

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO EFQM Y
BALANCED SCORECARD PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
REPUESTOS E INSUMOS DE MAQUINARIA”**

Tesis presentada por la Bachiller:

Velez Aleman, Brenda Patricia

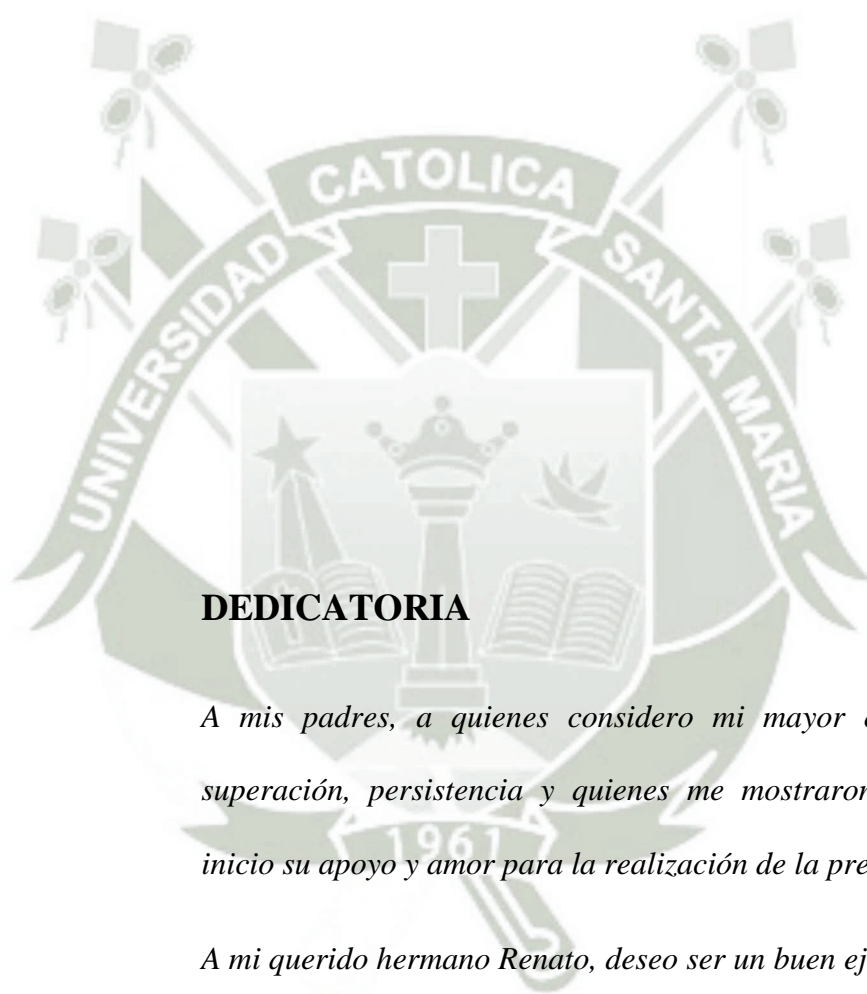
para optar el Título Profesional de:

Ingeniera Industrial

Asesor: **Ing. Ticse Villanueva, Edwing**

Arequipa – Perú

2018



DEDICATORIA

A mis padres, a quienes considero mi mayor ejemplo de superación, persistencia y quienes me mostraron desde un inicio su apoyo y amor para la realización de la presente tesis.

A mi querido hermano Renato, deseo ser un buen ejemplo para ti y decirte que cualquier objetivo que te propongas lo lograrás con mucha persistencia, dedicación y buenos ánimos.



AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su incondicional apoyo, ya que sin ellos no hubiera podido estudiar mi carrera.

A los ingenieros Edwing Ticse y Mariela Flores, por la orientación y gran ayuda que me brindaron en la realización de la presente tesis, muchísimas gracias queridos ingenieros.

A la Universidad Católica Santa María, por todos los conocimientos adquiridos durante los cinco años de carrera

INTRODUCCIÓN

La visión tradicional dentro de una organización es que los dueños y/o accionistas trabajen para obtener un retorno de inversión. Visto desde una perspectiva interna, significa optimizar la rentabilidad y reducir costos. Pero para asegurar un crecimiento financiero sostenible, es muy necesario mantener a los clientes satisfechos, entregando productos y servicios con valor agregado, asegurando la retención y lealtad de ellos.

Por lo tanto, una organización es tan buena como las personas que trabajan en ella. Es necesario que se sientan valorados y que sus esfuerzos sean reconocidos y apreciados. Tienen que estar orgullosos de la organización en la que trabajan y sentir que contribuyen positivamente al desarrollo de la sociedad.

El modelo integrado EFQM y Balanced Scorecard brinda una respuesta global, estratégicamente enfocada y orientada a la mejora en la gestión de las organizaciones.

Los beneficios que aporta este modelo son:

- El despliegue, implementación y gestión de estrategias se realizan de una forma estructurada y progresiva, siguiendo el ciclo PDCA.
- Alinea los recursos humanos, acciones prioritarias, metas y asignación de recursos en función a la estrategia, realizando una evaluación constante y seguimiento participativo, adaptándose a los cambios del entorno.

A través de la aplicación de este modelo será posible crear un dialogo que equilibre las diferentes expectativas los grupos de interés de la organización, que a veces pueden ser contradictorias, llegando a un plan que funcione para todos.

RESUMEN

El presente trabajo de tesis desarrolla un modelo de gestión basado en el modelo EFQM y la herramienta de gestión de estrategias Balanced Scorecard, orientado a una empresa distribuidora de repuestos e insumos para maquinaria en la ciudad de Arequipa. La finalidad de este trabajo es brindar un modelo de gestión que puede ser utilizado por la empresa en estudio de tal manera que aumente su nivel de rentabilidad, mejore el nivel de servicio al cliente y por lo tanto aumente su competitividad frente al mercado.

El trabajo de investigación contempla en su estructura 5 capítulos:

Capítulo 1: Se desarrollan los planteamientos metodológicos que sirven de marco general, es la base que guía la realización del trabajo de investigación, debido a que se plantean los objetivos, variables, justificación e hipótesis.

Capítulo 2: Se describen definiciones importantes y se plantea el modelo gestión basado en el modelo EFQM y Balanced Scorecard, que será utilizado para el cumplimiento del objetivo de la presente tesis.

Capítulo 3: Se describe la empresa de manera general, los procesos claves desarrollados y su situación actual dentro de la industria

Capítulo 4: Se hace uso de la metodología EFQM para evaluar a la empresa y describir la problemática de manera más detallada.

Capítulo 5: Se realiza un modelo de gestión aplicado a las necesidades de la empresa, desarrollando las matrices de planificación y tableros de control. De la misma manera se realiza la primera evaluación luego de su implementación, para posteriormente analizar los resultados obtenidos.

Palabras Claves: EFQM, Balanced Scorecard, modelo de gestión, calidad

ABSTRACT

This thesis develops a management model based on the EFQM European Excellence Model and the Balanced Scorecard strategy management tool, aimed at a company that distributes spare parts and supplies for machinery in Arequipa. The purpose of this work is to provide a management model that can be used by the company under study in a way that increases its level of profitability, improves the level of customer service and therefore increases its competitiveness in the market.

The research work includes in its structure 5 chapters:

Chapter 1: This chapter develops methodological approaches that serve as a general framework; this is the basis that guides the realization of this thesis, in which the objectives, variables, justification and hypothesis are presented.

Chapter 2: Important definitions are described and the management model based on the EFQM and Balanced Scorecard model are presented, which will be used to fulfill the objective of this thesis.

Chapter 3: The company is described in general terms, the key processes developed and its current situation within the industry

Chapter 4: The EFQM methodology is used to evaluate the company and describe the problem in more detail.

Chapter 5: The management model is applied to the needs of the company, developing the planning matrices and control boards. In the same way, the first evaluation is carried out after its implementation, in order to analyze the results obtained.

Keywords: EFQM, Balanced Scorecard, management model, quality

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
INTRODUCCIÓN	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICAS	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVII
CAPITULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Título.....	1
1.2 Identificación del problema	1
1.3 Descripción del problema	1
1.4 Justificación	2
1.5 Delimitación temporal y espacial	3
1.6 Antecedentes	4
1.7 Objetivos	4
1.7.1 Objetivo general.....	4
1.7.2 Objetivos específicos.....	5

1.8	Tipo de investigación.....	5
1.8.1	Investigación descriptiva.....	5
1.8.2	Investigación explicativa.....	5
1.9	Hipótesis	5
1.10	Variables e indicadores	6
1.10.1	Variable independiente.....	6
1.10.2	Variable dependiente.....	6
1.10.3	Tabla de variables e indicadores.....	7
1.11	Alcance.....	8
1.12	Técnicas e instrumentos de investigación	8
1.12.1	Técnica documental.....	8
1.12.2	Técnica de campo.....	8
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO		9
2.1	Modelo de excelencia EFQM	9
2.1.1	La necesidad de un modelo.....	9
2.1.2	Modelo de excelencia EFQM.....	9
2.1.2.1	Conceptos Fundamentales de la Excelencia	10
2.1.2.2	Los criterios.....	11
2.1.2.3	Sub criterios	14
2.1.2.4	Puntuación.....	16
2.1.2.5	Métodos de evaluación.....	17

2.2	Balanced Scorecard.....	18
2.2.1	Elementos de un Balanced Scorecard.....	19
2.2.1.1	Misión, visión y valores	19
2.2.1.2	Mapa estratégico	19
2.2.1.3	Perspectivas:.....	19
2.2.1.4	Propuesta de Valor al Cliente.....	24
2.2.1.5	Indicadores y sus Metas	25
2.2.1.6	Iniciativas Estratégicas.....	25
2.2.1.7	Responsables y recursos.....	25
2.2.2	Beneficios del Balanced Scorecard.....	26
2.3	Integración del modelo EFQM y Balanced Scorecard	27
2.3.1	Relación entre Balanced Scorecard y Modelo EFQM.....	27
2.3.2	Principios básicos similares del EFQM y BSC.....	28
2.3.3	Aportes individuales del modelo EFQM y BSC.....	29
2.3.3.1	Otros Aportes del Balanced Scorecard	29
2.3.4	El Modelo Integrado y sus beneficios.....	30
2.3.4.1	Elementos del Modelo Integrado	31
CAPITULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA		35
3.1	Antecedentes	35
3.1.1	Reseña histórica.....	35
3.1.2	Datos generales.....	36

3.1.3	Localización.....	36
3.2	Misión y visión	37
3.2.1	Misión.....	37
3.2.2	Visión.....	37
3.3	Estructura organizacional	37
3.3.1	Descripción de cada puesto.....	38
3.3.1.1	Gerencia	38
3.3.1.2	Ventas.....	38
3.3.1.3	Logística y almacén	38
3.3.1.4	Mantenimiento de sistemas.....	39
3.3.1.5	Cobro y finanzas	39
3.4	Productos ofrecidos.....	40
3.4.1	Filtros.....	40
3.4.2	Aceites y lubricantes.....	41
3.4.3	Repuestos.....	42
3.5	Principales procesos.....	42
3.5.1	Ventas.....	43
3.5.2	Compras.....	44
3.5.3	Manejo de inventario.....	45
3.6	Análisis de la industria.....	47
3.6.1	Poder de negociación de los clientes.....	48

3.6.2	Rivalidad entre las empresas.....	49
3.6.3	Amenaza de nuevos entrantes.....	49
3.6.4	Poder de negociación con los proveedores.....	49
3.6.5	Amenaza de productos sustitutos.....	50
3.7	Análisis de rentabilidad	50
CAPITULO 4. PROCESO DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....		52
4.1	Levantamiento de datos	52
4.1.1	Áreas de evaluación.....	52
4.1.2	El cuestionario.....	52
4.1.3	Criterios y sub criterios.....	53
4.1.4	Puntuación.....	54
4.2	Diagnostico situacional.....	56
4.2.1	Resultados.....	56
4.2.2	Análisis de resultados.....	58
4.2.2.1	Matriz Vester.....	59
4.2.2.2	Árbol de causa y efectos	63
CAPITULO 5. FORMULACIÓN DE PLANES DE MEJORA, IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		65
5.1	Planteamiento de objetivos estratégicos	65
5.2	Matriz de planificación y tableros de control	67

5.3 Análisis de resultados de encuesta EFQM luego de implementación de estrategias.....	75
5.4 Análisis de rentabilidad después de la implementación de estrategias.....	79
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
ANEXOS.....	83
BIBLIOGRAFÍA	101



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Variable independiente.....	7
Tabla 1-2 Variables dependientes.....	7
Tabla 2-1 Tabla de sub criterios del modelo EFQM	14
Tabla 2-2 Tabla relacional entre EFQM y BSC	27
Tabla 2-3 Aportes individuales de EFQM &BSC	29
Tabla 3-1 Marcas de filtros comercializados.....	40
Tabla 3-2 Tipo y presentación de filtros comercializados.....	41
Tabla 3-3 Marcas de aceites comercializados	41
Tabla 3-4 Tablas de aceites y lubricantes comercializados.....	41
Tabla 3-5 Monto de devoluciones	47
Tabla 3-6 Rentabilidad de los últimos 12 meses	51
Tabla 4-1 Criterios y sub criterios del modelo EFQM	53
Tabla 4-2 Puntuación individual de preguntas de cuestionario.....	55
Tabla 4-3 Resumen de resultados de cuestionarios realizados.....	56
Tabla 4-4 Listado de problemas, clasificados por criterio.....	58
Tabla 4-5 Clasificación de problemas	61
Tabla 5-1 Matriz de planificación: Perspectiva Financiera 1	68
Tabla 5-2 Matriz de planificación: Perspectiva Financiera 2	69
Tabla 5-3 Matriz de planificación: Perspectiva del Cliente 1.....	70
Tabla 5-4 Matriz de planificación de la Perspectiva del Cliente 2	71
Tabla 5-5 Matriz de planificación: Perspectiva de Procesos, 1	72
Tabla 5-6 Matriz de planificación: Perspectiva de Procesos 2	73
Tabla 5-7 Matriz de planificación: Perspectiva de Aprendizaje.....	74

Tabla 5-8 Resumen de resultados de cuestionarios realizados luego de implementación de estrategias.....	75
Tabla 5-9 Puntuación final de Agentes y Resultados	76
Tabla 5-10 Observaciones y comentarios de la implementación de estrategias.....	78



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 Conceptos Fundamentales de la Excelencia	10
Figura 2-2 Criterios del Modelo de Excelencia EFQM.....	12
Figura 2-3 Puntuación de criterios de modelo EFQM.....	17
Figura 2-4 Balanced Scorecard.....	24
Figura 2-5 Integración de los criterios y sub criterios del Modelo EFQM y BSC ..	32
Figura 2-6 Modelo Integrado de BSC y EFQM	33
Figura 3-1 Organigrama	37
Figura 3-2 Diagrama de proceso de ventas.....	43
Figura 3-3 Diagrama de proceso de compras	44
Figura 3-4 Diagrama de procesos dentro de almacén.....	45
Figura 3-5 Las 5 fuerzas de Porter.....	48
Figura 4-1 Ponderaciones de criterios de modelo EFQM	55
Figura 4-2 Árbol de causas y efectos.....	64
Figura 5-1 Mapa estratégico integrado aplicado a la organización	66

