo, funciones, etc.
- La empresa debe consolidar y documentar acciones que le permitan garantizar la seguridad e higiene de las condiciones de trabajo y mantenerlas en constante valoración y mejora.

7b. Indicadores de rendimiento

En cuanto a los indicadores de rendimiento de las personas que la empresa emplea para evaluar sus resultados, se tiene lo siguiente.

Fortalezas Identificadas

- Cuenta con herramientas básicas que les permita alimentar indicadores de rendimiento relacionados a sus colaboradores.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Es importante que la empresa identifique los aspectos clave relacionados con los colaboradores, de tal manera que se implementen indicadores de rendimiento, que de

manera sistémica faciliten la recolección de la información, la generación de resultados, la evaluación de los mismos, la decisión de acciones de mejora relacionadas a dichos resultados, y sobre todo que logren mantenerlos y en su caso elevarlos en el tiempo.

Dichos indicadores deben ser capaces de reflejar los logros de las personas, su grado de motivación e implicación en actividades clave, su nivel de satisfacción, así como los servicios que la empresa les proporciona como capacitación constante, desarrollo, etc. logrando así potencializar y capitalizar sus capacidades, y a su vez logrando el desarrollo competitivo de la empresa, al contar con personal de alto rendimiento y cuya motivación y participación sean excelentes.

6.2.3. Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Las empresas socialmente responsables, son aquellas que cuentan con resultados adecuados ante la sociedad, como miembros y con base en su implicación en esta, además de la optimización de recursos y su contribución al ambiente.

La empresa cuenta con indicadores clave que le permiten monitorear el desempeño de la misma en relación a los enfoques de la sociedad, lo que ha implicado una puntuación media para este criterio, ya que el área de oportunidad se encuentra en las medidas de percepción, lo cual se muestra continuación.

8a. Percepciones

En cuanto al seguimiento de las percepciones que la empresa emplea sobre sus resultados en la sociedad, se tiene los siguientes aspectos.

Fortalezas Identificadas

- La empresa mantiene y emplea acciones que le permitan disminuir el impacto sobre el ambiente, relacionadas a contaminación y emisiones tóxicas.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- La empresa cuenta con potencial para lograr desarrollar los enfoques que este subcriterio considera, algunos de ellos son considerados en sus acciones, sin embargo

no son claramente reconocibles o no cuentan con la evidencia suficiente. Lo que está impactando en la puntuación del criterio en evaluación, el presente hallazgo se sustentara en el plan de mejora propuesto para la empresa y el cual es el objetivo principal del presente trabajo práctico.

8b. Indicadores de rendimiento

En cuanto a los indicadores que la empresa emplea para el seguimiento de sus resultados en la sociedad, se identificó lo siguiente.

Fortalezas Identificadas

- La empresa ha alcanzado certificaciones sobre sus actividades, relacionadas a los principales productos que comercializa.
- Se cumplen con los aspectos legales para su operación, es decir, efectúan y tramitan en su momento los pagos y derechos que el giro y la legislación vigente en el Estado de Aguascalientes demandan.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- La empresa cuenta con la capacidad de implementar otra serie de indicadores que le permitan medir su impacto en la sociedad. Los cuales forman parte del catálogo de indicadores que se presentan como propuesta en este trabajo práctico.

6.2.4. Criterio 9. Resultados Clave

Si bien, la empresa ha implementado herramientas para el seguimiento de los resultados clave en relación a su actividad, es importante que implemente una serie de herramientas adicionales que le permitan monitorear periódicamente los resultados tanto económicos y financieros, como de innovación y mejora, de tal manera que sea capaz de interpretar la minoración que estos proporcionan y en su caso ser capaces de anticipar posibles escenarios futuros y desarrollar planes de acción para minimizar o contrarrestar su impacto, en un entorno económico tanto local, regional, nacional, como internacional en constante cambio.

9a. Resultados Clave de la Actividad

En cuanto al monitoreo de los resultados clave de la actividad, para la empresa analizada en el presente caso, se tienen los siguientes hallazgos.

Fortalezas Identificadas

- La empresa mantiene en constante monitoreo los resultados económicos y financieros derivados de las actividades de la empresa, así como también los no económicos y que influyen directamente en sus operaciones.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Es importante que la empresa desarrolle bajo un enfoque sistémico el seguimiento de los resultados económicos y financieros alcanzados, así como los relacionados a innovaciones y mejoras aplicadas, de tal manera que se consoliden acciones que permitan: evaluar sus tendencias y definir cursos de acción futuros, definir objetivos alcanzables en torno a ellos, efectuar comparaciones con respecto a empresas del mismo o similar giro de actividad, y que además les permita identificar las causas de dichos comportamiento y evaluar los efectos que tendrán sobre la empresa. Con lo anterior, la empresa será capaz de definir cursos de acción basados en escenarios futuros que garanticen el desarrollo competitivo de la empresa.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Con relación a los indicadores clave de rendimiento que la empresa utiliza para el seguimiento de su evolución y funcionamiento, se tienen los siguientes aspectos.

Fortalezas Identificadas

- La empresa emplea indicadores de seguimiento de manera parcial sobre el rendimiento y los precios de los proveedores, el número de alianzas y el valor añadido que estas le aportan, resultados sobre las soluciones innovadoras a productos y servicios que generan sus socios estratégicos y la relación de mejoras conjuntas logradas con ellos.

Aspectos para el Logro de la Excelencia

- La empresa debe fortalecer su sistema de indicadores de rendimiento de la actividad, diseñando o en su caso implementando algunos adicionales, que le permitan evaluar

el desempeño de sus procesos, aspectos económicos y de rendimiento financiero, de sus recursos materiales, edificios y equipos, así como de la tecnología que emplea y el ambiente de desarrollo tecnológico que la rodea y que pudiera mejorar sus actividades.

6.3. Puntuación Global de la Empresa

Con base en los resultados obtenidos por cada criterio, y en la ponderación que la EFQM asocia a cada uno de ellos con base en su influencia en la gestión de las organizaciones, se tiene que para la pequeña empresa comercial, se alcanza un puntaje total de 277 pts. de los 1 000 pts. máximos que puede obtener una empresa calificada como excelente, dicha puntuación está basada en la suma de la puntuación ponderada siguiente (Tabla 9).

Tabla 9. Puntuación Global de la Empresa

Criterio	Puntuación	Factor	Puntos
1 Liderazgo	30	x 1.0	30
2 Estrategia	22	x 1.0	22
3 Personas	12	x 1.0	12
4 Alianzas y Recursos	15	x 1.0	15
5 Procesos, Productos y Servicios	33	x 1.0	33
6 Resultados en los clientes	40	x 1.5	60
7 Resultados en las personas	19	x 1.0	19
8 Resultados en la Sociedad	50	x 1.0	50
9 Resultados Clave	25	x 1.5	38
Puntuación Final			277

Fuente: Elaboración Propia

Con la puntuación alcanzada, se reconocería por la EFQM como una empresa Comprometida con la Excelencia. Con base en sus fortalezas y los aspectos para alcanzar la excelencia identificados en este informe, es posible establecer que la empresa tiene el potencial para desarrollar los enfoques que generaron las bajas puntuaciones en los criterios, o en su caso implementarlos con enfoques sistémicos, de tal manera de que estén sustentados en los objetivos empresariales, sean desplegados e implantados en la totalidad de las áreas de la empresa una vez evaluada y en su caso se reestructure su organización, y además sean capaces de medirlos, evaluar sus tendencias, proyectar al futuro y desarrollar acciones de mejora e innovación.

Al atender los aspectos para el logro de la excelencia, la empresa lograría fortalecer y consolidar su sistema de gestión, logrando así convertirse en una empresa competitiva dentro del giro en el cual se desenvuelve y a su vez convertirse en una empresa ejemplo para el resto de las del mismo sector.

La tabla 10, muestra un resumen de los resultados obtenidos en el informe de evaluación, en cuanto a los totales de fortalezas y aspectos para el logro de la excelencia identificados. Los cuáles se consideraron como base para el planteamiento de los proyectos del plan de mejora.

Tabla 10. Total de Fortalezas y Aspectos de Mejora Identificados

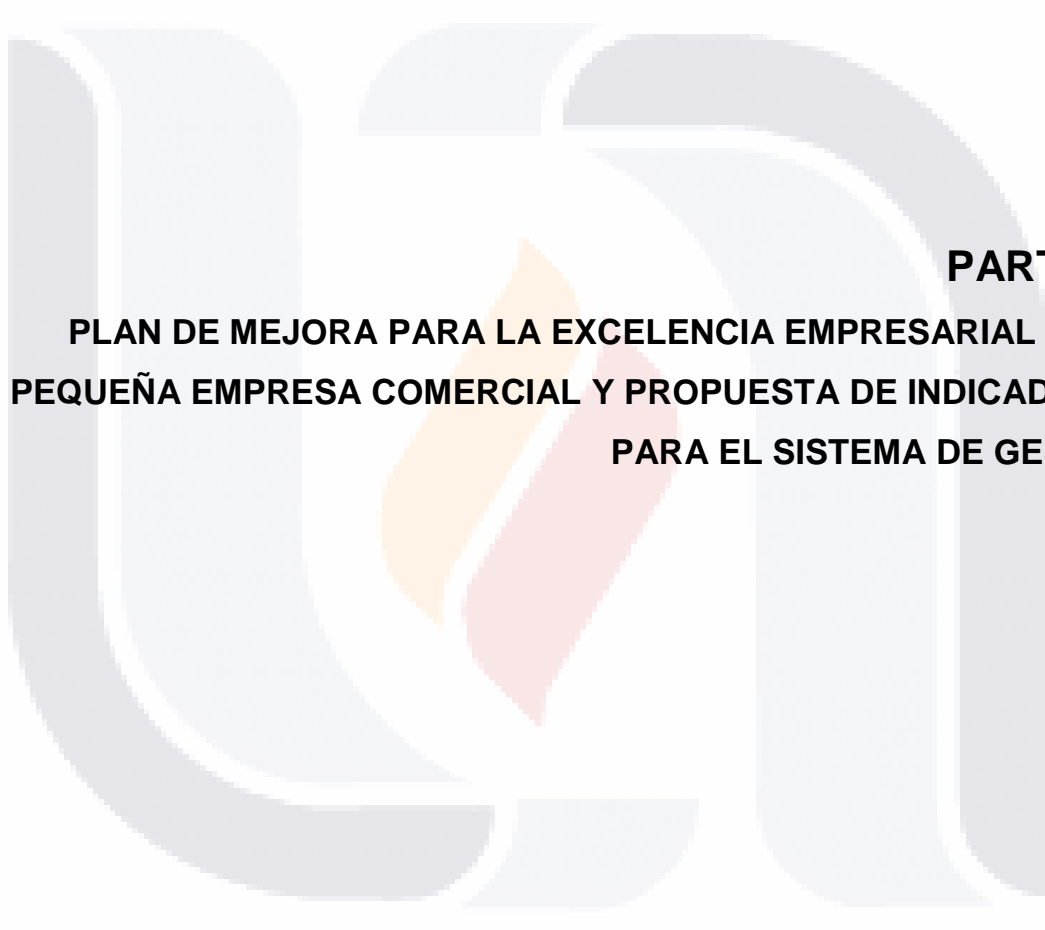
Criterio / Subcriterio	Fortalezas Identificadas	Aspectos para el Logro de la Excelencia
Total Identificado	66	68
Criterio 1. Liderazgo	17	11
1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	5	2
1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	3	3
1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	3	3
1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	3	2
1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	3	1
Criterio 2. Estrategia	8	13
2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	2	3
2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	1	2
2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	2	3
2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	3	5
Criterio 3. Personas	12	12
3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	2	3
3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	3	3

Criterio / Subcriterio	Fortalezas Identificadas	Aspectos para el Logro de la Excelencia
3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	2	1
3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	3	2
3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	2	3
Criterio 4. Alianzas y Recursos	6	13
4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible	2	1
4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido	1	2
4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	1	3
4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	1	2
4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.	1	5
Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios	11	8
5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	1	2
5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	3	1
5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	2	3
5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.	3	1
5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	2	1
Criterio 6. Resultados en los Clientes	2	3
6a. Percepciones	1	1
6b. Indicadores de rendimiento	1	2
Criterio 7. Resultados en las Personas	5	4
7a. Percepciones	4	3
7b. Indicadores de rendimiento	1	1
Criterio 8. Resultados en la Sociedad	3	2
8a. Percepciones	1	1
8b. Indicadores de rendimiento	2	1

Criterio / Subcriterio	Fortalezas Identificadas	Aspectos para el Logro de la Excelencia
Criterio 9. Resultados Clave	2	2
9a. Resultados Clave de la Actividad	1	1
9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	1	1

Fuente: Elaboración Propia

Con base en las fortalezas identificadas y los aspectos para el logro de la excelencia, se llevara a cabo la propuesta del plan de mejora, planteando proyectos que apoyen al fortalecimiento de los aspectos de mejora identificados, y por consecuencia al fortalecimiento del sistema de gestión de la pequeña empresa comercial.



PARTE III.
PLAN DE MEJORA PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE LA
PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL Y PROPUESTA DE INDICADORES
PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN



CAPITULO 7

PLAN DE MEJORA PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL

El presente plan de mejora ha sido desarrollado con base en el análisis de los resultados del diagnóstico de la empresa, a través del cual fue posible identificar áreas de oportunidad que dieron la pauta para definir ejes estratégicos a partir los cuales se busca en desarrollo de la organización, fortaleciendo su sistema de gestión y contribuyendo a su desarrollo competitivo.

Este capítulo comprende los aspectos clave del plan de mejora, es decir, se describen los objetivos del plan, las características y funciones del Comité para el impulso de la excelencia, los proyectos que se plantean como base para la consolidación del sistema de gestión de la empresa, así como la vigencia y las etapas de evaluación del plan propuesto.