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 3-1 Ubicación de la empresa.....	36
Gráfica 4-1 Nivel de cumplimiento de criterios	57
Gráfica 4-2 Plano cartesiano de matriz Vester	61
Gráfica 5-1 Tablero de control: Perspectiva Financiera 1	68
Gráfica 5-2 Tablero de control: Perspectiva Financiera 2	69
Gráfica 5-3 Tablero de control: Perspectiva del Cliente 1.....	70
Gráfica 5-4 Tablero de control: Perspectiva del Cliente 2.....	71
Gráfica 5-5 Tablero de control: Perspectiva de Procesos, 1	72
Gráfica 5-6 Tablero de control: Perspectiva de Procesos, 2	73
Gráfica 5-7 Tablero de control: Perspectiva de Aprendizaje.....	74
Gráfica 5-8 Porcentaje de cumplimiento de criterios luego de implementación.....	76
Gráfica 5-9 Criterios: Agentes, Resultados y Puntuación General.....	77
Gráfica 5-10 Rentabilidad durante el periodo de prueba.....	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Sub criterios y preguntas para la evaluación de la organización	84
Anexo 2 Encuesta para evaluar criterio Liderazgo	89
Anexo 3 Encuesta para evaluar criterio Estrategia	90
Anexo 4 Encuesta para evaluar criterio Personas	91
Anexo 5 Encuesta para evaluar criterio Asociaciones y Recursos	92
Anexo 6 Encuesta para evaluar criterio Procesos, productos y servicios	93
Anexo 7 Encuesta para evaluar criterio Resultados en los clientes	94
Anexo 8 Encuesta para evaluar criterio Resultados en las personas	95
Anexo 9 Encuesta para evaluar criterio Resultados en la sociedad	96
Anexo 10 Encuesta para evaluar criterio Resultados Clave	97
Anexo 11 Resultados detallados de cuestionarios antes de la implementación de estrategias	98
Anexo 12 Resultados detallados de cuestionarios luego de implementación de estrategias	99
Anexo 13 Matriz Vester	100

CAPITULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO

“DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO EFQM Y BALANCED SCORECARD PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS E INSUMOS DE MAQUINARIA”

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa distribuidora de repuestos e insumos para maquinaria “Aleman” tuvo un constante crecimiento desde su constitución, hace más de 15 años, expandiéndose hacia mercados de la región sur y adquiriendo clientes en las distintas provincias de Arequipa y Moquegua. Este crecimiento va acompañado con la necesidad externa de adquirir ventajas competitivas que la destaquen entre los competidores, además de la necesidad interna de controlar y evaluar los procesos desarrollados en la empresa.

Las partes interesadas, al haber detectado estas necesidades y ser conscientes de la problemática, están en la búsqueda de un modelo de gestión que corrija tales deficiencias con la finalidad de adquirir ventajas competitivas y mejorar la rentabilidad de la organización.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa distribuidora de repuestos e insumos para maquinaria “Aleman”, ubicada en la ciudad de Arequipa, en la zona comercial de Apima, es una empresa con experiencia en ventas de insumos para maquinaria liviana y pesada desde hace 18 años. Fue creciendo poco a poco desde sus inicios, formando alianzas con diversos proveedores de Arequipa y Lima, a su vez, captando clientes del sector público y privado de diversas provincias de Arequipa y Moquegua.

El crecimiento no planificado hacia mercados de la región sur hizo manifestar la necesidad interna de tener un mejor control sobre la organización, por lo que el personal directivo y operativo considera de vital importancia desarrollar un modelo que proponga estrategias que cubran las deficiencias existentes.

Las partes interesadas tienen poco conocimiento de los criterios que estudia un modelo de calidad, por lo que están en búsqueda de alguien que los oriente en la evaluación interna y planteamiento de estrategias, esperando una propuesta que satisfaga las necesidades internas (mejor desempeño del personal) y externas (satisfacción del cliente, mejores ventajas competitivas y mayor rentabilidad)

La autoevaluación de los criterios considerados por el modelo EFQM y la propuesta de estrategias planteadas en un mapa estratégico integrado ayudará a clarificar y priorizar los objetivos de la empresa, con la finalidad de aumentar la rentabilidad, satisfacer las necesidades del cliente y ser una organización más competitiva.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Con la presente tesis se pretende plantear estrategias de mejora, las cuales están determinadas por la capacidad de una organización para ofrecer bienes y servicios de calidad orientada a la satisfacción del cliente, obtención de ventajas competitivas y mayor rentabilidad. La gerente de la empresa es consciente de que esta propuesta generará un impacto positivo no solo a nivel interno, sino también a nivel externo.

Los impactos que generará son:

A nivel interno:

- Satisfacción del personal: Al sentirse valorados y comprometidos con la empresa, siendo escuchados y cuyas opiniones y sugerencias formen parte de

las decisiones empresariales, haciendo propios los objetivos de la organización.

- En la empresa: Se tendrá una mejor toma de decisiones en relación a los objetivos y planes, debido a que el esfuerzo y dedicación de cada uno de los trabajadores impulsará el crecimiento de la empresa.

A nivel externo:

- Satisfacción del cliente: El personal, al sentirse comprometido con la empresa, dará una mejor atención a los clientes, los cuales quedarán satisfechos por el servicio de venta.
- En el mercado: Se tendrán propuestas para ganar mayor ventaja competitiva, destacando entre las demás empresas del sector.

El mapa estratégico integrado de EFQM y el BSC está enfocado tanto a los agentes internos y externos, así como a la planificación de objetivos y monitoreo de resultados, además de su versatilidad al poder ser aplicadas a cualquier tipo de organización, sin importar el tamaño, rubro o tiempo de vida.

1.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL

El diseño del mapa estratégico se realizó para la empresa distribuidora de repuestos e insumos “Aleman”, ubicada en la ciudad de Arequipa, zona comercial Apima, distrito de Paucarpata.

Se tomó en cuenta las funciones desempeñadas por los trabajadores para iniciar el desarrollo del modelo estratégico. El periodo en el que se realizó los estudios pertinentes fue de 5 meses aproximadamente.

1.6 ANTECEDENTES

Se consideró como referencia:

- **Título:** Propuesta de un modelo de gestión por procesos basado en el enfoque EFQM para la empresa Sifizsoft S.A.

Autor: Silvia Patricia Zambrano Molina

Lugar y fecha de publicación: Universidad Central del Ecuador,
Quito - 2014

- **Título:** Modelo de evaluación y diagnóstico de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de Excelencia. Aplicación a las cajas rurales

Autor: Ana Martínez Vilanova

Lugar y fecha de publicación: Universidad Politécnica de Valencia,
España – 2008

- **Título:** Método para la gestión de universidades basado en el Balance Scorecard (BSC) y el Modelo Europeo De Calidad (EFQM): Caso U.C.S.M.

Autor: Edwing Ticse Villanueva

Lugar y fecha de publicación: Universidad Nacional de San
Agustín, Perú - 2009

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un mapa estratégico integrando el modelo europeo de calidad EFQM y la herramienta de gestión de estrategias Balanced Scorecard, para una empresa distribuidora de repuestos e insumos para maquinaria, proponiendo estrategias que aumenten la rentabilidad global y mejoren el nivel de competitividad.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la empresa y los procesos desarrollados
- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa en base a las metodologías planteadas por el modelo EFQM
- Proponer estrategias que aumenten la rentabilidad de la empresa y plasmarlas en un mapa estratégico integrando los criterios del modelo EFQM y las perspectivas de BSC
- Desarrollar las matrices de planificación de las estrategias planteadas y aplicarlas a la empresa.

1.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.8.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

En la presente investigación se recopiló información para manifestar las deficiencias haciendo uso de encuestas, apuntes diarios y observación, técnicas utilizadas en una investigación de carácter descriptiva, seguidamente se procedió con el análisis de resultados, diagnóstico y elaboración de un mapa estratégico integrado.

1.8.2 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que los resultados de la investigación sean contrastadas. Además, se pretende analizar la relación de causa y efecto entre las variables de la investigación.

1.9 HIPÓTESIS

Es posible plantear estrategias que aumenten la rentabilidad y mejoren el nivel de competitividad de la empresa y que las mismas sean gestionadas a través de un mapa estratégico basado en el modelo EFQM y Balanced Scorecard.

1.10 VARIABLES E INDICADORES

1.10.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

- Estrategias

1.10.2 VARIABLE DEPENDIENTE

- Nivel de rentabilidad
- Nivel de competitividad



1.10.3 TABLA DE VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1-1 Variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Estrategias	Estrategias enfocadas a la integración de matrices, gestión de procesos, evaluación del desempeño y planes de mejora.	Estrategias, que al ser aplicadas aumenten la rentabilidad global y mejoren el nivel de competitividad de la organización.	Indicadores de desempeño	Tableros de control

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1-2 Variables dependientes

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Rentabilidad	Es la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. (Sánchez Ballesta, 2002)	Es la relación entre la utilidad neta y las ventas generadas antes y después de la implementación de las estrategias.	Rentabilidad neta = Utilidad / Ventas	Estado de resultados de diferentes periodos
Competitividad	Capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.	El nivel de competitividad se medirá a través de la herramienta EFQM.	Criterios de modelo EFQM	Cuestionario, apuntes diarios, observación

Fuente: Elaboración propia

1.11 ALCANCE

El alcance de la presente investigación abarca la organización y todos los procesos que se ejecutan en el desarrollo de las actividades de la empresa en un periodo de 5 meses (junio a octubre de 2017)

1.12 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.12.1 TÉCNICA DOCUMENTAL

Análisis y revisión documental: Se realizó con la finalidad de elaborar un marco teórico conceptual, recoger hechos o datos de interés, así como obtener información relevante para el estudio.

INSTRUMENTOS

- Material bibliográfico de consulta
- Documentación empresarial

1.12.2 TÉCNICA DE CAMPO

Observación: Se tomó nota de aquellos aspectos más relevantes.

Técnicas de comunicación:

- Entrevista no estructurada: la cual no es dirigida, dejándose a la iniciativa del entrevistador
- Encuesta escrita: denominado cuestionario

INSTRUMENTOS

- Libreta de apuntes
- Encuesta

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 MODELO DE EXCELENCIA EFQM

2.1.1 LA NECESIDAD DE UN MODELO

La visión tradicional es que los accionistas y/o dueños de la empresa trabajen para obtener un retorno de inversión, ya se trate de dividendos y utilidades. Visto desde una perspectiva interna, significa optimizar la rentabilidad y reducción de costos. Pero para asegurar un crecimiento financiero sostenible, es necesario mantener a los clientes satisfechos, entregando productos y servicios con valor agregado, asegurando la retención y lealtad de ellos.

Por lo tanto, una organización es tan buena como las personas que trabajan en ella. Es necesario que se sientan valorados y que sus esfuerzos sean reconocidos y apreciados. Tienen que estar orgullosos de la organización en la que trabajan y sentir que contribuyen positivamente al desarrollo de la sociedad.

A través de la aplicación del modelo de excelencia EFQM será posible crear un dialogo que equilibre las diferentes expectativas los grupos de interés de la organización, que a veces pueden ser contradictorias, llegando a un plan que funcione para todos.

2.1.2 MODELO DE EXCELENCIA EFQM

El Modelo de Excelencia de la EFQM (Martínez Mediano & Riopérez Losada, 2005) fue presentado en 1991 y revisado en 1999 y 2003. Desde su creación, ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a su vez, como instrumento para la autoevaluación y se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos a la Calidad. El Modelo está alineado con los principios de la calidad total.

El Modelo EFQM permite a las personas comprender las relaciones de causa y efecto entre lo que hace su organización y los resultados que logra. Se basa en los siguientes componentes:

1. Los Conceptos Fundamentales de Excelencia:
2. Los Criterios

2.1.2.1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

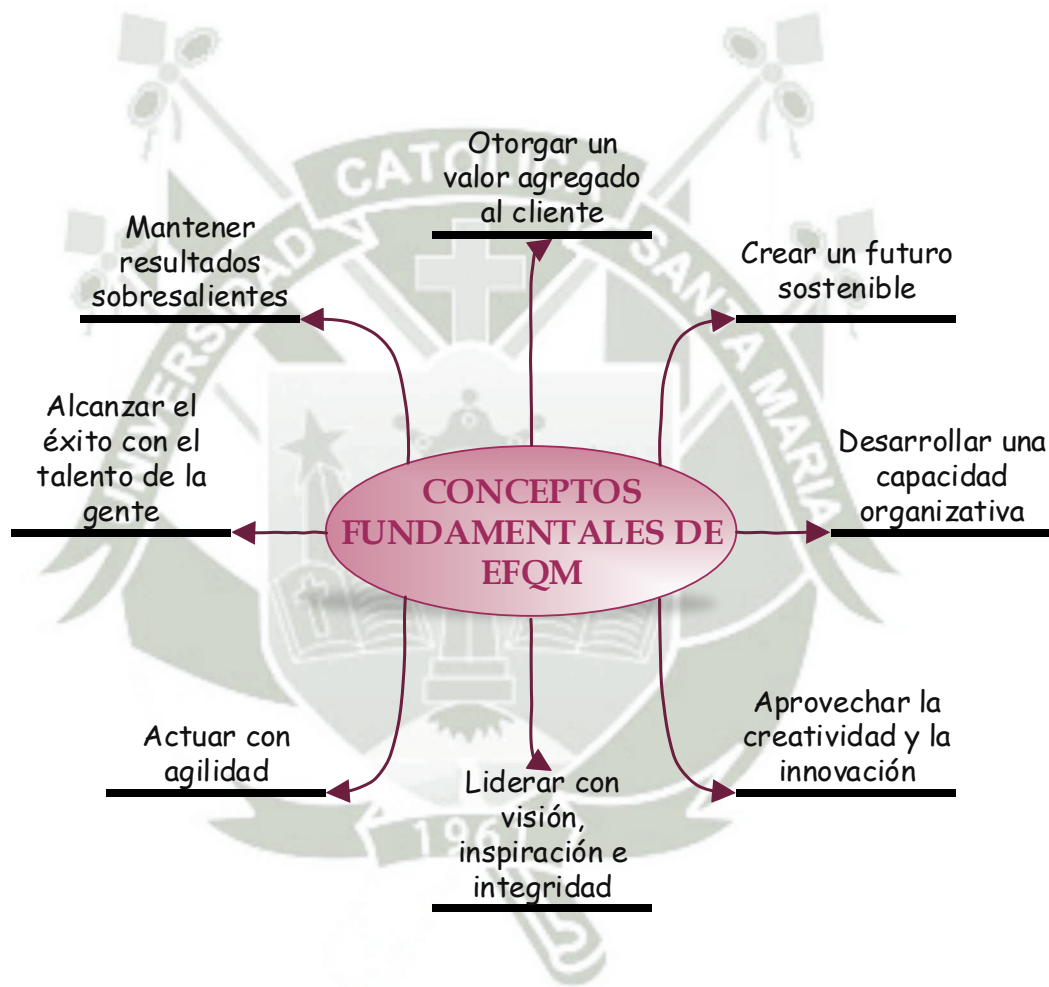


Figura 2-1 Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Elaboración propia. Adaptado de: www.efqm.org.

- a. **Otorgar un valor agregado al cliente:** Para anticipar y satisfacer sus necesidades, expectativas y oportunidades.

- b. **Crear un futuro sostenible:** Ejercer un impacto positivo en la sociedad, al mismo tiempo que avanzan las condiciones económicas, ambientales y sociales dentro de las comunidades a las que tocan.
- c. **Desarrollar una capacidad organizativa:** Mejorar sus capacidades al manejar el cambio dentro y más allá de los límites de la organización.
- d. **Aprovechar la creatividad y la innovación:** Generar mayor valor a través de la mejora continua e innovación mediante el aprovechamiento de la creatividad del personal
- e. **Liderar con visión, inspiración e integridad:** Seguir a líderes que visualicen a futuro y hacen que suceda, actuando como modelos a seguir por sus valores y ética.
- f. **Actuar con agilidad:** Tener la capacidad para identificar y responder de manera efectiva a las oportunidades y amenazas.
- g. **Alcanzar el éxito con el talento de la gente:** Valorar a su gente y crear una cultura de empoderamiento para el logro de objetivos organizacionales y personales.
- h. **Mantener resultados sobresalientes:** Lograr resultados sostenidos y sobresalientes que satisfacen tanto las necesidades de corto como de largo plazo de todas sus partes interesadas.

2.1.2.2 LOS CRITERIOS

El Modelo de Excelencia de la EFQM se basa en nueve criterios, cinco "Agentes Facilitadores" y cuatro "Resultados".

Los criterios "Agentes" se refieren a lo que una organización hace. Los criterios "Resultados" se relacionan con lo que la organización logra. Los

“Resultados” son causados por los "Agentes" y se mejoran mediante la retroalimentación.

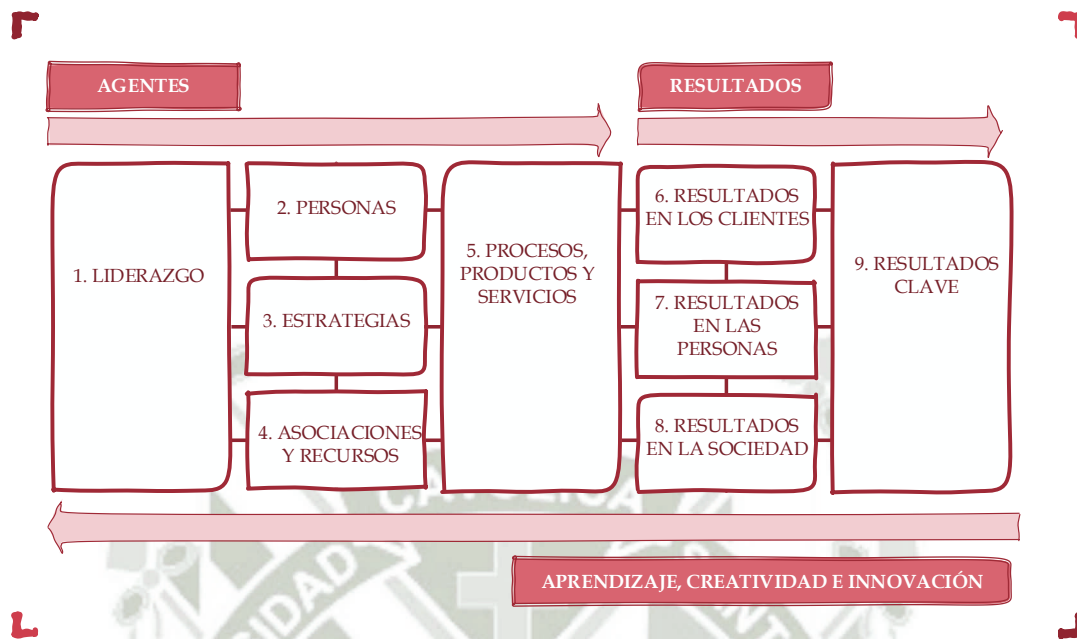


Figura 2-2 Criterios del Modelo de Excelencia EFQM

Fuente: www.efqm.org.

El Modelo de Excelencia EFQM permite a las personas entender las relaciones de causa y efecto entre los Agentes y los Resultados que logra.

Las flechas hacen hincapié en la naturaleza dinámica del modelo, que muestra el aprendizaje, la creatividad y la innovación que ayuda a mejorar los habilitadores que a su vez conducen a mejores resultados.

2.1.2.2.1 Agentes Facilitadores

Hay 5 agentes, representados en el lado izquierdo del Modelo. Estas son las cosas que una organización necesita hacer para desarrollar e implementar su estrategia.

- i. **Liderazgo:** Líderes que formulen los objetivos y vayan hacia su alcance, actuando como modelos e inspirando confianza. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna para asegurar el éxito de la organización.
- ii. **Estrategia:** Implementar la misión y visión, desarrollando una estrategia. Se desarrollan planes, objetivos y procesos.
- iii. **Personas:** Crean una cultura que permita el logro beneficioso de los objetivos organizacionales y personales. Cuidar, comunicar, recompensar y reconocer a las personas de tal manera que motive a mejorar, construyendo un compromiso con la organización y permitiéndoles utilizar sus habilidades y conocimientos.
- iv. **Asociaciones y recursos:** Planificar y gestionar asociaciones con cliente, proveedores y recursos internos para el funcionamiento eficaz de los procesos.
- v. **Procesos, productos y servicios:** Diseñar, manejar y mejorar los procesos para generar valor a los clientes y otras partes interesadas.

2.1.2.2.2 *Resultados*

Hay 4 áreas de resultados, mostradas en el lado derecho del Modelo. Estos son los resultados que una organización debe lograr, en línea con sus objetivos estratégicos.

- i. **Resultados en los clientes:** Lograr y mantener resultados excepcionales que cumplen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.
- ii. **Resultados en las personas:** Lograr y mantener resultados que cumplen o exceden las necesidades y expectativas de su gente.

iii. Resultados en la sociedad: Lograr y mantener resultados que cumplen con las necesidades y expectativas dentro de la sociedad.

iv. Resultados empresariales: Lograr y mantener resultados que cumplen con las necesidades y expectativas de sus socios empresariales.

En toda organización es importante que se monitoree los resultados considerando lo siguiente:

- Desarrollar un conjunto de indicadores clave de desempeño y resultados en base a sus necesidades y expectativas.
- Establecer objetivos claros para los resultados.
- Segmentar los resultados para entender el desempeño de las diferentes áreas de la organización.
- Comprender las razones de las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán en otros indicadores y resultados.

2.1.2.3 SUB CRITERIOS

Los 9 criterios del modelo EFQM se estructuran en sub criterios. Los criterios *Agentes*, se estructuran en un numero variable de su criterios. Así mismo, los criterios *Resultados* se estructuran en 2 sub criterios.

A continuación, se muestra una tabla con los sub criterios a considerar:

Tabla 2-1 Tabla de sub criterios del modelo EFQM

CRITERIO	SUB CRITERIO	
1. Liderazgo	1a	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia

	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 (clientes, partners y representantes de la sociedad).
	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.
2. Estrategia	2a	La política y estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés y del entorno externo.
	2b	La política y estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
	2c	La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza (para asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental).
	2d	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.
3. Personas	3a	Planificación, gestión y mejora de los RRHH.
	3b	Identificación, desarrollo y mantenimiento del 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.
4. Alianzas y recursos	4a	Gestión de las alianzas externas.
	4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenible.
	4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
	4d	Gestión de tecnología.
	4e	Gestión de la información y el conocimiento.
5. Procesos, productos y servicios	5a	Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
	5b	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la Innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez más valor.
	5c	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
	5d	Los servicios se producen, distribuyen y gestionan.
	5e	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.
6. Resultados en los clientes	6a	Medidas de percepción
	6b	Indicadores de rendimiento
7. Resultados en las personas	7a	Medidas de percepción
	7b	Indicadores de rendimiento
	8a	Medidas de percepción

8. Resultados en la sociedad	8b	Indicadores de rendimiento
9. Resultados clave	9a	Medidas de percepción
	9b	Indicadores de rendimiento

Fuente: Introducción al modelo EFQM - Del Palacio y Lirola, 2005

Las *Medidas de Percepción* son aquellas que se obtienen cuando la organización pregunta proactivamente al grupo de interés sobre la satisfacción alcanzada. Por ejemplo: los resultados de una encuesta de clientes

Los *Indicadores de Rendimiento* son medidas internas, representativas de la satisfacción de un grupo de interés, obtenidas sin que la organización haya preguntado al grupo de interés implicado. Por ejemplo: el número de reclamaciones de cliente, etc.

2.1.2.4 PUNTUACIÓN

Aunque la razón de ser de las evaluaciones según el modelo EFQM es la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, el modelo proporciona una metodología para obtener la puntuación al realizar una evaluación. (Del Palacio y Lirola, 2005).

La puntuación se realiza siempre en forma de porcentaje y a cada uno de los sub criterios del modelo EFQM. El peso de cada uno de los criterios es el siguiente:

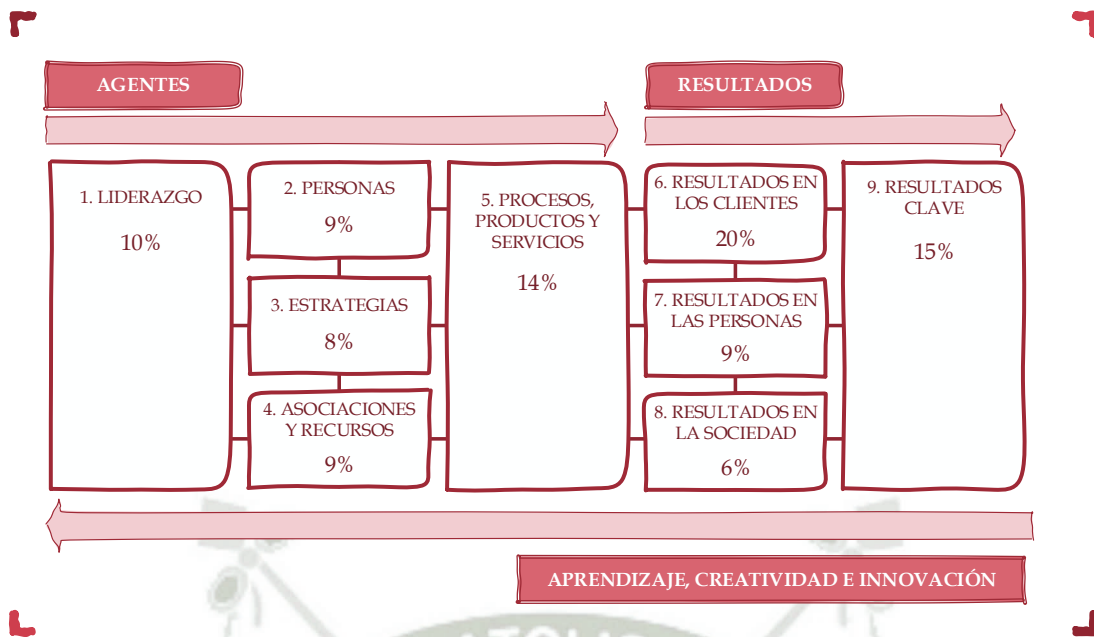


Figura 2-3 Puntuación de criterios de modelo EFQM

Fuente: www.efqm.org

De cada criterio, el peso de los sub criterios es proporcional al número de los mismos que lo componen, salvo en los criterios 6 y 7 en los que el *sub criterio a* tiene un peso de 75% y el *sub criterio b* de 25%, y en el criterio 8, el *sub criterio a* tiene un peso de 25% y el *sub criterio b* tiene un peso de 75%.

2.1.2.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

La evaluación según el modelo EFQM puede abordarse de manera interna (autoevaluación) o externa.

Las autoevaluaciones son realizadas por las personas de la organización a evaluar, si bien pueden realizarse con el apoyo de consultores externos especializados.

Las evaluaciones externas suelen ser realizadas como consecuencia de la presentación de la candidatura de la organización a evaluar a alguno de los

reconocimientos existentes que utilizan como método de evaluación el modelo EFQM.

Para realizar autoevaluaciones existen múltiples enfoques y herramientas (cuestionarios, formularios, matrices de mejora, reuniones de trabajo, etc.) que, dependiendo de la situación y necesidades de la organización en un momento dado, deberán ser valoradas y seleccionadas por la organización que pretende autoevaluarse. (Del Palacio y Lirola, 2005)

2.2 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, según Apaza Meza, (2010) es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo, porque:

- Permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva al combinar indicadores financieros y no financieros.
- Ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos y una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (Apaza Meza, 2010, pág. 173)

2.2.1 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD

2.2.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores. A partir de ellos se desarrolla la estrategia, que puede ser representada en forma de mapas estratégicos o conceptualizada.

Lo importante es que haya una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. (Apaza Meza, 2010, pág. 176)

2.2.1.2 MAPA ESTRATÉGICO

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. (Apaza Meza, 2010, pág. 176)

Los mapas estratégicos permiten a una organización describir e ilustrar, en lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, medidas de desempeño, y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia. De este modo, los empleados tienen una representación visual de como su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia.

2.2.1.3 PERSPECTIVAS:

Un mapa estratégico debe comenzar a diseñarse desde arriba hacia abajo.

2.2.1.3.1 Perspectiva financiera

Según Apaza Meza, (2010) las empresas utilizan fundamentalmente dos palancas para su estrategia financiera: Crecimiento de ingresos y productividad; la productividad tiene a su vez dos partes: una mejora de estructura de costos reduciendo gastos y una utilización efectiva de activos reduciendo necesidades de capital fijo y corriente.

En general, la estrategia de productividad rinde resultados antes que la estrategia de crecimiento. (pág. 180)

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor económico agregado (EVA)
- Retorno sobre capital empleado (ROCE)
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión (ROI)
- Relación Pasivo – Patrimonio
- Inversión como porcentaje de ventas

2.2.1.3.2 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Los procesos internos y esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva.

El buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competitivo. Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.

Algunos indicadores usados son:

- Cuotas de mercado.
- Fidelidad de los clientes indicado, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras.
- Entrada de nuevos clientes
- Satisfacción de los clientes con el producto/servicio
- Rentabilidad por cliente
- Reclamos resueltos del total de reclamos

Es importante conocer cualquier cambio en las preferencias o actitudes a través de entrevistas puntuales. La empresa debe reaccionar antes de sufrir alguna pérdida significativa de fidelidad de clientes.