7.1. Objetivos del Plan de Mejora para la Empresa Comercial

Los objetivos que persigue el presente plan de mejora se han definido con base en los criterios que integran al modelo EFQM de excelencia, el cual es la base para el presente y cuyo fundamento permitió el diseño del Plan.

7.1.1. Objetivos Generales

El plan de mejora, pretende determinar las acciones a seguir para que se logre el fortalecimiento y la consolidación del sistema de gestión empresarial, a partir de las áreas de mejora identificadas, para contribuir al desarrollo competitivo de la empresa y lograr el reconocimiento como una empresa excelente, para los colaboradores, los clientes y la sociedad en general.

7.1.2. Objetivos Específicos

a) Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la mejora continua, a través del

desarrollo de habilidades de liderazgo en sus directivos, así como de la consolidación de la misión y visión de la empresa entre el personal.

- b) Reestructurar las políticas y estrategias de la empresa con un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes y principales grupos de interés, con el fin de consolidar su posición en el mercado del entorno de la actividad económica dentro de la cual se desenvuelve.
- c) Potenciar y capitalizar el factor humano de la empresa como principal recurso para la consecución de los objetivos empresariales y base para su desarrollo competitivo.
- d) Fortalecer las alianzas estratégicas con sus socios comerciales, buscando el máximo aprovechamiento de los beneficios que trae para la empresa, mediante estrategias de ganar-ganar.
- e) Optimizar el uso de los recursos generales de la empresa, de tal manera que se logren maximizar las ganancias y disminuir las pérdidas a corto, mediano y largo plazo.
- f) Estructurar e innovar los procesos de comercialización y servicios ofrecidos por la empresa, con el fin de que se logre una ventaja competitiva sobre sus principales competidores, además de reforzar el compromiso con sus clientes actuales y captar el interés de clientes potenciales.

7.2. Formación del comité para el impulso de la excelencia

La integración del Plan de Mejora para la Excelencia busca a través de líneas de acción dirigir a la empresa hacia una cultura de mejora continua con enfoque a la excelencia. Debido a esto, se propone la conformación de un equipo de trabajo denominando Comité para el Impulso de la Excelencia que será el encargado de velar por la puesta en marcha, la coordinación, el seguimiento y la ejecución de cada una de las acciones que se proponen en el plan de mejora.

El Comité para el Impulso de la Excelencia será el máximo órgano para el seguimiento del plan de mejora y será el encargado de velar la correcta implementación del mismo, así como de opinar y proponer modificaciones sustanciales que resulten benéficas para la empresa y sus diversos grupos de interés.

7.2.1. Objetivo del Comité

El objetivo principal del Comité, será apoyar a la dirección en la gestión de las acciones necesarias que permitan la eficaz y eficiente ejecución del plan de mejora, evaluar su progreso y proponer modificaciones necesarias que los diferentes sucesos sean direccionados en beneficio de la empresa, procurando en todo momento el dirigirla hacia la excelencia y el desarrollo competitivo.

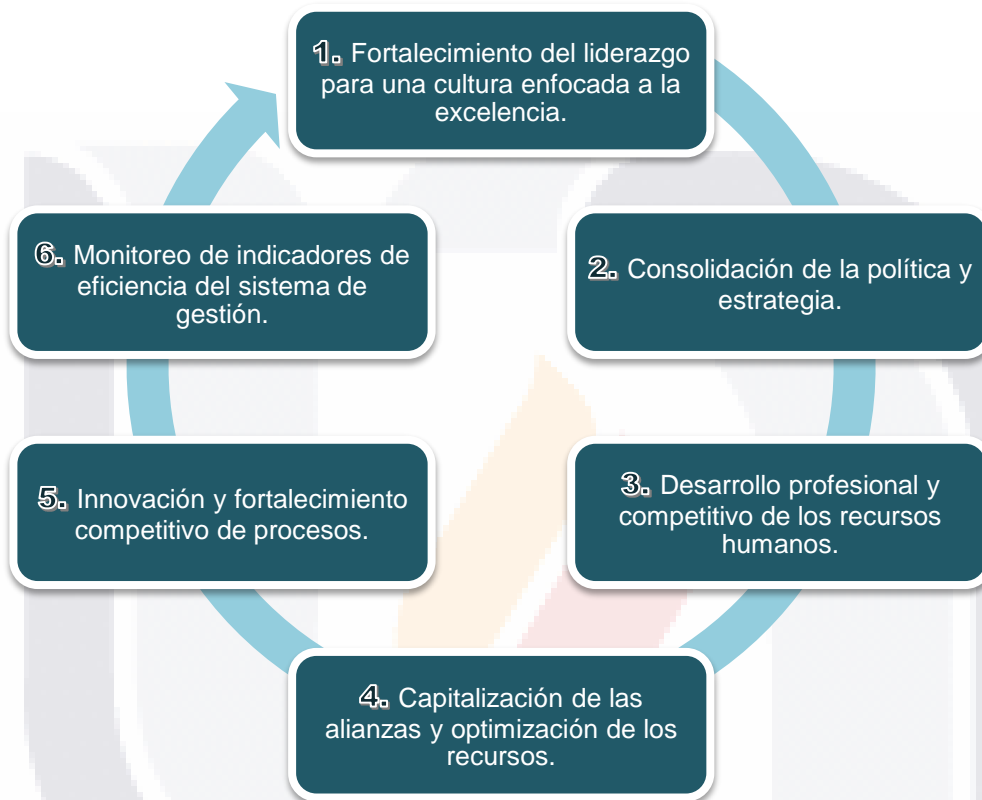
7.2.2. Funciones del Comité

Corresponde al Comité para el Impulso de la Excelencia:

- Dar a conocer a la totalidad de la organización, el proyecto de mejora para la empresa, el cual está sustentado por el plan propuesto.
- Obtener el compromiso del personal de la empresa, para asegurar su máxima contribución en los proyectos en los cuales se les involucre.
- Fomentar en todo momento una cultura de mejora continua entre el personal.
- Velar por la eficaz y eficiente implementación del plan de mejora.
- Dar seguimiento a las actividades de las líneas de acción que integran los ejes estratégicos.
- Proponer modificaciones al plan en ejecución, en caso de que los resultados de la evaluación de los resultados lo requieran.
- Asesorar y proponer acciones para orientar y mejorar el desarrollo de los ejes estratégicos, en beneficio de la empresa y de sus grupos de interés.
- Propiciar la participación del personal de la empresa, promoviendo la apertura a nuevas ideas y evaluando su posible implementación.
- Evaluar de manera periódica las metas alcanzadas según el tiempo que se definió para su cumplimiento.
- Evaluar el desempeño de la empresa con base en la metodología de la EFQM, con el fin de comparar con los resultados iniciales y así medir la mejora de la misma.
- Al fomentar una cultura de mejora continua al interior de la empresa, es responsabilidad del comité mantener la ideología del desarrollo de planes de mejora, por lo que con base en los nuevos resultados de la evaluación EFQM, replantear y diseñar los sucesivos planes de mejora.

7.3. Estructura del Plan de Mejora

El plan de mejora para la excelencia empresarial propuesto, se estructura a través de los seis ejes estratégicos que se muestran en la figura 8.



Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Ejes estratégicos del plan de mejora

Cada eje estratégico está sustentado en proyectos de mejora, con la finalidad de que su consecución sea factible y que además sean la base para el fortalecimiento y consolidación del sistema de gestión de la empresa.

7.4. Proyectos de Mejora

Los proyectos que integran cada eje estratégico del plan de mejora, se estructuran con base a objetivos y metas a lograr, además de las acciones generales que permitirán su consecución de manera eficiente y eficaz (fig. 9.).



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Estructura de los proyectos del Plan de Mejora para la Excelencia de la Empresa

Los proyectos que conforman el plan de mejora, son los que se muestran en la tabla 11, sin embargo es importante que una vez conformado el comité para el impulso de la excelencia se asegure la comprensión y la ejecución de cada uno de ellos, y en su caso la incorporación de acciones de mejora adicionales, detallándolas a su máxima desagregación.

Tabla 11. Proyectos del plan de mejora por Eje estratégico

Eje Estratégico I. Fortalecimiento del Liderazgo para una Cultura Enfocada a la Excelencia	
Proyecto I.1	Desarrollo de la filosofía de la empresa hacia una cultura de excelencia
Proyecto I.2	Implicación de los líderes con sus grupos de interés externos.
Eje Estratégico II. Consolidación de la política y estrategia	
Proyecto II.1	Gestión de los grupos de interés y evaluación del entorno interno y externo de la empresa.
Proyecto II.2	Desarrollar el plan estratégico que de soporte a la visión de la empresa, para su desarrollo competitivo.
Proyecto II.3	Evaluar la capacidad de la estructura organizacional de la empresa y en su caso someterla a un proceso de reestructuración.
Eje Estratégico III. Desarrollo profesional y competitivo de los recursos humanos	
Proyecto III.1	Planificación, gestión y desarrollo efectivo de los recursos humanos
Proyecto III.2	Incrementar y fortalecer el desarrollo competitivo y potencial de los recursos humanos

-
- Proyecto III.3** Motivar a los recursos humanos mediante el reconocimiento y estímulo al desempeño
- Proyecto III.4** Diseño e implementación de indicadores de gestión de recursos humanos
- Proyecto III.5** Diseño e implementación de indicadores de percepción e impacto como empresa socialmente responsable.

Eje Estratégico IV. Capitalización de las alianzas y optimización de los recursos

- Proyecto IV.1** Gestión de las alianzas externas
- Proyecto IV.2** Gestión de los recursos económicos y financieros
- Proyecto IV.3** Diseño e implementación de indicadores económicos y financieros
- Proyecto IV.4** Gestión de los recursos materiales
- Proyecto IV.5** Gestión de la información y del conocimiento

Eje Estratégico V. Innovación y fortalecimiento competitivo de procesos, productos y servicios

- Proyecto V.1** Evaluación de procesos y su enfoque hacia las políticas y estrategias
- Proyecto V.2** Diseño e implementación de indicadores de productividad
- Proyecto V.3** Innovación en el servicio y los productos con base en las necesidades y expectativas de los clientes
- Proyecto V.4** Diseño e implementación de indicadores de satisfacción del cliente

Eje Estratégico VI. Monitoreo de indicadores de eficiencia del sistema de gestión

- Proyecto VI.1** Diseño e implementación de un cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración Propia

En los siguientes apartados, se muestran y justifican los proyectos que integran cada uno de los ejes estratégicos planteados.

7.4.1. Eje Estratégico I. Fortalecimiento del Liderazgo para una Cultura Enfocada a la Excelencia

Para la pequeña empresa comercial los líderes buscan dar forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurar un éxito continuo.

Considerando que: Los líderes con enfoque a la excelencia desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia. Además definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento y aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Tabla 12. Eje I.1: Fortalecimiento del Liderazgo: Desarrollo de la Filosofía de la empresa

Proyecto I.1	Desarrollo de la filosofía de la empresa hacia una cultura de excelencia		
Objetivo I.1.1	Evaluar e innovar la misión, visión y valores empresariales entorno a una cultura de excelencia y trabajo en equipo, para impulsar el desarrollo competitivo a través de planes estratégicos.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Actualizar la misión, visión y valores.	Elementos actualizados	Elementos	Director General / Gerente General
Acciones de Mejora	I.1.1.1	Evaluar el entorno dentro del cual se desenvuelve la empresa.	
	I.1.1.2	Definir y proyectar el escenario en el cual se quiere posicionar a la empresa.	
	I.1.1.3	Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y del escenario proyectado, con el fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	
	I.1.1.4	Evaluar la misión, visión y los valores actuales de la empresa.	
	I.1.1.5	Definir los cambios sustanciales a los mismos, junto con la participación del equipo (I.1.1.3) con el fin de que sean definidos bajo consenso y con una visión integral.	
	I.1.1.6	Considerar conceptos relacionados a la innovación, trabajo en equipo, desarrollo empresarial en beneficio de los grupos de interés, desarrollo personal-profesional y responsabilidad ambiental. En todo momento mantener un enfoque de excelencia.	
	I.1.1.7	Oficializar los nuevos elementos de la filosofía de la empresa entre todo el personal e la misma.	
	I.1.1.8	Evaluar y establecer los medios de comunicación que mostraran el compromiso de la empresa con sus clientes.	
	I.1.1.9	Evaluar y establecer los medios de comunicación que mostraran el compromiso de la empresa con el resto de	



sus grupos de interés.

I.1.1.10 En todo momento los líderes deberán ser los promotores del cumplimiento de la filosofía de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: Los líderes con enfoque a la excelencia se implican con los grupos de interés externos.

Tabla 13. Eje I.2: Fortalecimiento del Liderazgo: Implicación líderes con grupos de interés

Proyecto I.2	Implicación de los líderes con sus grupos de interés externos.		
Objetivo I.2.1	Definir mecanismos para la identificación, ponderación y seguimiento de los clientes y proveedores, así como a sus aliados estratégicos, para satisfacer, comprender y dar respuesta a sus necesidades y expectativas, además de capitalizar su participación e implicación con la empresa.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Contar con fichas de control y seguimiento de los principales grupos de interés.	Número de integrantes en cada grupo de interés Identificados / Documentados	Fichas de Control y Seguimiento	Para Clientes: Responsable de Ventas / Crédito y cobranza Para Proveedores: Responsable de Compras Para Alianzas y Responsabilidad Social: Gerente General
Acciones de Mejora	<p>I.2.1.1 Definir el formato de ficha de seguimiento a principales grupos de interés, con información como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo de Interés (Clientes, proveedores, alianzas, sociedad). - Código de identificación. - Nombre o Razón Social - Datos de Contacto - Giro o actividad - Necesidades principales - Expectativas identificadas - Valor Agregado a ofrecerle - Tipo de participación o beneficio para la empresa. <p>I.2.1.2 Impulsar o participar en actividades de mejora conjunta, con base en acuerdos ganar-ganar.</p> <p>I.2.1.3 Evaluar la posibilidad de ofrecer algún tipo de reconocimientos a los integrantes de los grupos de interés, cuyas contribuciones sean significativas para los</p>		



Fuente: Elaboración Propia

- resultados de la empresa y por su fidelidad.
- I.2.1.4 Impulsar, gestionar y promover acciones en beneficio del medio ambiente, en el desarrollo de la sociedad en general.
- I.2.1.5 Mantener en constate documentación las acciones que de los puntos mencionados anteriormente se desarrollen y consoliden.

7.4.2. Eje Estratégico II. Consolidación de la política y estrategia

La pequeña empresa comercial implanta su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés, además desarrolla y despliega políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Considerando que: La estrategia con enfoque a la excelencia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo, además se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Tabla 14. Eje II.1: Consolidación de Política y Estrategia: Gestión de los grupos de interés

Proyecto II.1	Gestión de los grupos de interés y evaluación del entorno interno y externo de la empresa.		
Objetivo II.1.1	Definir los instrumentos y metodología para la recolección y análisis de la información sobre las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés, para convertirlas en estrategias empresariales, de tal manera que la empresa cumpla las necesidades y expectativas de dichos grupos.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Definir la metodología de seguimiento a grupos de interés	Metodología desarrollada	Metodología	Responsable del área según el grupo de interés.
Acciones de Mejora	II.1.1.1	Identificar dentro del Comité para el Impulso de la Excelencia, los principales grupos de interés y sus integrantes, en relación a la empresa.	
	II.1.1.2	Identificar la información de utilidad para la empresa proveniente de sus grupos de interés.	
	II.1.1.3	Identificar las principales necesidades por cada grupo de interés.	



- II.1.1.4 Diseñar los instrumentos que basados en las características de los grupos de interés, permitirán a la empresa su seguimiento y obtención de información, así como definir su frecuencia de aplicación.
- II.1.1.5 Implementar los instrumentos diseñados en las áreas funcionales correspondientes de la empresa.
- II.1.1.6 Desarrollar las estrategias necesarias para esta actividad y su mejora, sustentadas en los objetivos de la empresa y su visión.

Objetivo II.1.2

Evaluar y comprender el comportamiento del entorno externo, tanto de aspectos económicos, tecnológicos, ambientales, sociales y de gestión, para lograr anticipar los avances dentro del mercado y en relación al resto de las empresas del mismo giro.

Meta

Desarrollar una metodología para el seguimiento del entorno externo.

Indicador	Unidad de Medida	Responsable
-----------	------------------	-------------

Metodología implantada

Metodología

Líderes de la Empresa



Acciones de Mejora

- II.1.2.1 Identificar la información de relevancia para la empresa, proveniente de ámbitos relacionados a la tecnología, la económica, la sociedad, el medio ambiente y la legislación.
- II.1.2.2 Definir la serie de indicadores cualitativos o cuantitativos que permitirán monitorear el comportamiento del entorno y el rendimiento de la empresa en su interacción con él.
- II.1.2.3 Identificar y comprender los indicadores relevantes para la empresa sobre temas económicos y financieros y sus estimaciones a corto y largo plazo.
- II.1.2.4 Evaluar y contrastar su rendimiento con el de la competencia y el de otras empresas consideradas como las mejores dentro del giro de actividad económica directo o similares.
- II.1.2.5 Definir la metodología para el seguimiento y la documentación de dicha información, en relación a periodo de recolección y análisis de la misma.
- II.1.2.6 Definir la priorización de dicha información, para el desarrollo de estrategias de mejora para la empresa, derivadas de ella o en su caso la modificación debido a su impacto en el plan estratégico de la empresa.
- II.1.2.7 Evaluar de manera periódica sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con base en el comportamiento del mercado y el resto de aspectos relevantes del entorno.

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: La estrategia y sus políticas de apoyo con enfoque a la excelencia se desarrollan, revisan y actualizan.

Tabla 15. Eje II.2: Consolidación de Política y Estrategia: Desarrollar el Plan estratégico

Proyecto II.2	Desarrollar el plan estratégico que de soporte a la visión de la empresa, para su desarrollo competitivo.		
Objetivo II.2.1	Diseñar el plan estratégico con periodo de ejecución según la temporalidad proyectada en visión de la empresa, así como también establecer el proceso básico para su integración, implementación, consolidación, revisión y actualización.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Desarrollar el Plan estratégico para la Excelencia de la Empresa	Plan estratégico implementado y consolidado	Plan Estratégico	Director General / Gerente General
Acciones de Mejora	II.2.1.1	Tomar como base la misión y la visión definidos en la actualización e innovación de la filosofía empresarial, según el proyecto I.1 del presente plan de mejora.	
	II.2.1.2	Analizar la información interna y externa derivada del resto de los proyectos y objetivos plasmados en el presente plan de mejora.	
	II.2.1.3	Definir las líneas estratégicas básicas para el plan de mejora, incluso tomar como base las contextualizadas como ejes estratégicos en el presente plan.	
	II.2.1.4	Definir los objetivos clave para el cumplimiento del plan estratégico.	
	II.2.1.5	Definir las metas e indicadores de seguimiento, que permitan el monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos.	
	II.2.1.6	Establecer los planes de acción correspondientes.	
	II.2.1.7	Definir los periodos para su evaluación y en su caso ajuste o actualización.	
	II.2.1.8	Evaluar las políticas de la empresa y en su caso ajustarlas a las estrategias de desarrollo competitivo de la misma.	
	II.2.1.9	Determinar responsables e integrar los grupos de trabajo correspondientes.	
	II.2.1.10	Comunicar y sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de su participación y colaboración para la consecución de las estrategias y la visión de la empresa.	



II.2.1.11 Los líderes de la organización, deberán basar en la medida de lo posible sus decisiones en torno a dicho plan estratégico, con el fin de que realmente se convierta en la herramienta de desarrollo competitivo y crecimiento sostenido de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: Las empresas tienen la capacidad de ser flexibles para estar preparadas ante situaciones que requieran cambios y adecuaciones.

Tabla 16. Eje II.3: Consolidación de Política y Estrategia: Evaluar estructura organizacional

Proyecto II.3	Evaluar la capacidad de la estructura organizacional de la empresa y en su caso someterla a un proceso de reestructuración.		
Objetivo II.3.1	Evaluar la capacidad de la estructura organizacional actual de la empresa, y en su caso efectuar un proceso de reestructura basada en sus estrategias de desarrollo y en los procesos clave, para dar respuesta a las necesidades presentes y futuras de la empresa, que a su vez le permita ser flexible como respuesta a los cambios en el mercado y a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Definir la estructura organizacional que se adapte a las necesidades y actuales de la empresa	Manual de organización de la empresa desarrollado e implementado	Manual de organización	Director General / Gerente General
Acciones de Mejora	II.3.1.1 Evaluar la capacidad actual de la estructura organizacional según los procesos de servicio que son claves para la empresa. II.3.1.2 Evaluar los requerimientos actuales y proyectados en la visión de la empresa y las necesidades derivadas del plan estratégico. II.3.1.3 Evaluar la necesidad de ajustar las áreas actuales de la empresa. II.3.1.4 Evaluar la necesidad de incorporar nuevas áreas funcionales, las características de estas y su apego a los objetivos estratégicos de la empresa. II.3.1.5 Implementar metodologías de reestructuración de empresas para dar sustento y justificación metodológica		



a las modificaciones identificadas según las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

7.4.3. Eje Estratégico III. Desarrollo profesional y competitivo de los recursos humanos

La pequeña empresa comercial valora a las personas que la integran y crea una cultura que permite lograr los objetivos personales y empresariales de manera beneficiosa para ambas partes.

Desarrolla las capacidades de las personas y fomenta la equidad e igualdad, de igual manera se preocupa por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso hacia sus actividades y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la empresa. Además enfoca sus esfuerzos en alcanzar y mantener en el tiempo resultados sobresalientes que satisfagan o excedan las necesidades y expectativas de las personas que la integran y la rodean, consolidándose como una empresa socialmente responsable.

Considerando que: En las empresas excelentes los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Tabla 17. Eje III.1: Desarrollo profesional y competitivo de RH: Planificación, gestión y desarrollo efectivo

Proyecto III.1	Planificación, gestión y desarrollo efectivo de los recursos humanos		
Objetivo III.1.1	Diseñar, implementar y consolidar el subsistema de gestión de recursos humanos, para potencializar sus capacidades, impulsar su desarrollo personal y profesional, con el fin de capitalizar sus resultados en beneficio de los objetivos estratégicos de la empresa.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Diseñar y consolidar el subsistema de gestión de recursos humanos	Subsistema de gestión de recursos humanos implantado y consolidado	Subsistema de gestión de recursos humanos	Responsable del área de Recursos Humanos

Acciones de Mejora

- III.1.1.1 Evaluar los puestos que requiere la estructura organizacional definida en el proyecto II.3, y con base en ella y en estricto apego a las estrategias empresariales diseñar los puestos de cada área.
- III.1.1.2 Definir las políticas aplicables a las personas con base en los aspectos relacionados a ellas y que se derivan del plan estratégico desarrollado con base en el proyecto II.2 del presente plan de mejora.
- III.1.1.3 Definir el proceso para el reclutamiento, selección y contratación del personal.
- III.1.1.4 Definir las metodologías de evaluación del personal con base en las fusiones y metas establecidas en la descripción de sus puestos de trabajo.
- III.1.1.5 Diseñar, evaluar y consolidar protocolos de sucesión que garanticen la eficaz y eficiente transición de responsabilidades y que minimicen su impacto en el funcionamiento, operación y rendimiento de la empresa.
- III.1.1.6 Establecer la metodología de revisión, innovación y actualización para el subsistema de gestión de recursos humanos.

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: En las empresas excelentes se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

Tabla 18. Eje III.2: Desarrollo profesional y competitivo de RH: Incrementar y fortalecer el desarrollo

Proyecto III.2	Incrementar y fortalecer el desarrollo competitivo y potencial de los recursos humanos		
Objetivo III.2.1	Definir la o las metodologías aplicables para el desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas, con base en los planteamientos estratégicos para el desarrollo competitivo de la empresa.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Definir por lo menos una metodología para el desarrollo del personal de la empresa	Número de metodologías diseñadas, implantadas y consolidadas	Metodologías	Gerente General / Responsable del área de Recursos Humanos
Acciones de Mejora	III.2.1.1 Asegurar que las condiciones de trabajo se cumplan con forme a la ley y que garanticen el desarrollo personal y		



- profesional de los colaboradores.
- III.2.1.2 Establecer una metodología que permita identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de los colaboradores, con base en las necesidades de la empresa y en sus planteamientos estratégicos.
- III.2.1.3 Desarrollar e implementar planes de formación continua e impulso de las capacidades y habilidades de los colaboradores de la empresa, de tal manera que se garantice que su contribución se ajusta las necesidades de la empresa y sus planteamientos estratégicos.
- III.2.1.4 Asegurar el desarrollo de las personas según sus funciones desempeñadas, así mismo alentarlos a que propongan ideas de mejora dentro de sus áreas de trabajo.
- III.2.1.5 Fomentar el trabajo en equipo de tal manera que se consoliden oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y empresarial.
- III.2.1.6 Definir la metodología para la evaluación del rendimiento y del desempeño de las personas, con el fin de ofrecer retroalimentaciones orientadas a la mejora.
- III.2.1.7 Dotarlos de capacidades de liderazgo, de toma de decisiones y de apertura en su contribución durante el desarrollo del plan estratégico.
- III.2.1.8 Alinear su comportamiento con base en los valores de la empresa y en su atención a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: Una empresa excelente otorga recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Tabla 19. Eje III.3: Desarrollo profesional y competitivo de RH: reconocimiento y estímulo al desempeño

Proyecto III.3	Motivar a los recursos humanos mediante el reconocimiento y estímulo al desempeño		
Objetivo III.3.1	Estructurar las políticas de recompensa, reconocimiento y atención para los colaboradores de la empresa, de tal manera que se recompense su desempeño y participación en el desarrollo competitivo de la empresa.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Definir las políticas relacionadas al objetivo del proyecto.	Número de políticas establecidas	Políticas	Responsable del área de Recursos Humanos

Acciones de Mejora

- III.3.1.1 Establecer y consolidar contratos de trabajo entre la empresa y los colaboradores.
- III.3.1.2 Determinar y alinear las remuneraciones a la política y estrategia de la empresa.
- III.3.1.3 Determinar los criterios y políticas para el otorgamiento de reconocimientos a los colaboradores, que sean capaces de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades y mejorar su desempeño.
- III.3.1.4 Fomentar su apoyo e implicación en temas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente.
- III.3.1.5 Implicarlos en las actividades relacionadas al reconocimiento como una empresa socialmente responsable.
- III.3.1.6 Establecer los reconocimientos, recompensas y remuneraciones adicionales que impulsen y motiven la participación y el involucramiento de los colaboradores en los proyectos enfocados a la mejora, a la consecución de los objetivos estratégicos y al logro de la visión de la empresa, alcanzando un desarrollo competitivo y sostenible en el tiempo.

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: En las empresas excelentes utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.