La satisfacción de los clientes dependerá de la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor debe cubrir el conjunto de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor. (Apaza Meza, 2010, pág. 194)

2.2.1.3.3 Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza de los procesos de la organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos son:

- Tiempo de Ciclo del Proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Trabajo
- Desperdicio
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, /Reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos. (Apaza Meza, 2010, pág. 195)

2.2.1.3.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias principales del negocio, que incluyen:

Capital humano: Se refiere a las competencias de la gente, al conocimiento que tiene el equipo de trabajo así como su capacidad para aprender y adaptarse a cambios y retos.

Sistemas e infraestructura: El uso de la tecnología como impulsor de valor, así como la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones

Clima organizacional: Este factor tiene una gran importancia debido a que permite conocer cómo se sienten los integrantes del equipo de trabajo, si logran compartir los valores de la organización y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambios que ayuden al crecimiento de la empresa. (Pavisich, 2017)

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Competencias clave del personal (brecha entre lo actual y lo requerido)
- Retención de personal clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional.

Como se puede observar en las perspectivas anteriores (financiera, enfoque a clientes y procesos internos) se busca la excelencia para alcanzar los objetivos de la organización mediante procesos clave; sin embargo, en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo el punto principal está en el talento humano el cual sirve como el medio para alcanzar ese nivel de excelencia y lograr los objetivos estratégicos. (Apaza Meza, 2010, pág. 197)

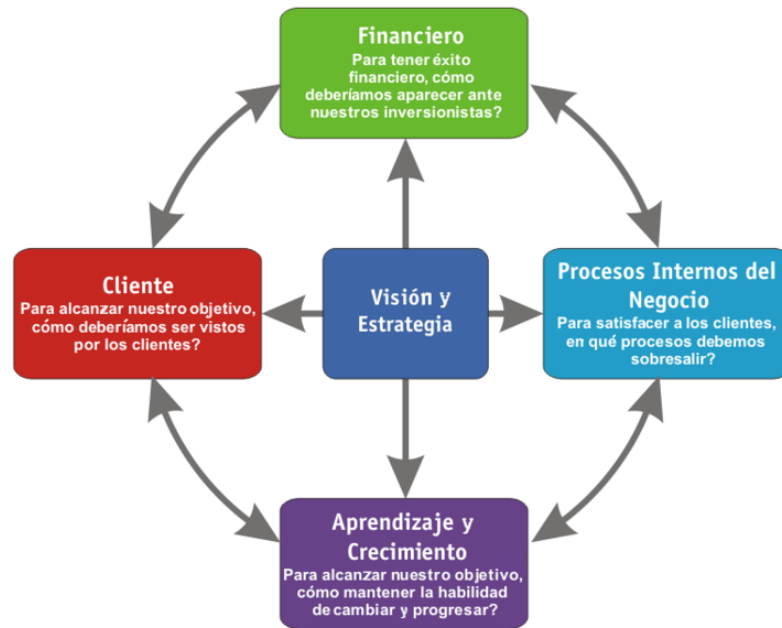


Figura 2-4 Balanced Scorecard

Fuente: Apaza, M. (2010) *Balanced Scorecard: Gerencia Estratégica y del Valor*.

2.2.1.4 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

Dado que el Balanced Scorecard ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

- **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.

- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. (Apaza Meza, 2010)

2.2.1.5 INDICADORES Y SUS METAS

Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Además para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas (Apaza Meza, 2010)

2.2.1.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. (Apaza Meza, 2010, pág. 197)

2.2.1.7 RESPONSABLES Y RECURSOS

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar

en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. (Apaza Meza, 2010, pág. 198)

2.2.2 BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Se considera las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos estratégicos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto. (TiedCOMM, 2017)

2.3 INTEGRACIÓN DEL MODELO EFQM Y BALANCED SCORECARD

2.3.1 RELACIÓN ENTRE BALANCED SCORECARD Y MODELO EFQM

Los criterios considerados en el modelo EFQM son nueve y los considerados en el BSC son cuatro:

Tabla 2-2 Tabla relacional entre EFQM y BSC

MODELO EFQM	MODELO BSC
Procesos, productos y servicios	Perspectiva de procesos internos
Asociaciones y recursos	
Personas	Perspectiva de aprendizaje organizacional
Resultados en las personas	
Resultados en los clientes	Perspectiva del cliente
Resultados en la sociedad	
Resultados clave	Perspectiva financiera
Liderazgo	
Estrategias	

Fuente: Elaboración propia

Resultados Clave con Perspectiva Financiera, Los 2 se enfocan en los resultados finales de la organización, es decir, los resultados financieros.

Resultados en los Clientes con Perspectiva de Clientes. El BSC y el EFQM consideran que el cliente es el que crea valor para la organización y que los resultados de la organización dependerán del nivel de satisfacción del cliente.

Procesos, productos y servicios, Asociaciones y recursos con Perspectiva de Procesos Internos. Ambos consideran que hay que considerar el buen desarrollo de

los procesos para lograr la satisfacción del cliente, que en quien define la calidad del producto/servicio.

Personas, Resultados en las Personas, y Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo. Los trabajadores son importantes en el caso del EFQM para la gestión de la calidad y en el caso del BSC para el logro de la Visión y Misión de la Organización. (Ticse Villanueva, 2009)

2.3.2 PRINCIPIOS BÁSICOS SIMILARES DEL EFQM Y BSC

Ambos enfoques (Modelo EFQM de Excelencia y Balanced Scorecard) comparten unos principios básicos:

- Orientación hacia los resultados: equilibrio y satisfacción de todos los grupos de interés relevantes para la organización.
- Orientación al cliente (punto básico en la creación de valor): el cliente es el árbitro final de la calidad del producto o servicio y, por tanto, eslabón clave, mediante sus percepciones y comportamientos, en la cadena de creación de valor.
- Constancia en los objetivos: coherencia en la dirección marcada con un enfoque que equilibre los distintos plazos temporales (corto, medio y largo plazo).
- Gestión por procesos y hechos: las actividades interrelacionadas, ordenadas en procesos, se gestionan de acuerdo con información fiable que incluye percepciones de todos los grupos de interés.
- Desarrollo e implicación de las personas: énfasis en los valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomenta el compromiso de todos.

- Aprendizaje y mejora continua: se fomenta el aprendizaje continuo, la mejora de los procesos y la adaptación continúa a los cambios en el entorno. (Trullenque & Liquete, 2002)

2.3.3 APORTES INDIVIDUALES DEL MODELO EFQM Y BSC

En el siguiente cuadro se muestran los aportes individuales que realizan cada uno de los modelos:

Tabla 2-3 Aportes individuales de EFQM & BSC

APORTES DEL MODELO EFQM	APORTES DEL BSC
Potenciación del liderazgo	Herramientas de implantación y gestión de estrategias
Innovación y gestión del conocimiento	Arquitectura estratégica definida
Desarrollo de alianzas	Integración de: estrategias, indicadores, metas y acciones
Compromiso a la responsabilidad social	Participación integrada y seguimiento de los elementos de gestión

Fuente: Elaboración propia. Recopilado de Trullenque & Liquete, 2002. El Modelo Integrado EFQM y BSC: Transformando estrategia en acción excelente. Harvard: Deusto

Como se observa en la tabla anterior, ambos modelos se integran de manera estratégica, dando soporte uno al otro tanto a nivel de liderazgo, desarrollo de relaciones entre los involucrados en la organización, como en la implementación, seguimiento y control del modelo.

2.3.3.1 OTROS APORTES DEL BALANCED SCORECARD

- El BSC es de fácil comprensión y ayuda de manera sencilla a comunicar las mejoras a la organización.
- El BSC permitirá conectar la formulación estratégica con las iniciativas de mejora en la parte administrativa.
- El BSC tiene un enfoque sistémico que permitirá gestionar los aspectos de interés de manera integral.

iv. El BSC puede integrarse con facilidad al EFQM.

Puede notarse que los únicos componentes del EFQM que no tienen su perspectiva equivalente del BSC son Liderazgo y Estrategia. Esto se debe a que en el BSC el liderazgo y estrategia son intenciones de más alto nivel que no se ubica como perspectiva sino como base de los objetivos planteados en las perspectivas. (Quintana Alfaro, 2017, pág. 112)

2.3.4 EL MODELO INTEGRADO Y SUS BENEFICIOS

El modelo integrado EFQM y BSC brinda una respuesta global, estratégicamente enfocada y orientada a la mejora en la gestión de las organizaciones.

Los beneficios que aporta este modelo son:

- El despliegue, implementación y gestión de estrategias se realizan de una forma estructurada y progresiva, siguiendo el ciclo PDCA (Planear, Hacer, Evaluar, Actuar).
- Se integra la estrategia de la organización con elementos que evalúan la calidad en la gestión de procesos.
- Alinea los recursos humanos, acciones prioritarias, metas y asignación de recursos en función a la estrategia, realizando una evaluación constante y seguimiento participativo, adaptándose a los cambios del entorno. (Trullenque & Liquete, 2002)

2.3.4.1 ELEMENTOS DEL MODELO INTEGRADO

Mapa estratégico

Convierte la estrategia en algo sencillo, gráfico y adaptable a acciones concretas. Garantiza que la creación de valor se visualice de forma completa y coherente.

Indicadores

Herramientas de medida de objetivos. Se clasifican en: Estratégicos (miden directamente los objetivos) y no estratégicos (apoyo). Esenciales para aplicar técnicas analíticas de la calidad.

Metas

Valores que el equipo de gestión de plantea. Para su elaboración se recomienda construir escenarios intuitivos y evolucionar progresivamente a la elaboración de escenarios más complejos.

Iniciativas

Acciones para alcanzar las metas, deben ser realistas, simples y fácil de entender y su impacto debe estar alineado al mapa estratégico.

Alineamiento

De recursos humanos: Alineados a los necesidades operativas
De recursos económicos: A través de presupuestos.

Seguimiento

Evaluaciones a partir de los datos suministrados por los indicadores.



Figura 2-5 Integración de los criterios y sub criterios del Modelo EFQM y BSC

Fuente: Trullenque & Liquete, 2002. *El Modelo Integrado EFQM y BSC: Transformando estrategia en acción excelente.* Harvard: Deusto

Al integrar el EFQM con el BSC, como se muestra en la figura anterior, se crean sub perspectivas en el Mapa Estratégico, enfocándolo hacia el alcance de la calidad, y al aplicar la metodología del BSC, se operativiza el modelo EFQM.

El mapa estratégico desarrollado para el presente trabajo considerando los 9 criterios del EFQM se muestra en la siguiente gráfica:

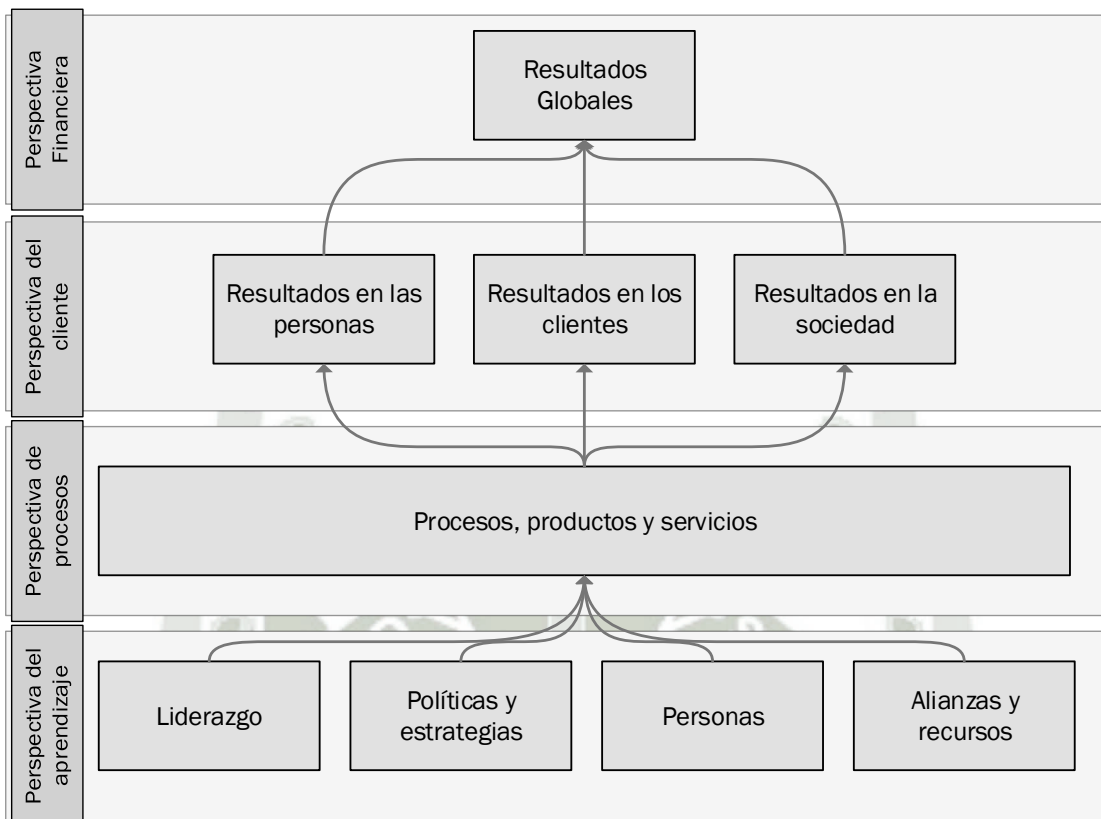


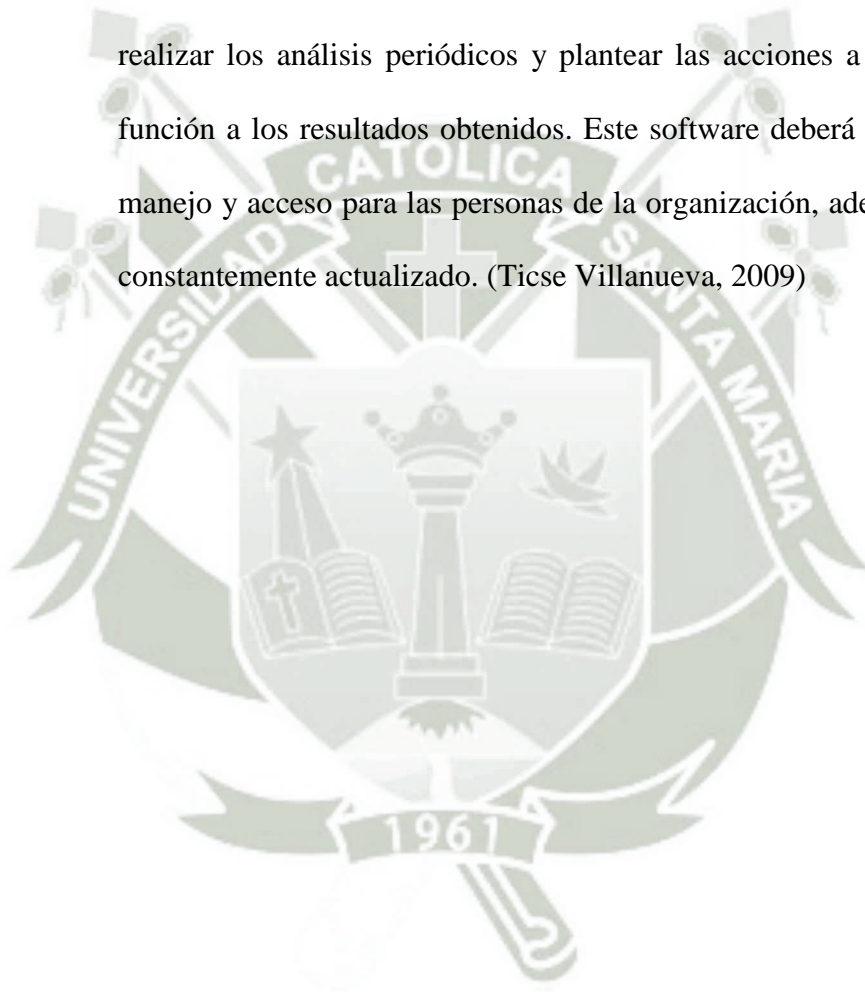
Figura 2-6 Modelo Integrado de BSC y EFQM