Tabla 20. Eje III.4: Desarrollo profesional y competitivo de RH: indicadores de gestión de RH

Proyecto III.4	Diseño e implementación de indicadores de gestión de recursos humanos		
Objetivo III.4.1	Fortalecer los indicadores actuales sobre el rendimiento y la percepción de los colaboradores y en su caso implementar y consolidar nuevos indicadores, para ser integrados en el cuadro de mando integral de la empresa.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Implementar y fortalecer por lo menos 2 indicadores de seguimiento para el rendimiento de los colaboradores.	Número de Indicadores Consolidados	Indicadores	Responsable del área de Recursos Humanos

Acciones de Mejora

- III.4.1.1 Diseñar herramientas que permitan evaluar la percepción de los colaboradores sobre los diferentes aspectos laborales de la empresa.
- III.4.1.2 Evaluar los indicadores actuales y fortalecerlos en términos de soportarlos con base en la estrategia, el ámbito de aplicación, los objetivos estratégicos a los que se vinculan y los resultados comparativos con empresas reconocidas como empresas excelentes.
- III.4.1.3 Implementar indicadores que permitan monitorear el desempeño de las diversas metodologías diseñadas con base en los proyectos de mejora del presente plan, y cuyo enfoque se relaciona a los colaboradores.
- III.4.1.4 Implementar indicadores que permitan evaluar el involucramiento de los colaboradores en las acciones de mejora.
- III.4.1.5 Definir o en su caso diseñar las herramientas o los instrumentos para la recolección de la información que alimentaran a los indicadores.
- III.4.1.6 Integrar los indicadores derivados de este proyecto al cuadro de mando integral y definir su relación con el resto de los indicadores de seguimiento del rendimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: En las empresas excelentes utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.

Tabla 21. Eje III.5: Desarrollo profesional y competitivo de RH: indicadores de percepción ESR

Proyecto III.5	Diseño e implementación de indicadores de percepción e impacto como empresa socialmente responsable.		
Objetivo III.5.1	Implementar indicadores que permitan evaluar la percepción de la sociedad sobre la empresa, para lograr consolidar un reconocimiento como empresa socialmente responsable.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Implementar un mínimo de 3 indicadores que evalúen el impacto en la sociedad.	Número de Indicadores Consolidados	Indicadores	Comité para el Impulso de la Excelencia

Acciones de Mejora

- III.5.1.1 Identificar las principales percepciones de la sociedad que interfieren en el desempeño y desarrollo competitivo de la empresa.
- III.5.1.3 Implementar indicadores que permitan valorar la opinión sobre la empresa de las personas que la rodean.
- III.5.1.3 Implementar indicadores que permitan evaluar el rendimiento de las acciones, planes o sistemas de gestión ambiental.
- III.5.1.4 Definir o en su caso diseñar las herramientas o los instrumentos para la recolección de la información que alimentaran a los indicadores.
- III.5.1.5 Integrar los indicadores derivados de este proyecto al cuadro de mando integral y definir su relación con el resto de los indicadores de seguimiento del rendimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

7.4.4. Eje Estratégico IV. Capitalización de las alianzas y optimización de los recursos

La pequeña empresa comercial planifica y gestiona las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos, además se asegura de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

Considerando que: Las empresas excelentes gestionan a sus partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Tabla 22. Eje IV.1: Capitalización de las alianzas: Gestión de alianzas externas

Proyecto IV.1

Gestión de las alianzas externas

Objetivo IV.1.1

Desarrollar herramientas de gestión para las alianzas de colaboración conjunta con proveedores y otras empresas del mismo giro o similar, con el fin de efectuar intercambios de conocimiento y mejores prácticas de gestión, para potenciar el valor agregado ofrecido a cada uno de los grupos de interés.

Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Consolidar el subsistema de gestión de alianzas externas	Subsistema desarrollado, implantado y consolidado	Subsistema	Director General / Gerente General
Acciones de Mejora	IV.1.1.1	Definir políticas de alianzas, que estén sustentadas en el plan estratégico de desarrollo de la empresa.	
	IV.1.1.2	Establecer las pautas para las alianzas estratégicas.	
	IV.1.1.3	Identificar posibles candidatos para efectuar alianzas clave, con base en los lineamientos del plan estratégico de la empresa.	
	IV.1.1.4	Definir acciones conjuntas y beneficios mutuos (Ganar-Ganar) de interés para la empresa.	
	IV.1.1.5	Determinar los criterios de evaluación de la efectividad de las alianzas.	
	IV.1.1.6	Definir indicadores de eficacia y eficiencia de los resultados con las alianzas sobre la empresa o sobre sus diversos grupos de interés.	
	IV.1.1.7	Definir los periodos de evaluación del subsistema de gestión de alianzas estratégicas.	
	IV.1.1.8	Implementar y dar seguimiento para la mejora del subsistema de gestión de alianzas estratégicas.	

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: Las empresas excelentes gestionan los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Tabla 23. Eje IV.2: Capitalización de las alianzas: Gestión de los recursos económicos

Proyecto IV.2	Gestión de los recursos económicos y financieros		
Objetivo IV.2.1	Desarrollar, implementar y consolidar el subsistema de gestión de recursos económicos y financieros.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Consolidar el Subsistema de Gestión de Recursos Económicos y Financieros.	Subsistema desarrollado, implantado y consolidado	Subsistema	Director General / Gerente General / Responsables de: Compras, Crédito y Cobranza y Ventas

Acciones de Mejora

- IV.2.1.1 Identificar los principales datos económicos y financieros del entorno externo y de interés para la empresa.
- IV.2.1.2 Definir las políticas y procedimientos para la aceptación o selección a financiamientos.
- IV.2.1.3 Efectuar planes presupuestales, para proyectos o inversiones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, de la mejora del servicio y del desarrollo competitivo de la empresa.
- IV.2.1.4 Identificar la información de interés sobre los estados contables de la empresa, y la periodicidad en la que se requiere contar con dicha información para la toma de decisiones efectivas.
- IV.2.1.5 Desarrollar e implementar metodologías para la gestión de inventarios (compras).
- IV.2.1.6 Desarrollar e implementar metodologías para la gestión de riesgos económicos y financieros.
- IV.2.1.7 Definir el tipo de reportes que se requieren de la situación económica y financiera de la empresa.
- IV.2.1.8 Definir los periodos de evaluación y mejora del subsistema de gestión de recursos económicos y financieros.
- IV.2.1.9 Implementar y dar seguimiento al subsistema de gestión de recursos económicos y financieros.

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: Las empresas excelentes desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.

Tabla 24. Eje IV.3: Capitalización de las alianzas: Indicadores económicos y financieros

Proyecto IV.3

Diseño e implementación de indicadores económicos y financieros

Objetivo IV.3.1

Contribuir al sistema de gestión de recursos económicos y financieros del proyecto IV.2, con el diseño e implementación de indicadores para el monitoreo eficiente de la estructura económica y financiera de la empresa.

Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Diseñar e implementar por lo menos 2 indicadores clave para la gestión de los recursos económicos y financieros.	No. de Indicadores Implementados	Indicadores	Director General / Gerente General / Responsables de: Compras, Crédito y Cobranza y Ventas
Acciones de Mejora	IV.3.1.1	Identificar el tipo de información económica y financiera de interés para la empresa.	
	IV.3.1.2	Definir o seleccionar los indicadores de información económica y financiera de interés.	
	IV.3.1.3	Definir la periodicidad para la recolección de la información.	
	IV.3.1.4	Definir la periodicidad para la evaluación de los resultados obtenidos.	
	IV.3.1.5	Definir a los responsables de la recolección de la información y la generación del indicador.	
	IV.3.1.6	Definir o en su caso diseñar las herramientas o los instrumentos para la recolección de la información que alimentaran a los indicadores.	
	IV.3.1.7	Integrar los indicadores derivados de este proyecto al cuadro de mando integral y definir su relación con el resto de los indicadores de seguimiento del rendimiento de la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: Las empresas excelentes desarrollan una gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

Tabla 25. Eje IV.4: Capitalización de las alianzas: Gestión de los recursos materiales

Proyecto IV.4	Gestión de los recursos materiales
Objetivo IV.4.1	Establecer y consolidar el subsistema par la gestión de recursos materiales, edificios y equipos, para incrementar su tiempo útil y en su caso las mejoras necesarias para el eficiente desarrollo de los procesos de servicio.

Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Desarrollar el sistema de gestión de los recursos materiales, edificios y equipos.	Subsistema desarrollado, implantado y consolidado	Subsistema	Responsable de Mantenimiento de equipos y recursos materiales
Acciones de Mejora	IV.4.1.1	Evaluar la factibilidad de estructurar el área de mantenimiento o asignar la titularidad de la responsabilidad del mantenimiento de equipos y recursos materiales a un grupo de colaboradores.	
	IV.4.1.2	Definir planes de mantenimiento de edificios e instalaciones.	
	IV.4.1.3	Definir las herramientas de seguimiento de mantenimiento preventivo de equipos y edificios.	
	IV.4.1.4	Definir las herramientas de seguimiento de mantenimiento correctivo de equipos y edificios.	
	IV.4.1.5	Definir los procedimientos de evaluación de seguridad e higiene.	
	IV.4.1.6	Definir al equipo responsable de la seguridad e higiene en el trabajo.	
	IV.4.1.7	Definir las herramientas para el seguimiento y gestión del impacto negativo de los activos de la empresa en los trabajadores.	
	IV.4.1.8	Definir las herramientas para el seguimiento y gestión del impacto negativo de los activos de la empresa en la sociedad y el entorno ambiental.	
	IV.4.1.9	Implementar y evaluar los resultados del subsistema de gestión de recursos materiales, edificios y equipos.	

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: Las empresas excelentes gestionan de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Tabla 26. Eje IV.5: Capitalización de las alianzas: Gestión de información y conocimiento

Proyecto IV.5	Gestión de la información y del conocimiento
Objetivo IV.5.1	Definir las estrategias que permitan una eficiente gestión de la información y el conocimiento, mejorando la operación de la empresa y las necesidades de información de sus grupos de interés.

Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Definir la estrategia de gestión de la información y del conocimiento	No. de estrategias	Estrategias	Gerente General
Acciones de Mejora	IV.5.1.1	Identificar los requerimientos de información y conocimiento de la empresa.	
	IV.5.1.2	Definir las herramientas de recolección, estructuración y gestión de la información y conocimiento que de sustento al diseño del balance score card del proyecto VI.1.	
	IV.5.1.3	Definir las fuentes y los principales usuarios de la información.	
	IV.5.1.4	Evaluar los requerimientos de tecnologías necesarias para el eficiente flujo de información.	
	IV.5.1.5	Definir los medios para proporcionar la información a usuarios internos y externos, así como los conocimientos relevantes.	
	IV.5.1.6	Definir controles que garanticen y mejoren la validez, veracidad, integridad, seguridad y oportunidad de la información.	
	IV.5.1.7	Definir las facilidades que permitan la adquisición y la eficiente utilización del conocimiento de forma eficaz.	
	IV.5.1.8	Definir acciones que permitan crear un clima de innovación mediante el aprovechamiento de información y conocimiento.	
	IV.5.1.9	Consolidarse como una empresa excelente por su transparencia en la veracidad y calidad de la información que proporciona a sus grupos de interés.	

Fuente: Elaboración Propia

7.4.5. Eje Estratégico V. Innovación y fortalecimiento competitivo de procesos, productos y servicios

La pequeña empresa comercial diseña, gestiona y mejora sus procesos, asegura la calidad de sus productos y garantiza la satisfacción de sus clientes y otros grupos de interés en los servicios ofrecidos, con el fin de generar cada vez mayor valor.

Además enfoca sus esfuerzos en alcanzar y mantener en el tiempo resultados sobresalientes que satisfagan o excedan las necesidades y expectativas de sus clientes.

Considerando que: En las empresas excelentes los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Tabla 27. Eje V.1: Innovación y fortalecimiento competitivo: evaluación de procesos

Proyecto V.1	Evaluación de procesos y su enfoque hacia las políticas y estrategias		
Objetivo V.1.1	Consolidar la gestión de procesos como base para la gestión del cambio y la mejora continua, para que sean considerados como parte del valor agregado para los clientes y grupos de interés.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Consolidar el sistema de gestión por procesos	Procesos documentados e implantados	Procesos	Gerente General / Responsables de Área
Acciones de Mejora Acciones de Mejora	V.1.1.1	Evaluar las políticas y estrategias de la empresa.	
	V.1.1.2	Evaluar los procesos actuales de la empresa.	
	V.1.1.3	Evaluar las necesidades de modificación e implementación de mejoras en los procesos actuales para alinearlos con la política y estrategia.	
	V.1.1.4	Identificar los procesos no definidos y que son clave para la empresa, para el cumplimiento de la política y la estrategia.	
	V.1.1.5	Determinar a través del mapa de procesos la interacción entre los actuales y los que han sido identificados.	
	V.1.1.6	Documentar los procesos a través de un manual de procesos y procedimientos.	
	V.1.1.7	Definir los responsables de la ejecución y cumplimiento de cada proceso, así como los equipos o personas involucradas.	
	V.1.1.8	Definir los indicadores clave para evaluar la eficiencia de los procesos.	
	V.1.1.9	Implementar y evaluar los resultados de los procesos.	
	V.1.1.10	Definir los tiempos de revisión y ajuste de los procesos con el fin de mantenerlos en constante mejora e innovación.	
	V.1.1.11	Procurar la efectividad en su ejecución, con el fin de que sean capaces de mejorarlos en beneficio de sus grupos de interés.	

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: Las empresas excelentes tienen confianza en su rendimiento y

resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.