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de este modelo integrado se debe considerar los siguientes puntos:

- El mapa estratégico se debe adaptar a la situación actual de la empresa, alineando los objetivos a la misión y visión, considerando los 9 criterios del EFQM dentro de las 4 perspectivas del BSC.
- Se debe desarrollar una matriz de planificación, considerando los elementos anteriormente mencionados (Indicadores, Metas, Iniciativas, Seguimiento)

- Las iniciativas deben ser presupuestadas y controladas periódicamente.
- Cada iniciativa deberá tener una fecha específica de inicio y fin, así como se le debe asignar un responsable, para garantizar el control de cumplimiento.
- Desarrollar un software de control, que permita registrar y almacenar los datos correspondientes al cumplimiento de los objetivos, para realizar los análisis periódicos y plantear las acciones a realizar en función a los resultados obtenidos. Este software deberá ser de fácil manejo y acceso para las personas de la organización, además de ser constantemente actualizado. (Ticse Villanueva, 2009)



CAPITULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La distribuidora de repuestos e insumos para maquinaria “Aleman”, ubicada en la ciudad de Arequipa, en la zona comercial de Apima, es una organización con experiencia en ventas de insumos para maquinaria liviana y pesada desde hace 18 años. La fundadora de la empresa, cuyo esposo tiene una especialización en mantenimiento mecánico, se percató del movimiento económico y comercial que tenía la zona donde se encontraba su domicilio, es por esto que decidió aprovechar esta oportunidad de negocio, formando una sociedad.

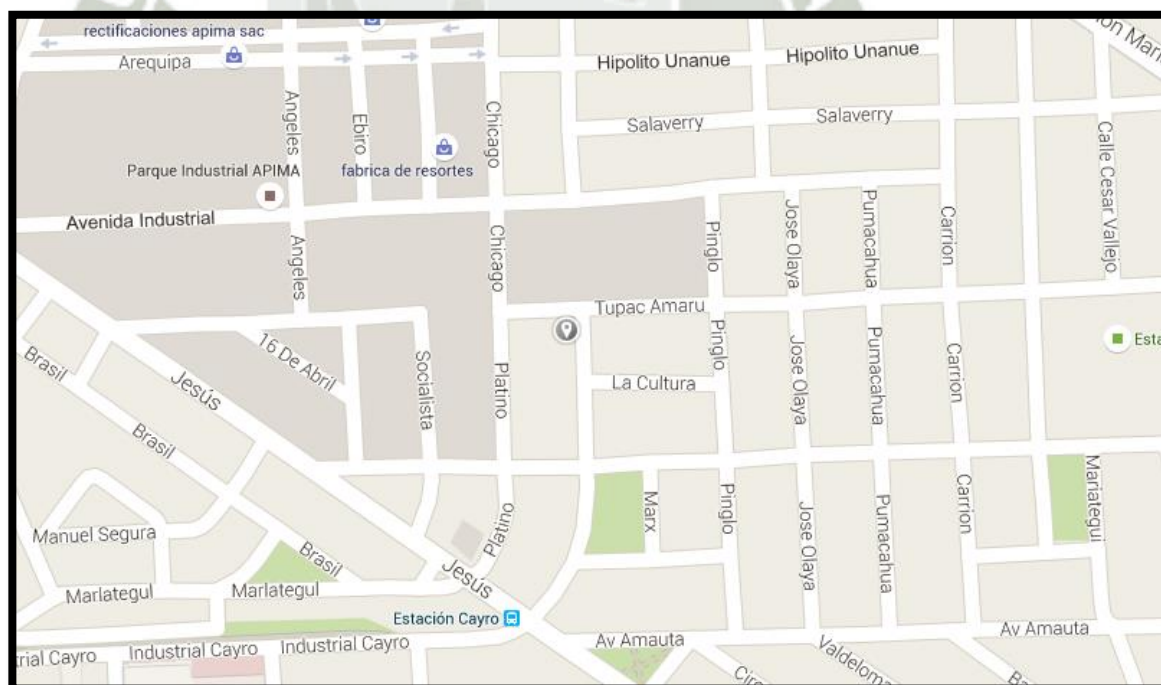
Inicialmente se compraba los insumos de los proveedores de la zona por motivos de cercanía, confianza y garantía, para abastecer a los clientes, pero con el paso del tiempo, los avances de la tecnología y telecomunicaciones, se buscaron proveedores, a través de internet, que ofrezcan una mejor calidad a un precio más económico, logrando contactarse con grandes empresas importadoras tanto de Arequipa como de Lima.

Los primeros y principales clientes que ganó la empresa pertenecen al sector público, siendo las municipalidades distritales de la provincia de Sánchez Cerro, en el departamento de Moquegua, con quienes se logró afianzar una buena relación gracias a los servicios ofrecidos y la calidad de los productos comercializados. Con el tiempo la empresa se hizo más conocida a nivel territorial, proveyendo en su totalidad a los 11 municipios de Sánchez Cerro y a 2 de Mariscal Nieto, dentro del departamento de Moquegua, además de expandirse hacia provincias de Arequipa, como La Unión, Islay, Castilla y Condesuyos.

3.1.2 DATOS GENERALES

- RUC: 10294462541
- Razón social: Máxima Berta Aleman Puma
- Organización jurídica: Persona natural con negocio
- Estado del contribuyente: Activo
- Actividades económicas
 - Principal - CIU 50506: Venta al por menor combustibles.
 - Secundaria 1 - CIU 50304: venta partes, piezas, accesorios.
- Comprobantes de Pago c/aut. de impresión: Factura, boleta de venta, nota de crédito, guía de remisión
- Fecha de inicio de actividades: 15/06/1999
- Nro de trabajadores: 5

3.1.3 LOCALIZACIÓN



Gráfica 3-1 Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps

La empresa se encuentra ubicada en el distrito de Paucarpata, cercana la zona comercial de Apima, teniendo como dirección calle Ideal Nro. 100, urbanización José Carlos Mariátegui, realizando sus actividades en la planta baja.

3.2 MISIÓN Y VISIÓN

3.2.1 MISIÓN

“Comercialización de filtros, lubricantes, repuestos y accesorios para unidades vehiculares y maquinarias, brindando una atención rápida, flexible y eficaz, satisfaciendo las expectativas de los clientes y haciendo participe a nuestro personal del crecimiento de la empresa.”

3.2.2 VISIÓN

“Incrementar los ingresos y la rentabilidad de la empresa abasteciendo a clientes tanto públicos como privados de las ciudades de Arequipa, Moquegua, Puno y Cuzco, para llegar a ser un conocido distribuidor a nivel región sur al 2020”

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

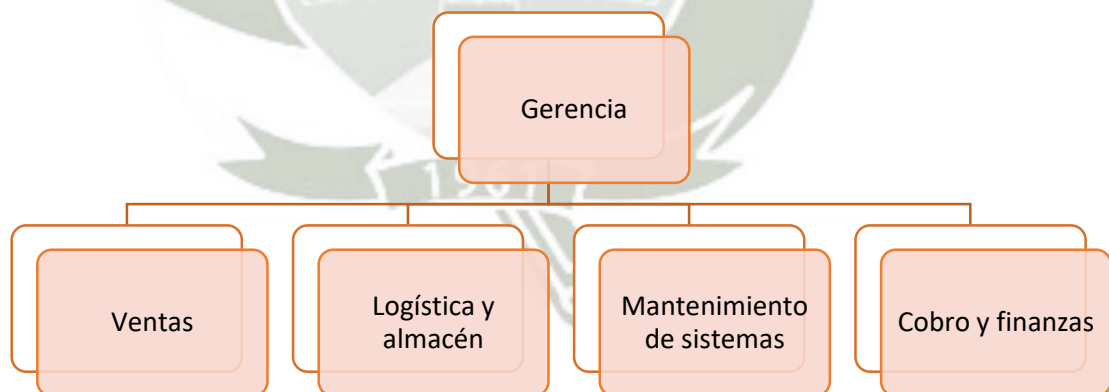


Figura 3-1 Organigrama

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 DESCRIPCIÓN DE CADA PUESTO

3.3.1.1 GERENCIA

La gerente de la empresa labora 8 horas diarias, de 8:30 am a 5:30 pm, de lunes a viernes y sábados de 8:30 am a 12:30 pm. Las principales funciones desempeñadas son:

- Participar en los procesos de selección de proveedores
- Coordinación con proveedores para a compra de insumos
- Coordinación con clientes en relación al envío de los insumos
- Control y gestión de cambios y/o devoluciones de insumos

3.3.1.2 VENTAS

La persona encargada del área de ventas de la empresa labora 8 horas diarias, de 8:30 am a 5:30 pm con una hora de almuerzo, de lunes a viernes y sábados de 8:30 am a 12:30 pm. Las principales funciones desempeñadas son:

- Servicio de atención al cliente
- Coordinar con los clientes sobre especificaciones técnicas requeridas por las órdenes de compra
- Envío de cotizaciones para los procesos de selección
- Elaboración de documentos: Cotizaciones, proformas, facturas, guías de remisión, notas de crédito

3.3.1.3 LOGÍSTICA Y ALMACÉN

La persona encargada del almacén de la empresa labora 8 horas diarias, de 8:30 am a 5:30 pm con una hora de almuerzo, de lunes a viernes y sábados de 8:30 am a medio día. Las principales funciones desempeñadas son:

- Preparación de pedidos de clientes

- Comunicación y coordinación para la realización de compras
- Comunicación con proveedores
- Reclamar la mercancía pendiente de entrega
- Recepción y ubicación de los insumos
- Organización física de artículos: distribución, ubicación, forma de almacenaje, etc
- Mantenimiento y actualización de etiquetas de estanterías
- Introducción de datos de inventario

3.3.1.4 MANTENIMIENTO DE SISTEMAS

La persona encargada del mantenimiento de sistemas de la empresa labora 4 horas diarias, de 8:30 am a 12:30 pm, lunes, miércoles y viernes. Las principales funciones desempeñadas son:

- Mantener en funcionamiento la estructura informática, tanto hardware como software.
- Revisión y mantenimiento periódico de impresoras y demás dispositivos.
- Manejo de base de datos y soporte a las demás áreas.

3.3.1.5 COBRO Y FINANZAS

La personal encargada del área de cobro y finanzas de la empresa labora 8 horas diarias, de 8:30 am a 5:30 pm con una hora de almuerzo, de lunes a viernes y sábados de 8:30 am a medio día. Las principales funciones desempeñadas son:

- Llevar un control documental y electrónico de las cuentas por cobrar y pagar.

- Supervisar y controlar las notas de crédito emitidas y recibidas.
- Comunicar a los clientes las deudas y cuentas pendientes con la empresa.

Cabe destacar que la empresa trabaja con un ERP para la elaboración de facturas, boletas, guías de remisión y manejo de almacén.

3.4 PRODUCTOS OFRECIDOS

Los productos que comercializa la empresa se puede agrupar en: Filtros, aceites, lubricantes y repuestos.

3.4.1 FILTROS

Los filtros son los insumos con mayor índice de rotación dentro de la empresa.

Tabla 3-1 Marcas de filtros comercializados

MARCA
Caterpillar
Komatsu
John Deere
Atlas Copco
LYS
Purolator

Fuente: Información de la empresa. Elaboración propia

Tabla 3-2 Tipo y presentación de filtros comercializados

TIPO	PRESENTACIÓN
Filtro de combustible	Unidad
Filtro de aceite	Unidad
Filtro de aire	Unidad Filtros primario y secundario
Filtro separador de agua	Unidad

Fuente: Información de la empresa. Elaboración propia

A cada filtro le corresponde un código, el cual viene preestablecido de fábrica.

3.4.2 ACEITES Y LUBRICANTES

Las marcas que más se comercializan son:

Tabla 3-3 Marcas de aceites comercializados

MARCA
Mobil
Shell
Venoco
Caterpillar

Fuente: Información de la empresa.

Tabla 3-4 Tablas de aceites y lubricantes comercializados

MOBIL DELVAC	
ACEITE O LUBRICANTE	DESCRIPCIÓN
Mobil Delvac MX 15W-40	Aceite para motor
Mobil Delvac MX 25W-50	Aceite para motor
Mobilfluid 424	Lubricante de dirección hidráulica
Mobiltrans HD	Lubricante de dirección hidráulica

Mobilgrease XHP 222	Grasas
Mobilgrease Special	Grasas
Mobilube HD 80W-90, 85W-140	Lubricante para eje trasero
Mobilube HD 85W-140	Lubricante para eje trasero
CATERPILLAR	
ACEITE O LUBRICANTE	DESCRIPCIÓN
CAT HYDO ADVANCED 10	Aceite hidráulico de formula avanzada
CAT DEO SAE 15W-40	Aceite para motor
CAT TDTO SAE 10W, 30W, 50W	Aceite para transmisión, mandos finales y compartimiento de frenos
CAT GO SAE 80W-90 / SAE 85W-140	Aceite con multiviscosidad para engranajes
CAT FDAO SAE 60	Aceite para mandos finales

Fuente: Información de la empresa. Elaboración propia

3.4.3 REPUESTOS

La empresa comercializa una gran variedad de repuestos, tanto para maquinaria pesada, ya sean motoniveladoras, retroexcavadoras, tractores oruga, rodillos, etc; así como para maquinaria liviana, camionetas, autos entre otro tipo de unidades.

La lista de productos es variada y por lo mismo no resulta relevante presentarla en el presente estudio.

3.5 PRINCIPALES PROCESOS

La empresa no cuenta con un diagrama de procesos en sus instalaciones. Las funciones se aprenden gracias a la explicación y ordenes que da la gerencia y tales actividades se realizan diariamente.

Es por ello que se realizó un estudio diario de las actividades de la empresa y se hizo un diagrama de los tres principales procesos clave desarrollados dentro de la empresa, las cuales se presentan a continuación.