Tabla 28. Eje V.2: Innovación y fortalecimiento competitivo: indicadores de productividad

Proyecto V.2	Diseño e implementación de indicadores de productividad		
Objetivo V.2.1	Determinar e implementar los principales indicadores que permitan evaluar la productividad de la empresa, la efectividad de sus procesos y su impacto en sus grupos de interés.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Implementar por lo menos 2 indicadores de rendimiento sobre los procesos productivos de la empresa.	No. de Indicadores Implementados	Indicadores	Gerente General / Responsables de Área
Acciones de Mejora	V.2.1.1	Identificar los principales indicadores de rendimiento de los procesos y los productos y servicios generados por estos.	
	V.2.1.2	Definir la metodología de seguimiento y evaluación.	
	V.2.1.3	Definir la periodicidad en que se requiere la generación de estos indicadores.	
	V.2.1.4	Definir o en su caso diseñar las herramientas o los instrumentos para la recolección de la información que alimentaran a los indicadores.	
	V.2.1.5	Integrar los indicadores derivados de este proyecto al cuadro de mando integral y definir su relación con el resto de los indicadores de seguimiento del rendimiento de la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: En las empresas excelentes los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. Además de que los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Tabla 29. Eje V.3: Innovación y fortalecimiento competitivo: Innovación en el servicio

Proyecto V.3	Innovación en el servicio y los productos con base en las necesidades y expectativas de los clientes
---------------------	--

Objetivo V.3.1	Definir la metodología de evaluación y seguimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para implementar mejoras e innovaciones que generen mayor valor agregado.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Diseñar e implementar la metodología de seguimiento a clientes.	Metodología implementada	Metodología	Gerente General / Responsables de Ventas y crédito y Cobranza
Acciones de Mejora	<p>V.3.1.1 Definir la metodología para la identificación y priorización de oportunidades de mejora, según las necesidades demandas por los clientes.</p> <p>V.3.1.2 Estimular el talento creativo e innovador de los empleados y de los proveedores, de tal manera que los clientes tengan un mayor valor agregado en el servicio y en los productos demandados.</p> <p>V.3.1.3 Definir las principales fuentes de información que reflejen las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>V.3.1.4 Definir el control para el establecimiento de pruebas piloto y la gestión para la implementación de procesos nuevos y mejorados.</p> <p>V.3.1.5 Asegurar la comunicación efectiva de los cambios implementados en los procesos, así como asegurar la capacitación necesaria.</p> <p>V.3.1.6 Mantener una comunicación constante entre el personal que mantiene contacto directo con los clientes, con el fin de mantener una identificación constante de necesidades y reacciones sobre los cambios implementados.</p> <p>V.3.1.7 Evaluar la efectividad de la información que proporciona la encuesta de satisfacción, así como si cumple con los requerimientos para los insumos de los de indicadores clave relacionados con la satisfacción del cliente.</p> <p>V.3.1.8 Diseñar y desarrollar junto con los cliente, proveedores y aliados nuevos productos y servicios.</p> <p>V.3.1.9 Mejorar en media de lo posible a través de la implementación de nuevas tecnologías.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que: Las empresas excelentes utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.

Tabla 30. Eje V.4: Innovación y fortalecimiento competitivo: indicadores de satisfacción

Proyecto V.4	Diseño e implementación de indicadores de satisfacción del cliente		
Objetivo V.4.1	Seleccionar (o en su caso diseñar) e implementar indicadores que permitan evaluar la percepción del cliente, así como evaluar el rendimiento de la empresa en cuestiones relacionadas con los clientes, con el fin de contar con información que permita sustentar la toma de decisiones en torno a la mejora del servicio al cliente y a los productos ofertados.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Implementar por lo menos 2 indicadores se seguimiento a los clientes.	No. de Indicadores implementados	Indicadores	Gerente General / Responsables de Ventas y Crédito / Cobranza.
Acciones de Mejora	V.4.1.1	Identificar la información clave sobre el seguimiento de los clientes.	
	V.4.1.2	Definir lo tipos de indicadores a implementar.	
	V.4.1.3	Definir quién o quiénes serán responsables de su generación y/o evaluación, así como la periodicidad de recolección y evaluación de la información para su generación.	
	V.4.1.4	Definir o en su caso diseñar las herramientas o los instrumentos para la recolección de la información que alimentaran a los indicadores.	
	V.4.1.5	Integrar los indicadores derivados de este proyecto al cuadro de mando integral y definir su relación con el resto de los indicadores de seguimiento del rendimiento de la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

7.4.6. Eje Estratégico VI. Monitoreo de indicadores de eficiencia del sistema de gestión

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, establecen objetivos claros para los resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida, entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados

clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados, además interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos estratégicos.

Tabla 31. Eje VI.1 Monitoreo de indicadores de eficiencia: Cuadro de mando integral

Proyecto VI.1	Diseño e implementación de un cuadro de mando integral		
Objetivo VI.1.1	Establecer una metodología bajo un enfoque sistémico que permita el flujo efectivo de la información y el seguimiento de toda la empresa, con el fin de analizar su progreso y monitorear su desempeño.		
Meta	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Consolidar un cuadro de mando integral	Cuadro de mando integral diseñado e implantado	Cuadro de mando integral	Comité para el Impulso de la Excelencia
Acciones de Mejora Acciones de Mejora	VI.1.1.1	Evaluar las necesidades de información de la empresa en todos los aspectos relevantes, tales como: económicos, financieros, de operación, de inventario, etc.	
	VI.1.1.2	Consolidar e integrar los diferentes indicadores derivados del resto de los proyectos de mejora que integran el presente plan, y que se enfocan en el seguimiento de los diferentes grupos de interés.	
	VI.1.1.3	Determinar el o los periodos de evaluación de dichos indicadores, y el impacto de sus tendencias.	
	VI.1.1.4	Definir la forma en la que serán utilizados los resultados de dichos indicadores para la generación de oportunidades de mejora y aprendizaje.	
	VI.1.1.5	Definir el procedimiento bajo el cual los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.	
	VI.1.1.7	Diseñar los medios de comunicación mediante los cuales fluirán los resultados de dichos indicadores, es decir, diseñar el cuadro de mando integral.	
	VI.1.1.8	Evaluar la posibilidad de diseñar una aplicación informática o implementar una aplicación informática comercial, que permita el flujo de información de indicadores en tiempo real.	
	VI.1.1.9	Identificar aquella información que debe y puede ser	



Fuente: Elaboración Propia

publicada al exterior de la empresa, para responder a las necesidades de información de los diferentes grupos de interés.

- VI.1.1.10 Implantar y consolidar el cuadro de mando integral de la empresa.

La duración para la implementación y el logro los objetivos de cada proyecto, es variable y depende de la prioridad asignada por parte del Comité para el Impulso de la excelencia, sin embargo, con base en lo estipulado en cada uno de ellos se propone una vigencia y además una evaluación del mismo.

7.5. Vigencia del Plan de Mejora

El Plan de Mejora para la Excelencia, tiene una vigencia que depende directamente del cumplimiento de las metas establecidas, sin embargo es importante que al asumir el compromiso de la excelencia para la empresa, se continúe bajo una evaluación periódica de la misma, su funcionalidad, su operatividad y los resultados que esta obtiene en sus diversos grupos de interés.

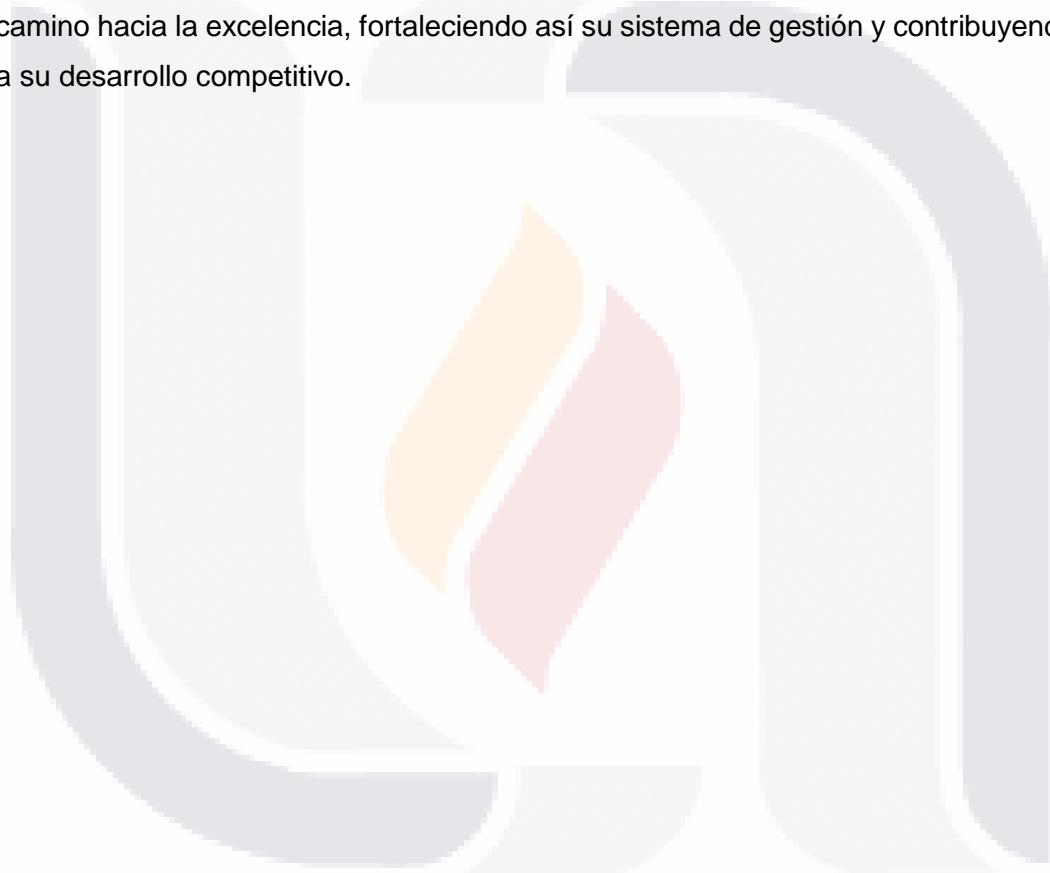
Debido a lo anterior, el plan propuesto tiene una vigencia de tres años a partir del comienzo de su implementación, esto con el fin de que las nuevas acciones implementadas sean consolidadas y los indicadores implementados para el sistema de gestión, cuenten con información temporal suficiente que permite evaluar el comportamiento de sus tendencias, de tal manera que se evalué la necesidad de definir nuevos proyectos de mejora y replantear aquellos que del presente plan no han sido cubiertos o aquellos que no hayan alcanzado los resultados esperados.

Con lo anterior, se busca consolidar el camino hacia el fortalecimiento continuo del sistema de gestión de la empresa, además de impulsar su desarrollo competitivo con una base sustentable que guie dicho proceso.

7.6. Evaluación del Plan de Mejora

La evaluación del plan de mejora estará formada por dos etapas estrechamente vinculadas:

- **Etapa I.** Consistirá en la evaluación de los resultados obtenidos del presente plan de mejora por parte del Comité, según las metas establecidas en el mismo y una vez concluidos todos los proyectos ahí establecidos.
- **Etapa II.** Consistirá en evaluar a la empresa, con base en la metodología del esquema lógico REDER propuesto por la EFQM para la implementación y seguimiento del modelo. Mediante esta evaluación se obtendrá una nueva puntuación global, la cual servirá para ser contrastada con la puntuación obtenida en la evaluación del presente trabajo práctico, logrando medir los avances en su camino hacia la excelencia, fortaleciendo así su sistema de gestión y contribuyendo a su desarrollo competitivo.



CAPITULO 8

PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO OPERATIVO DE LA EMPRESA

El Plan de Mejora propuesto, esta aunado a una serie de indicadores de gestión para la organización, los cuales deben dar sustento a futuras evaluaciones de la organización para los cuatro criterios de resultados que conforman el modelo EFQM de excelencia.

Debido a lo anterior en el presente capítulo se muestra como propuesta una serie de indicadores de gestión, con el fin de que los dirigentes de la empresa tengan información suficiente para el seguimiento de la operación general de la misma.

Los indicadores de gestión permiten evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos operativos de las empresas, los cuales permiten identificar y dar seguimiento a la situación de la empresa, además de que facilitan la toma de decisiones por parte de los dirigentes de la misma. Un eficiente conjunto de indicadores permite a las empresas integrar un sistema de gestión basado en el control, por lo que deben facilitar a los usuarios la información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de aspectos críticos para el éxito y funcionalidad de la empresa, permitiendo así tener una medición, un aprendizaje y un sustento para la planeación y el diseño de estrategias o acciones de mejora que permitan potenciar el desarrollo de la empresa.

Los indicadores que se proponen, son presentados en tablas y descritos bajo la siguiente estructura:

Tabla 32. Estructura de Tablas de Indicadores

Indicadores de....				
Nombre:				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>			
<i>Procedimiento de Cálculo:</i>				

Fuente: Elaboración Propia

Estructura y elementos a considerar:

- Tipo de Indicadores
- Nombre
- Procedimiento de cálculo, indica la fórmula matemática para el cálculo.
- Unidad, indica la unidad de observación.
- Sentido, indica el tipo de tendencia que mide el éxito de la operación.
- Fuente de Información, indica el origen de los datos.
- Frecuencia de toma de datos, indica el periodo en el que serán recolectados los datos.
- Frecuencia de análisis, indica el periodo para el análisis de los resultados por parte de los responsables.

Cabe destacar que la implementación de indicadores en la empresa, requiere que sea asignado un responsable para su análisis y seguimiento. Los indicadores aquí propuestos en su mayoría tienen su origen en los que Enrique Benjamín Franklin describe en su libro “Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio” (Franklin, 2007). En el presente se proponen solo algunos que pueden auxiliar a la empresa en el seguimiento general de variables clave.

8.1. Indicadores de Impacto en los Clientes

Con base en el planteamiento que establece el modelo EFQM de excelencia, el cual indica que: “Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes” (EFQM, 2012), se proponen los indicadores que se muestran en la tabla 33, los cuales tienen como propósito evaluar: el porcentaje de clientes en cartera con respecto al mercado objetivo de la empresa, la satisfacción del cliente en términos del servicio y los productos adquiridos, así como las quejas y reclamaciones recibidas, y el grado de respuestas favorables que se lograron a las mismas y el porcentaje de devolución de productos. De igual manera con la finalidad de monitorear la integración de nuevos clientes, se propone el indicador de incorporación de nuevos clientes, el cual en términos porcentuales permitirá conocer el incremento en clientes y a su vez de manera indirecta la fidelidad de los clientes existentes.

Tabla 33. Indicadores de Impacto en Clientes

Indicadores de Impacto en los Clientes				
Cientes en Cartera				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Medios Externos / Internos	Mensual	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{Total de Clientes en Cartera}}{\text{Total de Clientes del Mercado Objetivo}} * 100$				
Satisfacción del cliente				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Encuestas de satisfacción	Diaria	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$				
Quejas y Reclamaciones				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Decreciente	Encuestas de satisfacción	Diaria	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{No. de Quejas y Reclamaciones}}{\text{Total de clientes}} * 100$				
Quejas y Reclamaciones Atendidas Satisfactoriamente				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Encuestas de satisfacción	Diaria	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{No. de Quejas y Reclamaciones con solución satisfactoria}}{\text{Total de Quejas y Reclamaciones}} * 100$				
Devolución de Productos				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Decreciente	Registro de productos devueltos por el cliente	Diaria	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{No. de devoluciones}}{\text{Total de productos vendidos}} * 100$				

Indicadores de Impacto en los Clientes				
Incorporación de Nuevos Clientes				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Encuesta de Satisfacción	Mensual	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
		$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Totales}} * 100$		

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores de impacto en los clientes en su mayoría deben mostrar tendencias crecientes, de esta manera se estarán obteniendo resultados favorables para la empresa, a excepción de los indicadores de quejas y reclamaciones y devolución de productos los cuales deberán mostrar tendencias decrecientes.

8.2. Indicadores de Impacto en los Recursos Humanos

Con base en el planteamiento que establece el modelo EFQM de excelencia, el cual indica que: “Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas” (EFQM, 2012), se proponen indicadores cuyo enfoque es monitorear la rotación del personal, las capacitaciones que se les imparten a los trabajadores, los grados de asistencia al trabajo y la productividad que estos reflejan, así como los incentivos por desempeño que les son otorgados. De igual manera se define el indicador sobre índice de accidentes, debido a su importancia natural y en beneficio de la seguridad de los trabajadores. La tabla 34 muestra la relación de indicadores propuestos.

Tabla 34. Indicadores de Impacto en Recursos Humanos

Indicadores de Impacto en los Recursos Humanos				
Rotación de Personal				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Decreciente	Registros de Personal	Semestral	Semestral

Indicadores de Impacto en los Recursos Humanos

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados}} * 100$$

Nivel de Capacitación

Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Personal	Semestral	Semestral

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}} * 100$$

Asistencia al Trabajo

Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Personal	Mensual	Mensual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días Laborales}} * 100$$

Incentivos por Desempeño

Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Personal	Mensual	Mensual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Personal que Recibe Incentivos}}{\text{Total de Empleados}} * 100$$

Productividad

Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Encuesta de Satisfacción	Diaria	Mensual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{No. de Clientes Atendidos Por X Trabajador}}{\text{Total de Clientes Atendidos}} * 100$$

Índice de Accidentes

Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Cantidad de Accidentes	Decreciente	Registros de Personal	Diaria	Mensual

Procedimiento de Cálculo:

$$\text{Total de Accidentes}$$

Fuente: Elaboración Propia

De los 6 indicadores propuestos solo de dos de ellos (rotación de personal e índice de accidentes) es espera que los resultados muestren tendencias decrecientes, el resto al mostrar tendencias crecientes, serian reflejo de que la empresa se está gestionando de manera adecuada y puede lograr la capitalización de los esfuerzos de los recursos humanos en beneficio individual y empresarial.

8.3. Indicadores de Impacto en la Sociedad

Con base en el planteamiento que establece el modelo EFQM de excelencia, el cual indica que: “Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad” (EFQM, 2012), se proponen un par de indicadores que pudieran considerarse claves para el monitoreo del desempeño social de la empresa, el primero de ellos denominado permisos para actividades clave, tiene como finalidad el dar seguimiento a los permisos que por aspectos legales debe tramitar la empresa para efectuar actividades que pudieran dañar el ambiente económico, social y político, y adicionalmente para el medio ambiente se propone el indicador de actividades en beneficio del ambiente, para ambos se esperan tendencias crecientes.

Tabla 35. Indicadores de Impacto en la Sociedad

Indicadores de Impacto en la Sociedad				
Permisos para Actividades Clave				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Cantidad	Creciente	Documentos y permisos	Anual	Anual
Procedimiento de Cálculo:				
No. de Permisos Obtenidos				
Actividades en Beneficio del Ambiente				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Actividades Implementadas	Anual	Anual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{Acciones de contingencia para Actividades de Riesgos}}{\text{Actividades de Riesgo para el Ambiente}} * 100$				

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Indicadores Clave para la Empresa

Con base en el planteamiento que establece el modelo EFQM de excelencia, el cual indica que: “Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación” (EFQM, 2012), se proponen los siguientes indicadores.

8.4.1. Indicadores Financieros

Los indicadores de la tabla 36, son propuestos para el seguimiento de resultados financieros, dichos indicadores se basan en las principales razones financieras para la evaluación del rendimiento de la empresa, y tienen la finalidad de mostrar al empresario situaciones de riesgo que ameriten acciones preventivas o en su caso correctivas.

Los indicadores con resultados crecientes en sus tendencias, muestran que tan fortalecida se encuentra la empresa en aspectos financieros, los indicadores que se espera tengan este tipo de tendencia son los referentes a: rendimiento del capital contable, rendimiento de ventas y capital de trabajo.

Por otra parte los indicadores de los cuales se esperan tendencias decrecientes, son los relacionados a costo de ventas, dependencia crediticia y rotación de inventarios, ya que estos reflejan:

- Para el caso del costo de ventas, el comportamiento de los gastos que tiene la empresa en cuestiones de los productos vendidos,
- Para el caso de la dependencia crediticia, permite vislumbrar el nivel en el que la empresa está operando con recursos propios y en qué nivel está operando con recursos financiados.
- Por último el caso de la rotación de inventarios permite tener un panorama sobre el número de veces que se han rotado las existencias de productos durante un periodo en concreto, en este caso se propone que el análisis se realice de manera mensual.

Tabla 36. Indicadores Clave para la Empresa: Financieros

Indicadores Clave para la Empresa: Financieros				
Rendimiento del Capital Contable				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Estados Financieros	Semestral	Semestral
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} * 100$				
Rendimiento de Ventas				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Estados Financieros	Mensual	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$				
Costo de Ventas				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Decreciente	Estados Financieros	Mensual	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}} * 100$				
Capital de Trabajo				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Pesos	Creciente	Estados Financieros	Mensual	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$				
Dependencia Crediticia				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Decreciente	Estados Financieros	Mensual	Mensual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{Créditos Bancarios}}{\text{Capital Contable}} * 100$				

**Indicadores Clave para la Empresa:
Financieros**

Rotación de Inventarios

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Decreciente	Estados Financieros	Mensual	Mensual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Costo de los Inventarios}} * 100$$

Fuente: Elaboración Propia

Estos indicadores se vuelven clave para la empresa al mostrar tendencias económicas sobre su gestión y de esta manera se puedan desarrollar planes de acción e incluso acciones estratégicas para mejorarlos, prevenir riesgos o en su caso determinar acciones correctivas.

La principal información para la generación de estos indicadores, se deriva de los estados financieros, los cuales debe generar y resguardar la empresa de manera periódica por cuestiones de control contable y regulaciones fiscales.

8.4.2. Indicadores de Gestión

Los siguientes indicadores, son propuestos para el seguimiento de las actividades administrativas (Tabla 37). Dichos indicadores, son propuestos con la finalidad de que se lleve un control de los aspectos administrativos de la organización, ya que su enfoque está basado en la gestión del logro de objetivos, cumplimiento de metas, logros satisfactorios como resultado de las estrategias establecidas y consecución de las políticas empresariales, así como la gestión de las alianzas estratégicas y la documentación correspondiente a los aspectos administrativos básicos de la empresa (manuales de gestión)

De igual manera buscan monitorear los esfuerzos hacia la mejora continua, teniendo indicadores como Aplicación de proyectos de innovación, indicador de mejora continua.

Tabla 37. Indicadores Clave para la Empresa: De Gestión

Indicadores Clave para la Empresa De Gestión				
Objetivos				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Registro de Objetivos	Según la periodicidad especificada para su cumplimiento.	Anual
Procedimiento de Cálculo:		$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Establecidos}} * 100$		
Metas				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Registro de Metas	Según la periodicidad especificada para su cumplimiento.	Anual
Procedimiento de Cálculo:		$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Establecidas}} * 100$		
Estrategias				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Registro de Estrategias	Según la periodicidad especificada para su cumplimiento.	Anual
Procedimiento de Cálculo:		$\frac{\text{Estrategias Implementadas}}{\text{Total de Estrategias Establecidas}} * 100$		
Políticas				
Unidad:	Sentido:	Fuente de Información:	Frecuencia de	
			Toma de datos:	Análisis:
Porcentaje (%)	Creciente	Registro de Políticas	Según se desarrolle la actividad en la que están relacionadas.	Mensual
Procedimiento de Cálculo:		$\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}} * 100$		

Indicadores Clave para la Empresa De Gestión

Aplicación de Proyectos de Innovación

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Mejora	Anual	Anual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Proyectos Innovadores}}{\text{Áreas de la Organización}} * 100$$

Indicador de Mejora Continua

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Mejora	Anual	Anual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Diagnósticos para el Cambio}}{\text{Total de Diagnósticos}} * 100$$

Manuales de Gestión

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Mejora	Anual	Anual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Manuales Elaborados}}{\text{Manuales Requeridos}} * 100$$

Alianzas Estratégicas

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Registros Administrativos	Anual	Anual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Alianzas Estratégicas Consolidadas}}{\text{Total de Alianzas Estratégicas Proyectadas}} * 100$$

Fuente: Elaboración Propia

En su totalidad, los indicadores de gestión propuestos tienen como finalidad lograr tendencias crecientes (positivas), de esta manera se podrá consolidar los aspectos básicos del sistema de gestión de la empresa.

8.4.3. Indicadores Relacionados a la Producción y Servicios

Los siguientes indicadores, son propuestos para el seguimiento de las actividades o seguimientos relacionados a los procesos de servicio y productivos (Tabla 38). Estos indicadores tienen como finalidad el monitoreo de las acciones operativas de la empresa y a su vez mostrar tendencias sobre mejoras e innovaciones implementadas, los indicadores considerados se enfocan en evaluar las innovaciones en los procesos y procedimientos, así como también en los productos y servicios.

Por otra parte dentro de este tipo de indicadores, se proponen aquellos que permiten monitorear el control de inventarios a través de el porcentaje de productos defectuosos y la gestión de los inventarios en almacén, de igual manera se tiene propuestas para la gestión de acciones sobre materiales y equipo, en relación a el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, así como el índice de fallas de equipos clave.

Tabla 38. Indicadores Clave para la Empresa: Relacionados a la Producción y Servicios

Indicadores Clave para la Empresa Relacionados a la Producción y Servicios				
Innovación de Procesos				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Mejora	Anual	Anual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{Procesos Mejorados}}{\text{Total de Procesos}} * 100$				
Innovación de Procedimientos				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Mejora	Anual	Anual
Procedimiento de Cálculo:				
$\frac{\text{Procedimientos Actualizados}}{\text{Total de Procedimientos}} * 100$				
Innovación en Productos y Servicios				
<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Mejora	Anual	Anual

**Indicadores Clave para la Empresa
Relacionados a la Producción y Servicios**

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Cambios de Mejora en los Productos y Servicios}}{\text{Total de Productos y Servicios}} * 100$$

Productos Defectuosos

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Reportes de Almacén	Mensual	Mensual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Productos Defectuosos}}{\text{Total de Productos}} * 100$$

Inventarios en Almacén

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Registro de Inventarios	Mensual	Mensual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Inventarios Realizados}}{\text{Inventarios Programados}} * 100$$

Mantenimiento Preventivo de Equipos

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Creciente	Registros de Mantenimiento	Mensual	Mensual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Servicios de Mantenimiento Preventivo Aplicados}}{\text{Servicios de Mantenimiento Programados}} * 100$$

Mantenimiento Correctivo a Equipos

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Decreciente	Registros de Mantenimiento	Mensual	Mensual

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{Servicios de Mantenimiento Correctivo Aplicados}}{\text{Total de Equipos}} * 100$$

Índice de Fallas de Equipos Clave

<i>Unidad:</i>	<i>Sentido:</i>	<i>Fuente de Información:</i>	<i>Frecuencia de</i>	
			<i>Toma de datos:</i>	<i>Análisis:</i>
Porcentaje (%)	Decreciente	Registros de Mantenimiento	Mensual	Mensual

**Indicadores Clave para la Empresa
Relacionados a la Producción y Servicios**

Procedimiento de Cálculo:

$$\frac{\text{No. de Equipos con Falla en el Periodo}}{\text{Total de Equipos}} * 100$$

Fuente: Elaboración Propia

El monitoreo constante de este tipo de indicadores, permite a los dirigentes de la empresa tomar decisiones en beneficio de la misma, a tal grado que se identifiquen tendencias en las que se deban aplicar acciones de mejora, o en su caso evaluar la posibilidad de renovar materiales y/o equipos clave para la actividad productiva de la organización.