3.5.1 VENTAS

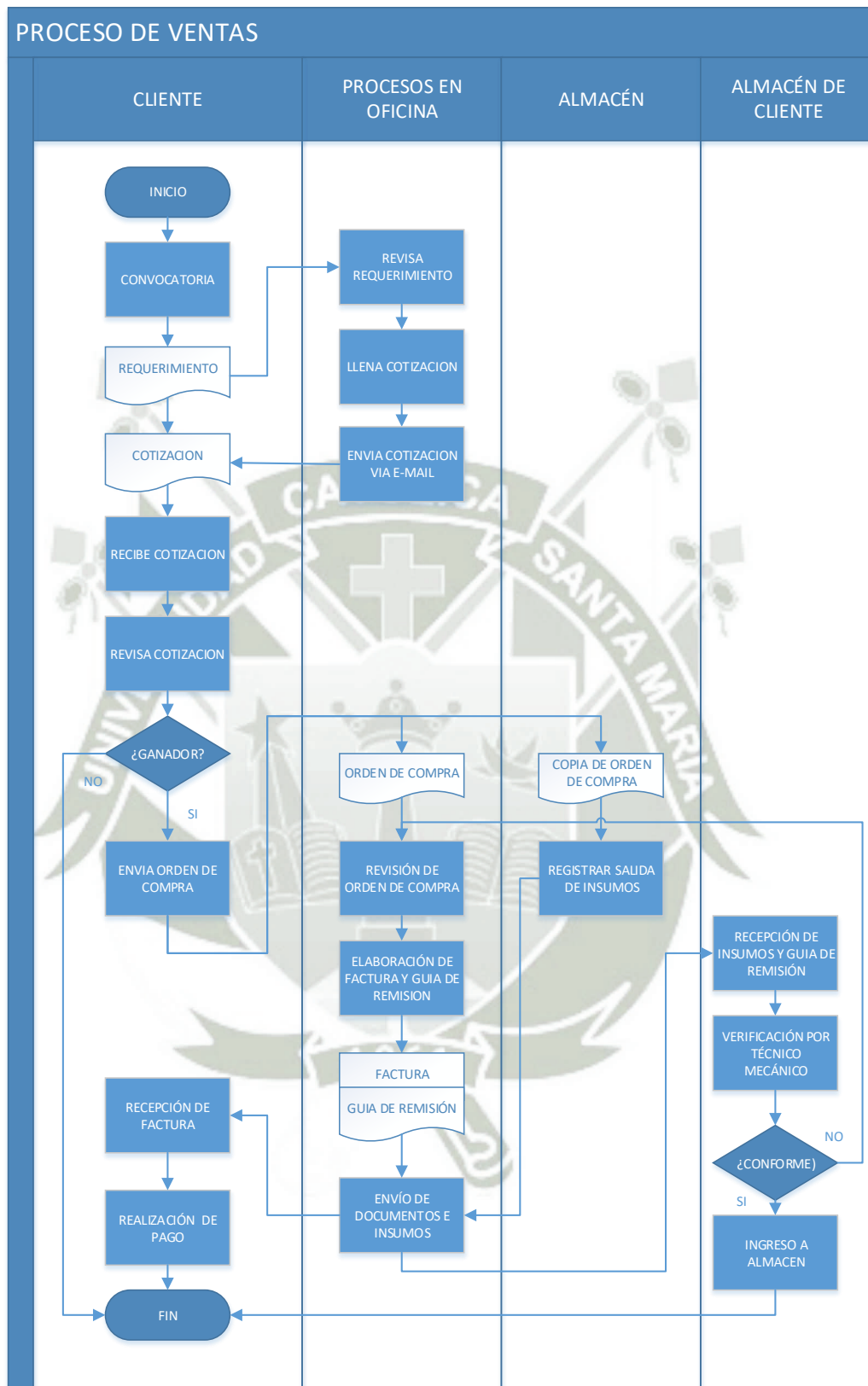


Figura 3-2 Diagrama de proceso de ventas

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 COMPRAS

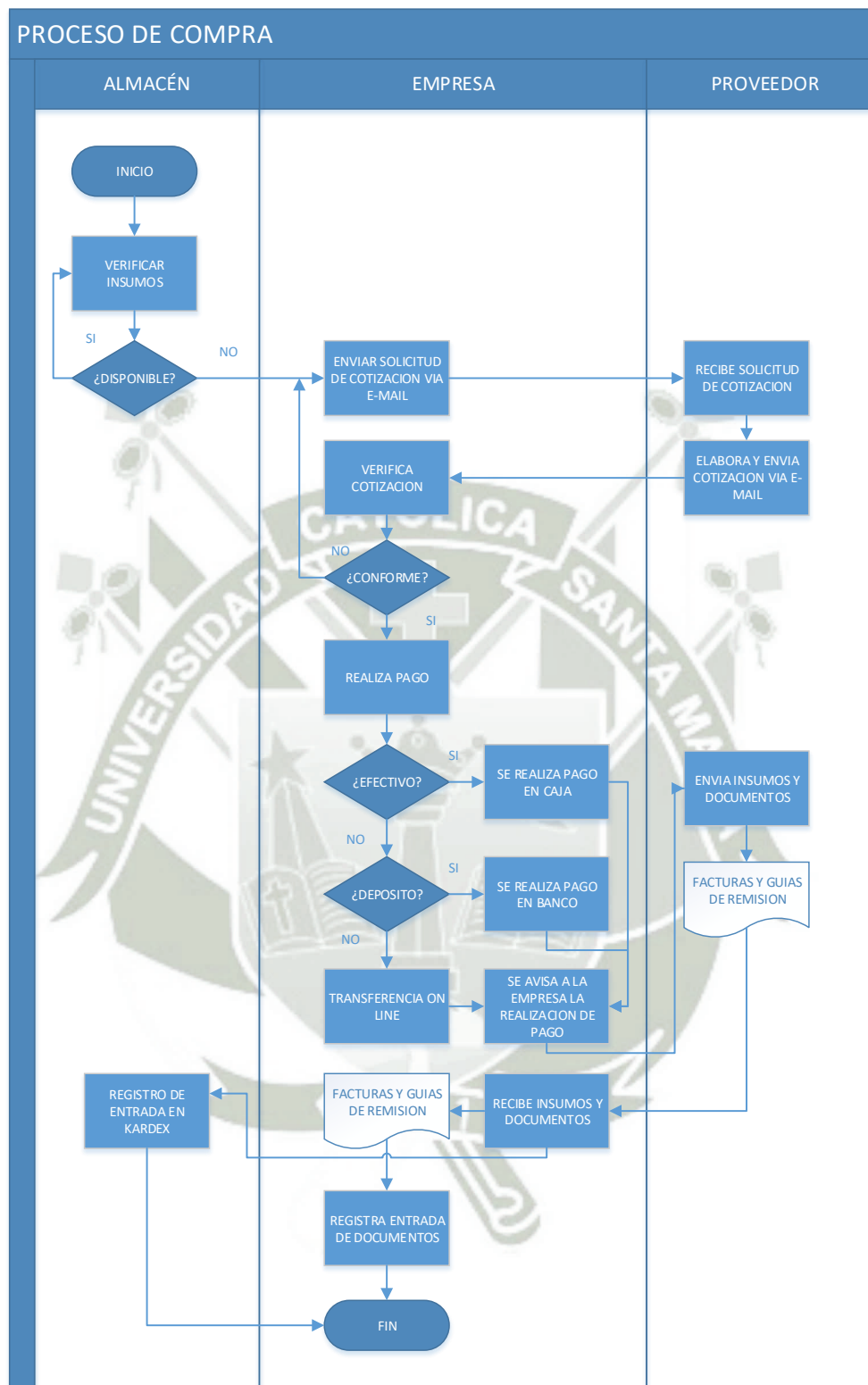


Figura 3-3 Diagrama de proceso de compras

Fuente: Elaboración propia

3.5.3 MANEJO DE INVENTARIO

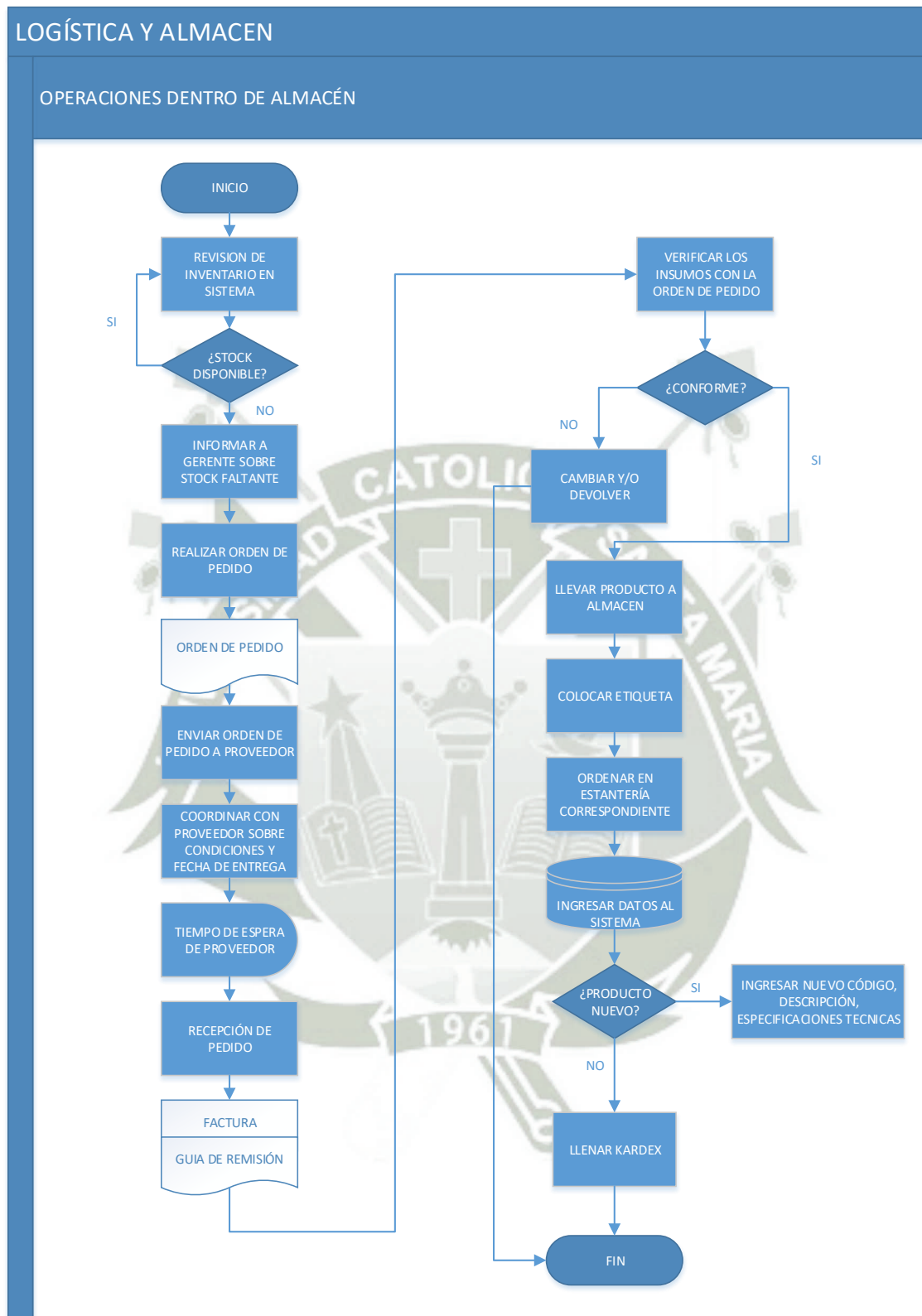


Figura 3-4 Diagrama de procesos dentro de almacén

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los problemas detectados en los procesos principales es la devolución de los pedidos y este problema puede darse por las siguientes causas:

- La muestra de la pieza solicitada no tiene ningún código o bien se borró por el desgaste de la misma, para lo cual se piden las especificaciones técnicas como la placa, tipo de unidad, marca, serie de motor, etc.
- La muestra sacada de la unidad (repuestos, uñas, cantoneras) fue modificada y acoplada para esa misma maquinaria, debido a que la original ya no se comercializa, sea por antigüedad de la unidad, costos excesivos de fabricación, etc.

En ambos casos se pregunta por el insumo al proveedor dando las especificaciones técnicas de la maquinaria y/o unidad vehicular, para luego seguir con el proceso de compra y envío, pero en algunas ocasiones la pieza comprada no corresponde a la muestra solicitada por el cliente, por los problemas mencionados anteriormente, lo cual incurre en costos de devoluciones y demoras en tiempos de entrega, derivando a costos mayores como a paralizaciones de obra.

De tal manera que para verificar que la pieza enviada al cliente sea la correcta, se solicita el servicio de un técnico mecánico para que revise que la misma se acople correctamente a la unidad, dicho proceso se muestra en el diagrama de flujo del proceso de ventas.

En el siguiente cuadro se enlista los costos de devoluciones de los últimos 12 meses antes de la autoevaluación.

Tabla 3-5 Monto de devoluciones

AÑO	MES	VENTAS	DEV. DE VENTAS
2016	JUNIO	81,710.00	1,632.00
2016	JULIO	84,231.00	1,209.00
2016	AGOSTO	90,607.00	1,430.00
2016	SEPTIEMBRE	88,588.00	-
2016	OCTUBRE	78,657.00	980.00
2016	NOVIEMBRE	72,964.00	1,310.00
2016	DICIEMBRE	63,992.00	250.00
2017	ENERO	52,771.00	2,019.00
2017	FEBRERO	52,816.00	786.00
2017	MARZO	65,472.00	-
2017	ABRIL	68,835.00	1,030.00
2017	MAYO	69,861.00	560.00
		S/. 870,504.00	S/. 11,206.00

Fuente: Elaboración Propia. Datos recopilados de la empresa

De la anterior tabla se deduce que la relación entre los costos de devoluciones y los ingresos son de 1.29%, que aunque no es un porcentaje alto, tiene un costo significativo para la empresa.

3.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para realizar el análisis de la industrial se utilizó en modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Figura 3-5 Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Adaptación de *Ser competitivo*, Porter, 2009

3.6.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El proceso de compra – venta con los clientes se realiza luego de la selección del proveedor que gane cualquier licitación, sin embargo varias veces los estos clientes han optado por solicitar directamente los productos en el caso que sean requeridos con urgencia, esto se debe gracias a la confianza generada hacia la empresa y por los valores de puntualidad, honestidad y la facilidad de crédito.

Con las empresas del sector privado no existe ningún tipo de licitación o concurso para escoger al proveedor, si no se brinda directamente el producto en el momento que sea solicitado.

Se concluye que el poder de negociación con los clientes es alta.

3.6.2 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS

Al ser una empresa que participa en licitaciones del Estado, tiene fuertes competidores ubicados en diferentes zonas comerciales de Arequipa, Moquegua y Tacna.