En resumen, es importante considerar que la medición y seguimiento de la operación general de la empresa, facilita el diseño de planes estratégicos basados en la comparación de patrones establecidos o comportamientos de tendencias, permitiendo observar el grado en que se alcanzan las actividades planeadas para el impulso competitivo de la empresa.

La serie de indicadores de gestión propuestos, tienen la finalidad de que los dirigentes de la empresa cuenten con información oportuna y suficiente para el seguimiento de la operación general de la misma y que a partir de ellos logren efectuar una planeación estratégica adecuada e identificar puntos potenciales de riesgo.

CONCLUSIONES GENERALES

Retomando el objetivo planteado para el presente trabajo práctico, establecido como: Proponer un plan de mejora para la excelencia de una empresa comercial, tomando como base los criterios establecidos por el modelo EFQM de Excelencia, con el fin de fortalecer su sistema de gestión empresarial y contribuir a su desarrollo competitivo, se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

La aplicación del modelo EFQM de excelencia, permitió efectuar un análisis detallado sobre la situación del sistema de gestión de la pequeña empresa comercial. Dicho análisis permitió alcanzar el primero de los objetivos específicos planteados para este trabajo práctico, el cual se estableció como: Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa, para proponer estrategias, líneas de acción y metas que permitan su cumplimiento, cuyo enfoque sea el incremento de la eficiencia en la gestión empresarial de la empresa, tomando como base los siguientes aspectos: liderazgo, dirección estratégica (políticas y estrategia), recursos humanos, alianzas y recursos, y la gestión de procesos.

Cada uno de los elementos que se evaluaron en los subcriterios que integran a los nueve criterios del modelo, sentaron las bases para identificar un total de 66 fortalezas derivadas de la forma en la que actualmente se gestiona la empresa, las cuales permitieron alcanzar un total de 277 puntos sobre los 1 000 máximos alcanzables según la metodología de evaluación utilizada. Dicho puntaje permite reconocer a la empresa como: *una empresa comprometida con la excelencia*, y por ende con la capacidad de fortalecer y consolidar un sistema de gestión enfocado en la mejora continua.

Sin embargo para lograr esta meta, es importante que se desplieguen acciones que permitan cubrir las necesidades de los 68 aspectos de mejora para el logro de la excelencia que se identificaron durante la evaluación, de tal manera que sean transformados en fortalezas que funjan como base para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, y que además se logre minimizar el efecto de la sucesión generacional al interior de la empresa, disminuyendo los problemas administrativos comunes de las PYMES, y

desarrollando las condiciones necesarias desde el punto de vista administrativo para que la transición de una generación a otra, se dé de manera sana y bajo condiciones adecuadas que garanticen su continuidad y supervivencia.

El plan de mejora propuesto en el presente trabajo práctico como cumplimiento al objetivo general planteado, se diseñó de tal manera que cada uno de los 20 proyectos de mejora dé contribuya a la consolidación del sistema de gestión de la empresa, tomando como base los ejes estratégicos planteados sobre:

- I. Fortalecimiento del Liderazgo para una Cultura Enfocada a la Excelencia
- II. Consolidación de la política y estrategia
- III. Desarrollo profesional y competitivo de los recursos humanos
- IV. Capitalización de las alianzas y optimización de los recursos
- V. Innovación y fortalecimiento competitivo de procesos, productos y servicios
- VI. Monitoreo de indicadores de eficiencia del sistema de gestión

Y que además cubran los requerimientos de los aspectos para el logro de la excelencia identificados, de tal manera que dicho plan contribuya al desarrollo competitivo de la empresa y a facilitar su sostenimiento en el tiempo, proveyéndola de acciones, controles y herramientas para alcanzar lo que el modelo EFQM establece como bases para la excelencia empresarial.

De manera conjunta con el plan de mejora, la propuesta de consolidar *un comité para el impulso de la excelencia*, es con la finalidad de dar soporte al desarrollo de cada uno de los proyectos ahí planteados, ya que las personas que integren dicho comité, son quienes deberán coordinar las actividades para el logro de los objetivos estratégicos, procurando a su vez el involucramiento de la totalidad del resto del personal, y fomentando con sus acciones y actitudes el desarrollo de una cultura organizacional basada en la mejora continua, de tal manera que la empresa se convierta en un referéndum dentro del mercado de comercialización de llantas y acumuladores local y regional.

Por otra parte, dada la importancia del monitoreo constante e integral de la empresa y derivado de los resultados obtenidos en la evaluación de la misma, se espera que los 36

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

indicadores de gestión propuestos, apoyen al seguimiento de la operación y el rendimiento de la empresa, de su impacto en: la sociedad, los recursos humanos y los clientes. Sentando las bases para una correcta gestión de la información y del conocimiento, y a su vez contribuyendo al cumplimiento de los objetivos relacionados a 6 de los 20 proyectos del plan de mejora, los cuales se basan en el diseño e implantación de indicadores de seguimiento, tanto productivos como de recursos humanos y financieros.

Con base en lo anterior, se considera como cubierto el segundo objetivo específico que se definió en el presente, cuyo enfoque se planteó como: proponer indicadores de seguimiento que permitan evaluar los resultados de la empresa con respecto a: los clientes, las personas (recursos humanos), la sociedad, así como los resultados clave para la empresa (económicos y financieros), para mantener en constante monitoreo el estado global de la empresa, mediante una gestión de la información eficaz y eficiente.

Es importante destacar que con el plan de mejora propuesto en este proyecto para el fortalecimiento del sistema de gestión de la pequeña empresa comercial, se prevé que se consolide su capacidad para enfrentar los retos del dinamismo derivado de la economía nacional e internacional, se consolide como una empresa competitiva dentro del mercado de la venta de llantas y acumuladores, y además se facilite el proceso de sucesión generacional, desarrollando una forma de gestión sistemática, minimizando así el impacto de la sucesión y el efecto de un cambio de liderazgo, a través del involucramiento de todos los trabajadores.

Recomendaciones

Con base en lo anterior, se plantean las siguientes recomendaciones para la empresa:

- **Consolidar una cultura de mejora continua**, definiendo las acciones necesarias que fomenten y consoliden una cultura de mejora continua, a través de la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manera que se logre el aprovechamiento de los mismos en beneficio de la empresa y de la sociedad.
- **Considerar al plan de mejora como instrumento de gestión hacia la excelencia**, logrando el desarrollo de los proyectos planteados en el plan de mejora del presente

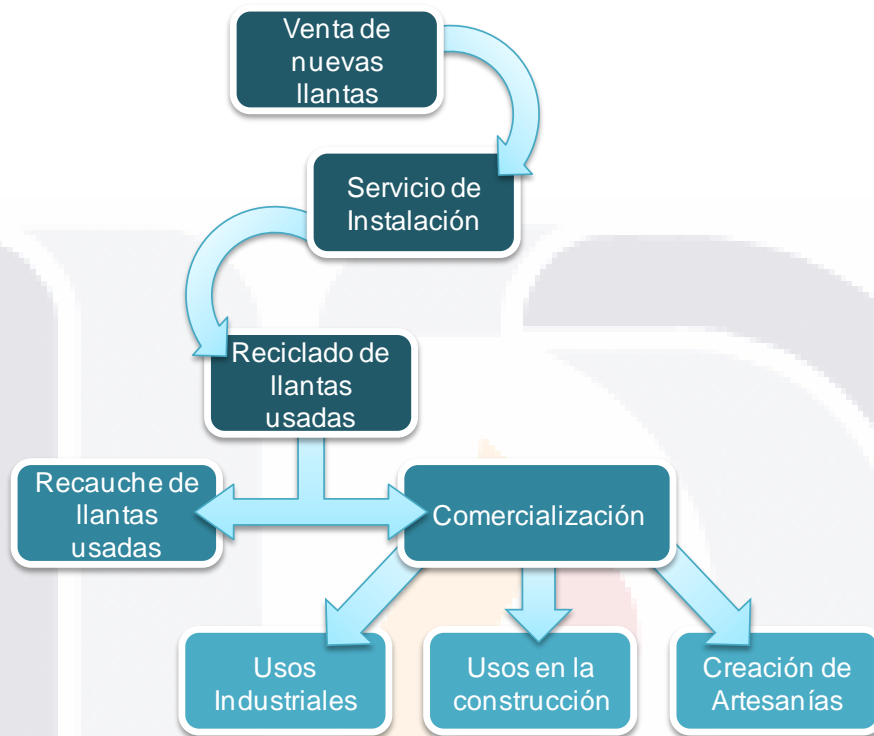
trabajo práctico, y además adaptarlo como un instrumento de gestión, de tal manera que se logre consolidar como una actividad cíclica para el desarrollo constante de la empresa dentro del entorno de la globalización, a través de su evaluación y replanteamiento de proyectos, tomando como guía el modelo EFQM de excelencia, el cual se convierte en un modelo factible y efectivo, ya que es evaluado de manera periódica por la fundación europea para la gestión de la calidad, con la finalidad de mantenerlo lo más apegado posible a las necesidades empresariales. De ahí la importancia de consolidar los subsistemas propuestos dentro de los proyectos del plan, y a su vez someterlos a mejoras constantes.

- **Liderazgo que logre anticiparse y reaccionar de manera oportuna**, fortaleciendo la imagen de los líderes de la empresa, de tal manera que sean un referéndum para sus colaboradores, en cuanto a su actuación y fomento de actitudes hacia la mejora continua. Siendo además capaces de desarrollar y conceptualizar el futuro y las acciones, de tal manera que logren anticiparse y reaccionar de manera oportuna a eventos y sucesos que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa.
- **Definir el rumbo de la empresa a través de una dirección estratégica efectiva**, manteniéndose en una evolución constante en aspectos empresariales, de tal manera que logren plantear planes estratégicos, que les permitan alcanzar niveles sostenibles de desarrollo y desempeño empresarial, logrando el liderazgo dentro del mercado de la comercialización de llantas y acumuladores.
- **Fortalecer y desarrollar al capital humano de la empresa**, reconociendo en todo momento la importancia de las personas que laboran en la empresa, consolidando una cultura que les permita lograr sus objetivos individuales y a su vez que su desempeño sea capitalizado en beneficio de la empresa, definiendo y evaluando de manera constante planes de capacitación y programas de recompensas y reconocimientos, que motiven cada día a los trabajadores y los impulsen en la búsqueda de la mejora continua dentro de sus actividades laborales.
- **Consolidarse como Empresa Socialmente Responsable**, definiendo y dirigiendo las acciones necesarias para la gestión efectiva de las alianzas externas, de tal manera que

se conviertan en un punto de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que además contribuyan de manera efectiva en su consolidación como una empresa socialmente responsable, con efectos en el ambiente y la sociedad.

- **Incrementar el valor agregado hacia los clientes**, estableciendo estrategias post venta a fin de fortalecer su fidelidad y adoptar nuevos clientes, y que a su vez se garantice la innovación y la mejora en la calidad de los productos y servicios.
- **Seguimiento del rendimiento y desempeño de la empresa**, poniendo en práctica las herramientas que faciliten el monitoreo constante de la empresa, y procurar su revisión y evaluación periódica de tal manera que de ser necesario sean innovadas y mejoradas, para lograr una eficiente reacción a eventos inesperados derivados de la economía nacional y global.
- **Consolidarse como una empresa modelo**, no solo dentro del mercado de comercialización de llantas y acumuladores, sino también dentro de la economía local, como resultado de la implementación de mejores prácticas empresariales tanto administrativas, como financieras y operativas, manteniéndose en constante innovación incluso en temas referentes a modelos de gestión empresarial.
- **Evaluar de manera constante el entorno externo a la empresa**, analizando el comportamiento del entorno económico, financiero y social, tanto nacional como internacional, de tal manera que se cuente con información elemental para la innovación y la aplicación de ajustes empresariales que el entorno y el comportamiento del consumidor demandan.
- **Impulsar e innovar el modelo de negocio actual en torno a la reutilización de llantas**, planteando la posibilidad de establecer e impulsar modelos de negocio enfocados al recauche de llantas usadas, o incluso la comercialización de estas para que sean empleadas como combustible para hornos de industrias cementeras y para construcción de muros de contención, e incluso son utilizadas para la fabricación de artesanías. Estas actividades que pueden considerarse como innovaciones, y a su vez se convierten en prácticas sustentables en beneficio del medio ambiente y con ingresos

adicionales para la empresa. La representación gráfica del modelo de negocio propuesto es el que se muestra a continuación (figura 10).



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Esquema de para la reutilización de llantas usadas

GLOSARIO

Con el fin de vincular los términos con los establecidos por el modelo EFQM de excelencia, la fuente para definir los mismos fue la publicación de la fundación sobre el “Modelo EFQM de Excelencia 2013” (EFQM, 2012), los cuales fueron revisados y actualizados para los la nueva versión del mismo.

Agilidad: Capacidad de la organización para adaptarse rápida y eficientemente a los cambios.

Agilidad de la organización: Capacidad para responder y adaptarse oportunamente a cualquier amenaza u oportunidad que surja.

Alianza: Relación de trabajo duradera entre organización y partners en la que ambas partes crean y comparten valor añadido. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, entidades educativas o clientes. Las alianzas estratégicas apoyan de modo especial los objetivos estratégicos de la organización.

Buenas/Mejores prácticas: Enfoques, políticas, procesos o métodos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es “mejor”, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el benchmarking y el aprendizaje externo.

Capacidad de la organización: Se refiere a la habilidad y capacidad de la organización para alcanzar objetivos específicos. La organización puede incrementar su capacidad, por ejemplo, mediante alianzas externas o aprendizaje y desarrollo, accediendo al conocimiento, competencias, experiencia, recursos y procesos relevantes.

Capital intelectual: Valor de una organización que no está recogido en su contabilidad tradicional. Representa los activos intangibles de una organización y, con frecuencia, es la diferencia entre el valor de mercado y su valor contable.

Cliente: Receptor de los productos o servicios de la organización.

Comparaciones: Datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otro.

Competencia clave: Capacidad o actividad interna bien llevada a cabo que es crucial para que la organización sea competitiva, rentable o eficiente.

Conceptos fundamentales de la Excelencia: Conjunto de principios probados y clave en que se basa el Modelo EFQM de Excelencia.

Conocimiento: Conocimiento es la experiencia y las destrezas adquiridas por una persona a través de la experiencia práctica y la formación, e implica el conocimiento teórico y/o práctico de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva, el conocimiento es la información que contiene directrices y capacidades y que permite llevar a cabo acciones.

Creatividad: Generación de ideas para productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales, nuevos o mejorados.

Cultura: Conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y grupos de una organización, que controla el modo de interactuar entre ellos y con los grupos de interés externos a la organización.

Delegación y asunción de responsabilidades (Empowerment): Proceso por el que individuos o equipos asumen responsabilidades para tomar decisiones y trabajan con cierto grado de autonomía en sus acciones.

Diversidad: Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad puede estar relacionada con la edad, raza, grupo étnico, género, creencias, capacidades físicas y orientación sexual.

Empleabilidad: Capacidad de una persona para obtener empleo y mantenerlo. El significado del término varía según la perspectiva adoptada. Para el individuo puede significar estabilidad o movilidad, mientras que para la organización flexibilidad.

Enfoque: Forma o manera general de que algo tenga lugar. El enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas, integrados en un marco de principios y políticas.

Estrategia: Plan a alto nivel que describe las tácticas por las cuales una organización intenta lograr su Misión y Visión. Estas tácticas se traducen en objetivos estratégicos y objetivos que, alineados, reflejan lo que la organización tiene que hacer.

Factores críticos de éxito: Número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables, que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto.

Gestión del cambio: Enfoque para liderar la transición desde la situación o estado actual de personas, equipos y organizaciones a otro definido y deseado. Proceso organizacional que tiene por objeto ayudar a los grupos de interés afectados por el cambio a aceptarlo y hacerlo suyo.

Gobierno de una organización: Esquema general de autoridad y control de una organización que le ayuda a cumplir con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas.

Grupos de interés: Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios (accionistas), clientes, proveedores, partners, agencias del gobierno y representantes de la comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de interés internos son las personas o grupos de personas que integran la organización (ver además “Grupos de interés que aportan la financiación”).

Grupos de interés que aportan la financiación: Son quienes aportan los fondos a la organización; aquéllos ante los que el equipo de dirección es responsable en última instancia. En una empresa se trata de los propietarios, accionistas o inversores, mientras que en el sector público podrían ser los representantes de las administraciones públicas.

Igualdad de oportunidades: Práctica de garantizar que todas las personas reciben un trato justo y equitativo con independencia de su género, edad, raza, nacionalidad, religión, discapacidad u orientación sexual.

Innovación: Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales.

Líderes: Personas que coordinan y equilibran los intereses y actividades de todos aquellos

que tienen interés legítimo en la organización.

Mejora continua: Mejora continuada de procesos que conduce al logro de niveles sobresalientes de rendimiento mediante un cambio incremental.

Misión: Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés.

Modelo de negocio: Aquellos elementos que crean y dan valor y que normalmente incluyen la propuesta de valor de la organización, cómo obtiene sus beneficios, cuáles son sus recursos clave o sus procesos clave.

Movilidad: Voluntad y capacidad de las personas para cambiar de trabajo o la ubicación del mismo.

Partner: Aliado externo de carácter estratégico que la organización escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.

Personas: Totalidad de individuos empleados en la organización (a tiempo completo o parcial, incluidos los voluntarios); se incluyen los líderes de cualquier nivel.

Proceso: Conjunto de actividades que interactúan entre sí donde la salida de una actividad se convierte en entrada de otra. Los procesos añaden valor transformando elementos de entrada en resultados, utilizando recursos.

Procesos clave: Procesos que revisten la máxima importancia para hacer realidad la estrategia de la organización y servir de palanca a la cadena de valor.

Productos: Bienes obtenidos mediante un proceso de fabricación o producción y distribuidos comercialmente a través de un canal para ser consumidos o utilizados.

Propuesta de valor: Valor diferenciador que los productos y servicios de la organización ofrecen al cliente.

Redes de aprendizaje: Grupos de personas con un mismo objetivo o interés que comparten información, conocimiento y experiencia para aprender juntos de forma activa.

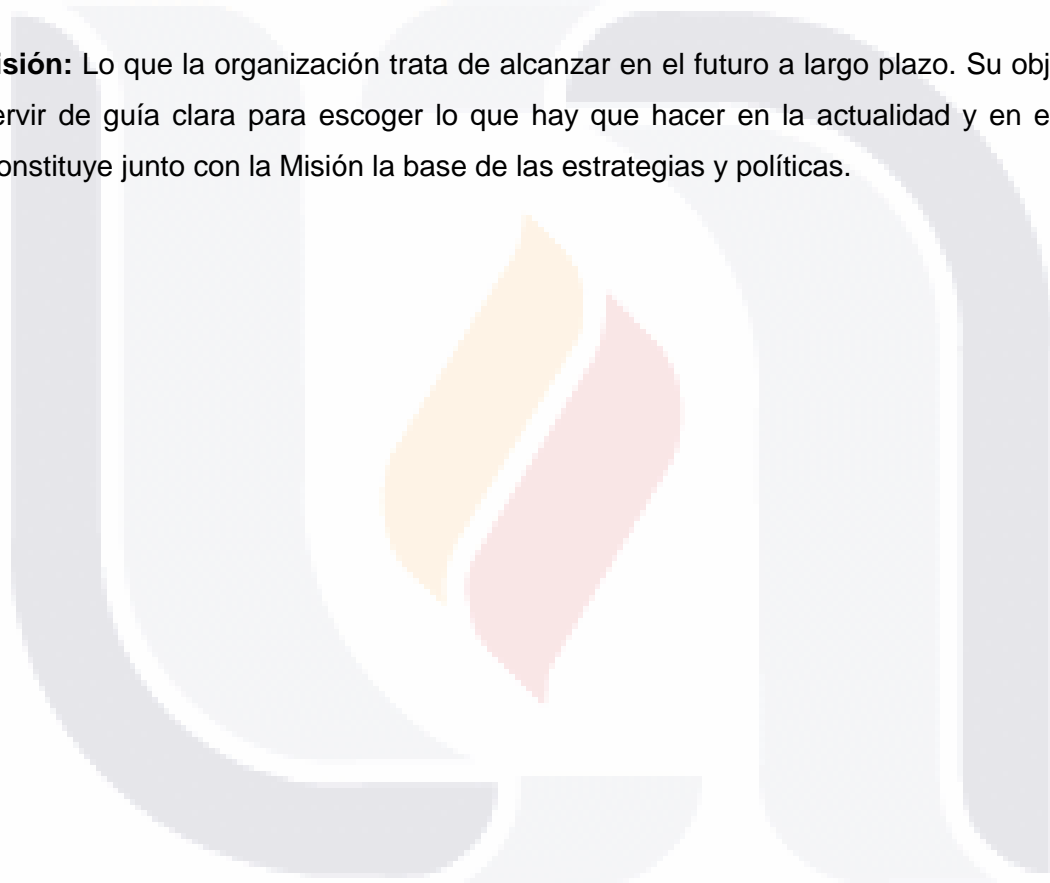
Sistema de gestión: Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que se emplea para garantizar

que la organización puede llevar a cabo su Misión y Visión.

Sociedad: Infraestructura social externa a la organización que puede verse afectada por dicha organización.

Valores: Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.

Visión: Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la Misión la base de las estrategias y políticas.





BIBLIOGRAFÍA

AECA. (1988). *La Competitividad de la Empresa*. 4, 11. Madrid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. Distrito Federal: Panorama.

Arana García, I. (5 de Diciembre de 2013). Plan de Mejora EFQM. Fundación Navarra para la Excelencia.

Berritzegune Nagusia. (S.F. de S.F. de S.F.). *Berritzegune Nagusia*. Obtenido de <http://nagusia.berritzeguneak.net/>

Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Distrito Federal, Distrito Federal, México: McGraw Hill.

CEPAL. (2013). *Como mejorar la competitividad de las PYMES en la Unión Europea y America Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000*. Valencia.

Díaz, J. (15 de Septiembre de 2013). *Negocios y Emprendimiento*. Recuperado el 20 de 10 de 2013, de Negocios y Emprendimiento: <http://www.negociosyemprendimiento.org>

DOF. (30 de Junio de 2009). Publicación de la Secretaria de Economía - Acuerdo por el que se establece la estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Diario Oficial de la Federación - México*.

E-CONOMIC. (S.F. de S.F. de S.F.). *E-CONOMIC*. Recuperado el 05 de NOVIEMBRE de 2013, de <http://www.e-conomic.es>

EFQM. (2012). *Modelo EFQM de Excelencia 2013*. Bruselas, Bélgica: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad - EFQM.

Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. México:

Pearson Educación.

Gaxiola Meléndrez, J. A. (13 de 09 de 2012). *Grandes PYMES*. Recuperado el 24 de 11 de 2013, de <http://jcvalda.wordpress.com>

INEGI. (2012). *Las Empresas en los Estados Unidos Mexicanos - Censos Económicos 2009*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Inycom. (S.F. de S.F. de S.F.). *Inycom*. Recuperado el 15 de 06 de 2013, de <http://www.inycom.es/2012-12-18-13-10-14/excelencia-empresarial>

Juarez, P. (17 de 10 de 2013). *T21mx*. Recuperado el 23 de 10 de 2013, de <http://t21.com.mx>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2011). *El plan estratégico en la práctica*. Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial.

Secretaría de Economía. (S.F. de S.F. de S.F.). *PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado el 2013 de 10 de 2013, de Pro México Inversión y Comercio: www.promexico.gob.mx

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (S.F. de S.F. de S.F.). *SENA*. Obtenido de <http://www.sena.edu.co/>

Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.

Velázquez Valadez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo siglo XXI*, 73-90.

ANEXOS

A. Formulario para evaluación de Agentes Facilitadores

B. Formulario para evaluación de Criterios de Resultados

C. Hoja de resumen de puntuación



Anexo A. Formulario para evaluación de Agentes Facilitadores

FORMULARIO DE EVALUACIÓN CRITERIOS "AGENTES FACILITADORES"

Criterio:						
Descripción:						
Subcriterio:						
Áreas o Elementos a Valorar:						
Panel de Evaluación						
Elemento	Atributos	Valoración				
		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
		0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque	Sólidamente fundamentado: Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
	Integrado: Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
	Puntuación Enfoque:					
Despliegue	Implantado: Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
	Estructurado: La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
	Puntuación Despliegue					
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición: Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
	Aprendizaje y Creatividad: Se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.					
	Mejora e Innovación: Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
	Puntuación Evaluar, Revisar y Perfeccionar					
Puntuación total del Subcriterio						
Panel de Diagnóstico						
Puntos Fuertes						
Áreas de Mejora						

Anexo B. Formulario para evaluación de Criterios de Resultados

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CRITERIOS DE RESULTADOS

Criterio:						
Descripción:						
Subcriterio:						
Áreas o Elementos a Valorar:						
Panel de Evaluación						
Elemento	Valoración	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
		0%	25%	50%	75%	100%
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia 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.					
	Integridad Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
	Segmentación Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
	Puntuación Relevancia y Utilidad					
Rendimiento	Tendencias Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido en al menos tres años.					
	Objetivos Se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo a los objetivos estratégicos.					
	Comparaciones Se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
	Confianza Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Puntuación Rendimiento						
Puntuación total del Subcriterio						
Panel de Diagnóstico						
Puntos Fuertes						
Áreas de Mejora						

Anexo C. Hoja de Resumen de puntuación

HOJA DE PUNTUACIÓN

Fecha: _____

1. Criterios Agentes Facilitadores

Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
Subcriterio	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
Subcriterio	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Subcriterio	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
Subcriterio	1e	<input type="text"/>			3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>
Total		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Puntuación Asignada al Criterio		/5		/4		/5		/5		/5
		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Nota: La valoración asignada es la media aritmética de los porcentajes asignados a cada subcriterio. Si los solicitantes presentan razones convincentes de por qué uno o más subcriterios no son pertinentes para su organización, se puede promediar sobre el número de criterios considerados. Para evitar confusión (con una valoración cero), en los subcriterios no considerados pertinentes se debe escribir NR (no se requiere) en el cuadro precedente.

2. Criterios de Resultados

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a	<input type="text"/> x 0.75 = <input type="text"/>	7a	<input type="text"/> x 0.75 = <input type="text"/>	8a	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	9a	<input type="text"/> x 0.50 = <input type="text"/>
Subcriterio	6b	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	7b	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	8b	<input type="text"/> x 0.75 = <input type="text"/>	9b	<input type="text"/> x 0.50 = <input type="text"/>
Puntuación Asignada al Criterio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Puntuación Total

Criterio	Puntuación	Factor	Puntos
1 Liderazgo	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
2 Estrategia	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
3 Personas	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
4 Alianzas y Recursos	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
5 Procesos, Productos y Servicios	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
6 Resultados en los clientes	<input type="text"/>	x 1.5	<input type="text"/>
7 Resultados en las personas	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
8 Resultados en la Sociedad	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
9 Resultados Clave	<input type="text"/>	x 1.5	<input type="text"/>
Puntuación Final			<input type="text"/>

- Entrar la valoración asignada a cada criterio (de las secciones 1 y 2 precedentes).
- Multiplicar cada valoración por su factor para obtener los puntos parciales.
- Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final.