Además la empresa está ubicada en una zona comercial donde se ofrecen accesorios y piezas para mantenimiento de vehículos y maquinaria, lo que representa una amenaza alta, ya que también se pretende abastecer a clientes de la región Arequipa.

Se concluye que la rivalidad entre los competidores es alta.

3.6.3 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Debido a que las licitaciones están disponibles en la web de los gobiernos regionales y municipalidades para cualquier empresa que desee participar, se tiene la amenaza de nuevos competidores en cualquier momento.

Se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es alta.

3.6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

La relación con los proveedores es sumamente importante, ya que de ellos depende del precio ofrecido a los clientes del sector público, que permitirán obtener mayor ventaja con respecto a los competidores. Es por ello que debido a la cantidad de ventas anuales, algunas empresas, como Ferreyros, Mobil Lubal, entre otros, decidieron actuar como socios de la empresa, de esta manera se actualmente se acceden a productos con un costo más bajo en comparación a lo ofrecido en el mercado.

Así mismo se tienen proveedores de Lima que ofrecen mayores descuentos al comprar al por mayor, de esta manera la empresa puede obtener un mayor margen de utilidad.

Se concluye que el poder de negociación con los proveedores es alta.

3.6.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La empresa no se encuentra expuesta ante ninguna amenaza de productos sustitutos, debido a que se dedica a la comercialización y en el caso que el cliente requiera de algún insumo en alguna otra marca o calidad, es solicitado al proveedor correspondiente.

Se concluye que la amenaza de productos sustitutos es baja.

3.7 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Con la información financiera disponible de la empresa se realizó un análisis de rentabilidad de Junio del 2016 a Mayo del 2017, utilizando el indicador utilidades/ventas, con la finalidad de hacer un seguimiento mensual.

Tabla 3-6 Rentabilidad de los últimos 12 meses

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2016							2017				
ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
VENTAS NETAS	81,710.00	84,231.00	90,607.00	88,588.00	85,657.00	72,964.00	63,992.00	57,971.00	54,816.00	65,472.00	68,835.00	69,861.00
COSTO DE VENTAS	63,099.00	65,193.00	70,945.00	67,733.00	65,835.00	55,960.00	47,921.00	41,605.00	40,500.00	48,553.00	50,251.00	52,288.00
Devoluciones	1,632.00	1,209.00	1,430.00	0.00	980.00	1,310.00	250.00	2,019.00	786.00	0.00	1,030.00	560.00
UTILIDAD BRUTA	16,979.00	17,829.00	18,232.00	20,855.00	18,842.00	15,694.00	15,821.00	14,347.00	13,530.00	16,919.00	17,554.00	17,013.00
Gastos administrativos	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Otros gastos	530.00	525.00	589.00	518.00	599.00	524.00	574.00	596.00	599.00	598.00	522.00	416.00
UTILIDAD OPERATIVA	10,449.00	11,304.00	11,643.00	14,337.00	12,243.00	9,170.00	9,247.00	7,751.00	6,931.00	10,321.00	11,032.00	10,597.00
Gastos financieros	7,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00
UTILIDAD ANTES DE IMP	2,999.00	5,854.00	6,193.00	8,887.00	6,793.00	3,720.00	3,797.00	2,301.00	1,481.00	4,871.00	5,582.00	5,147.00
Impuestos	539.82	1,053.72	1,114.74	1,599.66	1,222.74	669.60	683.46	414.18	266.58	876.78	1,004.76	926.46
UTILIDAD NETA	2,459.18	4,800.28	5,078.26	7,287.34	5,570.26	3,050.40	3,113.54	1,886.82	1,214.42	3,994.22	4,577.24	4,220.54
Rentabilidad sobre utilidades	3.01%	5.70%	5.60%	8.23%	6.50%	4.18%	4.87%	3.25%	2.22%	6.10%	6.65%	6.04%

Fuente: Información contable empresarial. Elaboración propia

CAPITULO 4. PROCESO DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Esta etapa consiste en la evaluación de las áreas organizacionales usando la encuesta del modelo EFQM.

4.1 LEVANTAMIENTO DE DATOS

4.1.1 ÁREAS DE EVALUACIÓN

La evaluación de los procesos internos de la empresa en estudio comprende los 5 puestos.

- Gerencia
- Ventas
- Logística y almacén
- Mantenimiento de sistemas
- Cobro y finanzas

Una vez definido el alcance de la investigación hacia el personal, fue necesario precisar de un instrumento específico para realizar el análisis, diagnóstico y elaboración de estrategias de mejora.

4.1.2 EL CUESTIONARIO

El cuestionario fue diseñado en una hoja de Excel, haciendo uso de botones de opción y macros, para su mayor facilidad de marcado y llenado

Este cuestionario se realizó basado en una adaptación de un modelo EFQM, el cual es aplicable a cualquier tipo de organización, abarcando los 9 criterios que contiene el modelo EFQM, a través de 68 preguntas cerradas de valoración, dando la opción de respuesta en una escala de 1 a 5 puntos.

En el Anexo 1 se detalla las preguntas a ser utilizadas para evaluar cada uno de los sub criterios del modelo EFQM. Asimismo en los Anexos 2 al 10 se muestra el cuestionario que se dio al personal de la empresa.

El cuestionario fue enviado a los correos electrónicos de cada uno de los trabajadores, dándoles la opción de reenviarlo con un plazo máximo de cinco días, dejándoles a libre criterio el momento de llenado.

Así mismo, en la primera pestaña del archivo electrónico se redactó los conceptos fundamentales del modelo EFQM y los alcances del estudio.

4.1.3 CRITERIOS Y SUB CRITERIOS

Los criterios que fueron evaluados se detallan en la siguiente tabla

Tabla 4-1 Criterios y sub criterios del modelo EFQM

CRITERIO	SUB CRITERIO	
1. Liderazgo	1a	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia
	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 (clientes, partners y representantes de la sociedad).
	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.
2. Estrategia	2a	La política y estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés y del entorno externo.
	2b	La política y estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
	2c	La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza (para asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental).
	2d	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.
3. Personas	3a	Planificación, gestión y mejora de los RRHH.
	3b	Identificación, desarrollo y mantenimiento del 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.
4. Alianzas y recursos	4a	Gestión de las alianzas externas.
	4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenible.
	4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
	4d	Gestión de tecnología.
	4e	Gestión de la información y el conocimiento.
5. Procesos, productos y servicios	5a	Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
	5b	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la Innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez más valor.
	5c	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
	5d	Los servicios se producen, distribuyen y gestionan.
	5e	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.
6. Resultados en los clientes	6a	Medidas de percepción
	6b	Indicadores de rendimiento
7. Resultados en las personas	7a	Medidas de percepción
	7b	Indicadores de rendimiento
8. Resultados en la sociedad	8a	Medidas de percepción
	8b	Indicadores de rendimiento
9. Resultados clave	9a	Medidas de percepción
	9b	Indicadores de rendimiento

Fuente: Introducción al modelo EFQM, Del Palacio y Lirola.

4.1.4 PUNTUACIÓN

En el siguiente gráfico se muestran los pesos asignados a cada criterio, el cual conserva la ponderación propuesta por el modelo EFQM.

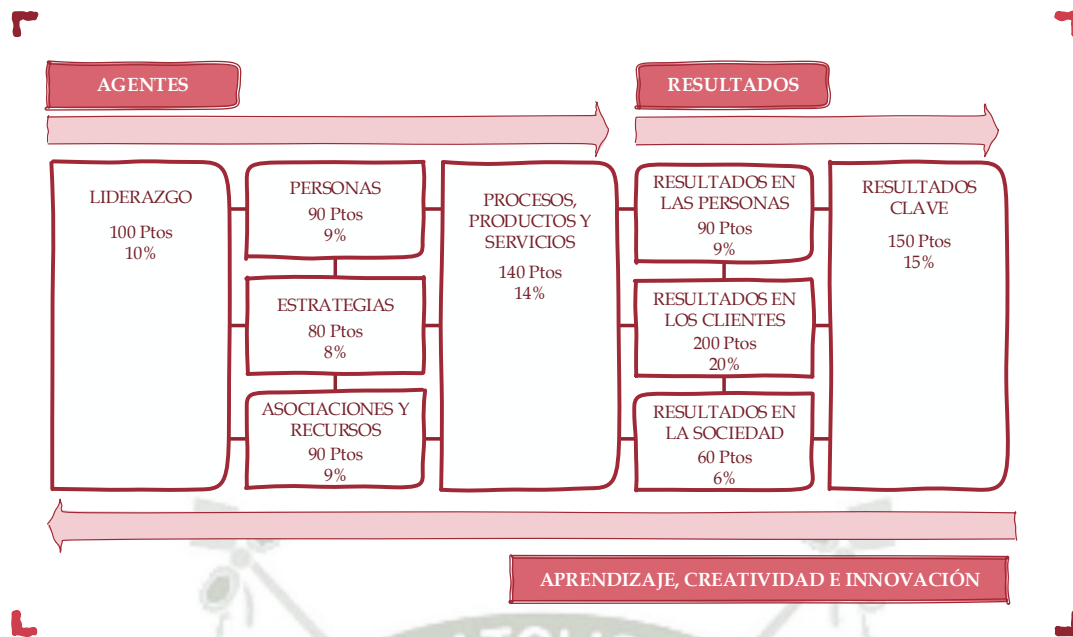


Figura 4-1 Ponderaciones de criterios de modelo EFQM

Fuente: www.efqm.org.

De cada criterio, el peso de los sub criterios es proporcional al número de los mismos que lo componen, salvo en los criterios 6 y 7 en los que el *sub criterio a* (Medida de percepción) tiene un peso de 75% y el *sub criterio b* (Indicadores de rendimiento) de 25%, y en el criterio 8, en *sub criterio a* (Medida de percepción) tiene un peso de 25% y el *sub criterio b* (Indicadores de rendimiento) tiene un peso de 75%.

Por lo tanto, la puntuación asignada a cada pregunta se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4-2 Puntuación individual de preguntas de cuestionario

CRITERIO	PUNTUACIÓN TOTAL	OBSERVACIÓN	NÚMERO DE PREGUNTAS	PUNTUACIÓN INDIVIDUAL
1. Liderazgo	100	-	7	14.29
2. Estrategia	90	-	7	12.86
3. Personas	80	-	8	10.00
4. Asociaciones y recursos	90	-	7	12.86

5. Procesos, productos y servicios	140	-	7	20.00
6. Resultados en los clientes	200	Sub criterio a: 75%	5	30.00
		Sub criterio b: 25%	4	12.50
7. Resultados en las personas	90	Sub criterio a: 75%	3	22.50
		Sub criterio b: 25%	5	4.50
8. Resultados en la sociedad	60	Sub criterio a: 25%	3	5.00
		Sub criterio b: 75%	4	11.25
9. Resultados clave	150	-	8	18.75
Total	1000		68	

Fuente: Elaboración propia

4.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

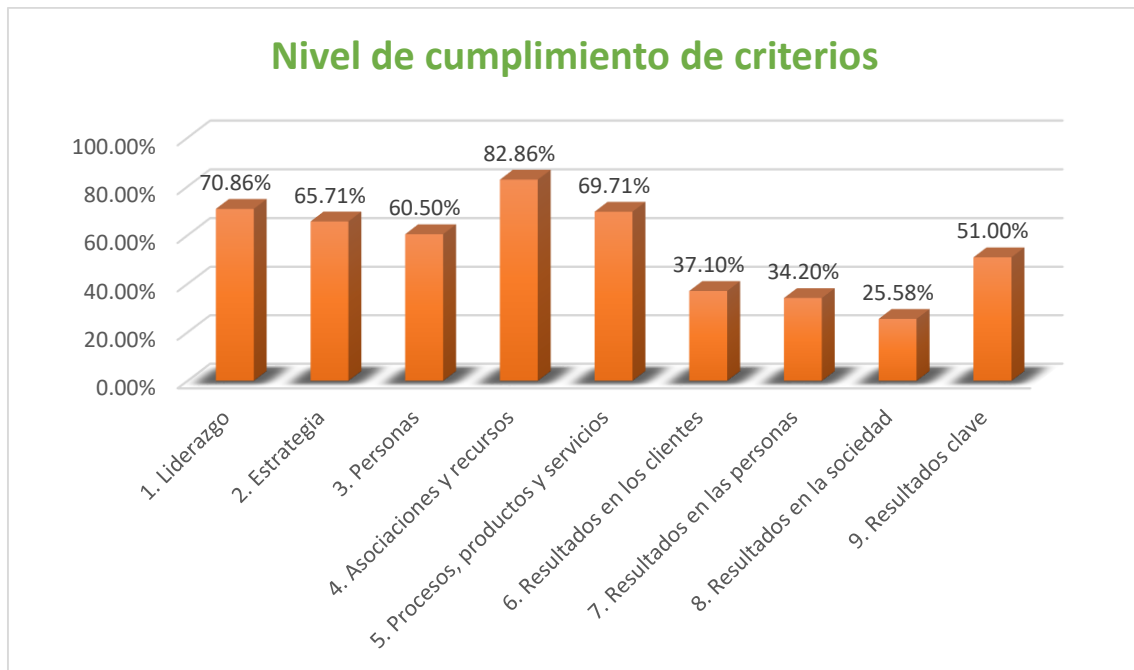
4.2.1 RESULTADOS

En la siguiente tabla y gráfica se muestran los resultados resumidos obtenidos de las encuestas llenadas. Se puede observar el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los criterios del modelo EFQM. Los resultados detallados se pueden observar el Anexos 11.

Tabla 4-3 Resumen de resultados de cuestionarios realizados

	CRITERIO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
Agentes	1. Liderazgo	70.86%
	2. Estrategia	65.71%
	3. Personas	60.50%
	4. Asociaciones y recursos	82.86%
	5. Procesos, productos y servicios	69.71%
Resultados	6. Resultados en los clientes	37.10%
	7. Resultados en las personas	34.20%
	8. Resultados en la sociedad	25.58%
	9. Resultados clave	51.00%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 4-1 Nivel de cumplimiento de criterios

Fuente: Elaboración propia

En la anterior gráfica se puede observar que dentro de los agentes, el criterio con mayor porcentaje de cumplimiento es Asociaciones y Recursos, y el criterio con menor porcentaje de cumplimiento es Personas

Así mismo, dentro de Resultados, se observa que el criterio con mayor porcentaje de cumplimiento es Resultados Clave y el criterio con menor porcentaje de cumplimiento es Resultados en la Sociedad. Esto se debe a que los sub criterios de los Agentes sí se cumplen en la empresa, pero no se miden sus Resultados, o si se miden, no se realiza de manera apropiada, teniendo como consecuencia el bajo nivel de cumplimiento de este importante criterio, que aporta a la retroalimentación y mejora continua.

4.2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Gracias a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario basado en el modelo EFQM, se pudo ver grado de deficiencias de la organización en cada uno de los 9 criterios.

Para realizar el análisis detallado de los problemas y los efectos que incurren dentro de la organización, se utilizaron la Matriz de Vester y el diagrama de análisis de Causa y Efectos. Primeramente, se enlistó una serie de problemas, los cuales fueron observados diariamente y anotados en una libreta de apuntes. Dichos problemas fueron ordenados de acuerdo al criterio que afecta, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4-4 Listado de problemas, clasificados por criterio

CRITERIO	COD	PROBLEMA
Liderazgo	P1	Falta de promoción de misión y visión
	P2	Falta de implicación de clientes y socios con la mejora continua
	P3	Mejora continua poco incentivada
Estrategia	P4	Desconocimiento de necesidades e intereses del grupo de interés
	P5	Desconocimiento de desempeño interno de la organización
	P6	Desconocimiento de fortalezas y habilidades del personal
	P7	Estrategias no definidas de crecimiento y expansión
Personas	P8	Funciones y procedimientos no definidos claramente
	P9	Bajo desarrollo de creatividad y habilidades
	P10	Inadecuada gestión de seguridad y salud ocupacional
Alianzas y recursos	P11	Presupuesto anual/mensual no disponible
	P12	Baja captación de nuevos clientes
	P13	Falta de comunicación de información
	P14	No hay evidencia de alguna estrategia
Procesos, productos y servicios	P15	Procesos organizacionales no estructurados
	P16	Poca percepción de valor agregado, devoluciones
	P17	Inadecuada gestión de residuos sólidos
	P18	Productos no catalogados
R. Clientes	P19	Nivel de satisfacción del cliente desconocido en relación a la calidad del producto y servicio ofrecido
	P20	Inadecuada gestión de lealtad y probabilidad de recomendación

	P21	Incremento de quejas
R. Personas	P22	Ineficiente control de satisfacción del personal
	P23	Bajo nivel de comprensión de estrategia
	P24	Ineficiente control de productividad del personal
R. Sociedad	P25	Poco reconocimiento frente a la sociedad
	P26	Riesgo impacto ambiental
	P27	Poco compromiso social frente a la sociedad
R. Clave	P28	Inexistencia de indicadores globales
	P29	Inexistencia de indicadores de ventas
	P30	Ineficiente control de productividad global
	P31	Inexistencia de indicadores que evalúen innovación y creatividad
	P32	Bajo nivel de competitividad

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1 MATRIZ VESTER

A razón de que los problemas enlistados suman una cantidad de 32 y su clasificación entre causas y efectos es más compleja, se recurrió a un instrumento de apoyo, la matriz Vester.

La matriz Vester es un instrumento de desarrollo que ayuda y facilita la identificación del problema y la relación de las causas y efectos de una situación problema. Es una técnica desarrollada por el alemán Frederic Vester, la cual se puede aplicar en diversos campos. (Silva, 2008)

Los pasos para su aplicación son:

- Identificar los problemas del tema o idea elegida.
- Enumerar con números o letras cada uno de los problemas.
- Diseñar la matriz o cuadro de doble entrada.
- Incorporar las situaciones problema dentro de la matriz, debidamente identificadas.
- Calificar en la matriz el grado de causalidad de cada problema sobre cada uno de los demás (todos contra todos).

Los niveles de causalidad que se usan son:

- 0: No es causa
- 1: Es causa indirecta
- 2: Es causa medianamente directa
- 3: Es causa muy directa

Cálculo del total de actividad o pasividad de cada problema:

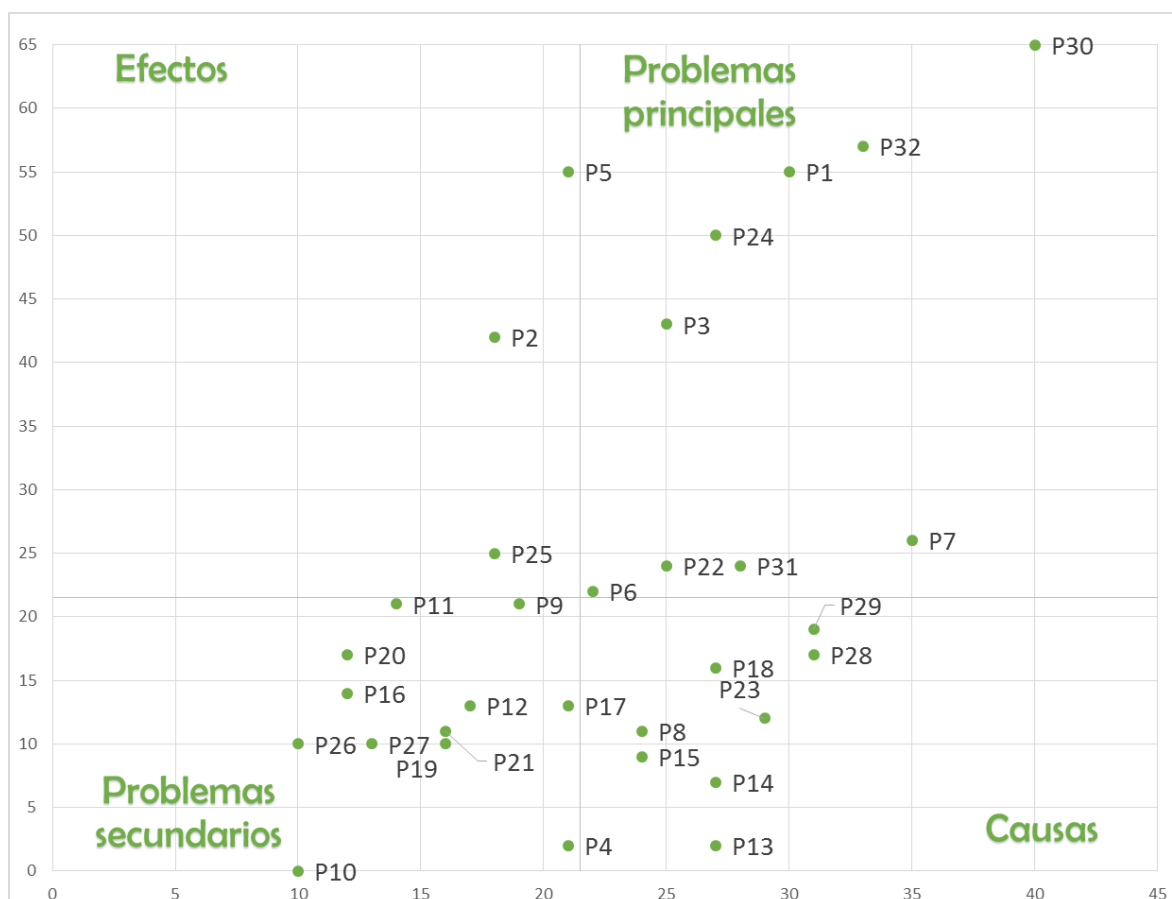
- Total Activo: es la suma del puntaje horizontal de cada problema
- Total Pasivo: es la suma del puntaje vertical de cada problema

Los problemas se clasifican según su grado de causalidad o consecuencias:

- Problema Crítico (I): Se le llama también problema central.
- Problemas Activos (II): Estos son las causas del problema central o Crítico.
- Problemas Indiferentes (III) : Son de baja prioridad en el contexto global del sistema analizado
- Problemas Pasivos (IV): Son las consecuencias del Problema Crítico. (Silva, 2008)

La matriz Vester aplicada a los problemas de la organización se encuentra en el Anexo 13

En la siguiente gráfica se puede observar los problemas clasificados dentro de cada uno de los cuatro cuadrantes.



Gráfica 4-2 Plano cartesiano de matriz Vester

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, en la siguiente tabla, se muestran los problemas enlistados y clasificados en la categoría correspondiente

Tabla 4-5 Clasificación de problemas

CRITERIO	COD	PROBLEMA	PROB CENTRAL	CAUSA	EFEECTO	PROB SEC
Liderazgo	P1	Falta de promoción de misión y visión	X			
	P2	Falta de implicación de clientes y socios con la mejora continua			X	
	P3	Mejora continua poco incentivada			X	
Estrategia	P4	Desconocimiento de necesidades e intereses del grupo de interés				X
	P5	Desconocimiento de desempeño interno de la organización			X	
	P6	Desconocimiento de fortalezas y habilidades del personal		X		

	P7	Estrategias no definidas de crecimiento y expansión	X			
Personas	P8	Funciones y procedimientos no definidos claramente		X		
	P9	Bajo desarrollo de creatividad y habilidades			X	
	P10	Inadecuada gestión de seguridad y salud ocupacional				X
Alianzas y recursos	P11	Presupuesto anual/mensual no disponible				X
	P12	Baja captación de nuevos clientes				X
	P13	Falta de comunicación de información		X		
	P14	No hay evidencia de alguna estrategia		X		
Procesos, productos y servicios	P15	Procesos organizacionales no estructurados		X		
	P16	Poca percepción de valor agregado, devoluciones				X
	P17	Inadecuada gestión de residuos sólidos				X
	P18	Productos no catalogados			X	
R. Clientes	P19	Nivel de satisfacción del cliente desconocido en relación a la calidad del producto y servicio ofrecido				X
	P20	Inadecuada gestión de lealtad y probabilidad de recomendación				X
	P21	Incremento de quejas				X
R. Personas	P22	Ineficiente control de satisfacción del personal	X			
	P23	Bajo nivel de comprensión de estrategia		X		
	P24	Ineficiente control de productividad del personal	X			
R. Sociedad	P25	Poco reconocimiento frente a la sociedad			X	
	P26	Riesgo impacto ambiental				X
	P27	Poco compromiso social frente a la sociedad				X
R. Clave	P28	Inexistencia de indicadores globales		X		
	P29	Inexistencia de indicadores de ventas		X		
	P30	Ineficiente control de productividad global	X			
	P31	Inexistencia de indicadores que evalúen innovación y creatividad		X		
	P32	Bajo nivel de competitividad	X			

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 ÁRBOL DE CAUSA Y EFECTOS

El uso de la matriz Vester ayudó en gran medida en la clasificación y el impacto que tiene cada problema dentro de la organización, clarificando la identificación de las causas y efectos.

El árbol de causa y efectos realizado fue desarrollado con la finalidad de analizar las deficiencias de la organización y se muestra a continuación:



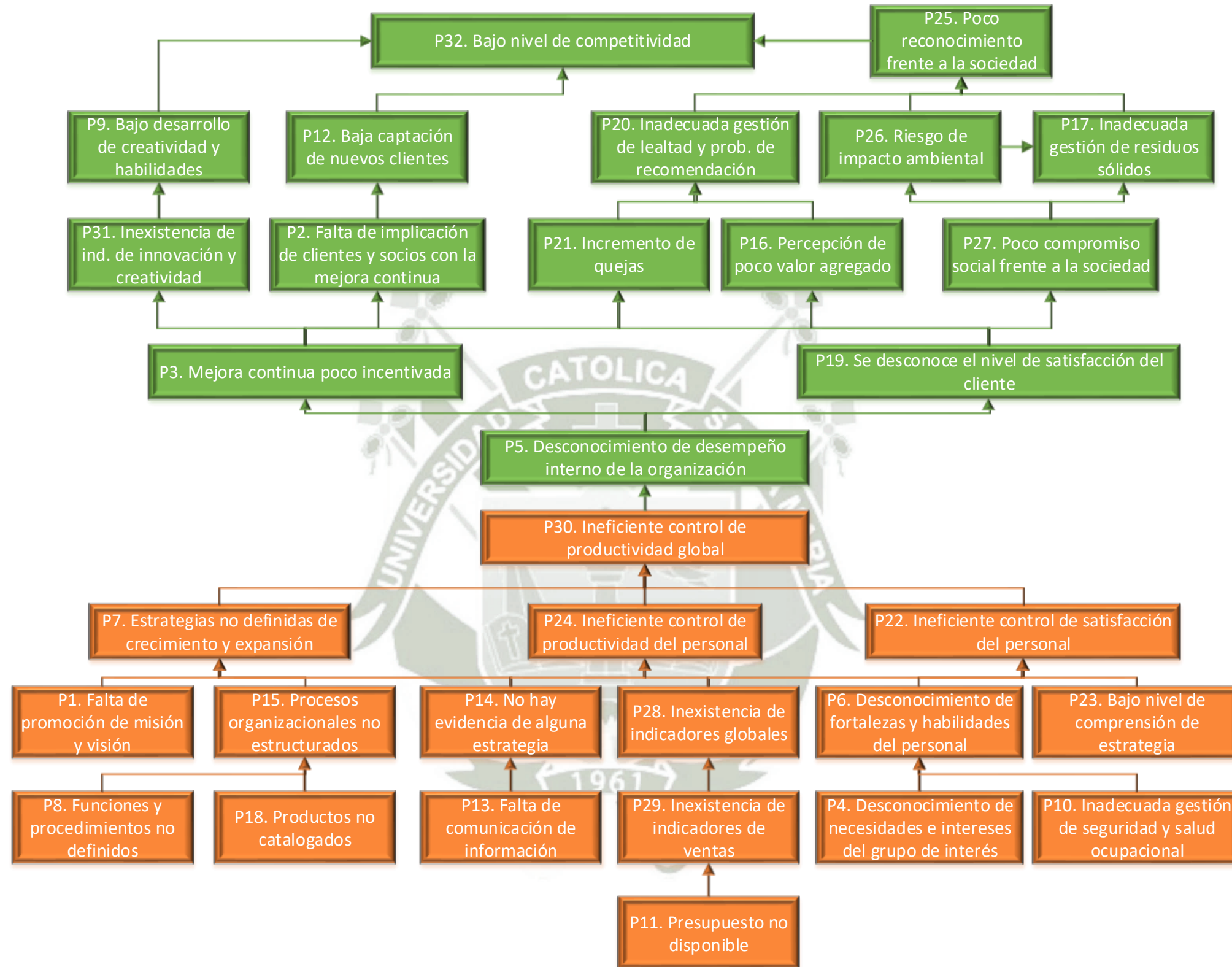


Figura 4-2 Árbol de causas y efectos

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5. FORMULACIÓN DE PLANES DE MEJORA, IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos de la organización en estudio se utilizó el nuevo mapa estratégico, integrando los nueve criterios del modelo EFQM y las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, considerándose lo siguiente:

- Los objetivos estratégicos de la *Perspectiva Financiera* están orientado hacia resultados globales y financieros.
- En los objetivos estratégicos de las *Perspectiva del Cliente*, no sólo se considera al cliente como el árbitro final de la calidad del servicio, también se toma en cuenta al personal, debido a que ellos son considerados clientes internos de la organización, cuya satisfacción es muy importante para la calidad del servicio ofrecido al cliente final. Por último se considera a la sociedad, debido a que al actuar de manera sostenible y responsable, se genera un impacto positivo en la comunidad.
- En los objetivos estratégicos de la *Perspectiva de Procesos*, se consideraron aquellos factores que ocasionan la baja productividad de la empresa, enfocándolos a la mejora
- En la *Perspectiva del Aprendizaje Organizacional* se consideraron los criterios que son la base para la buena gestión de la empresa, como los recursos, cultura de mejora, satisfacción del personal, políticas y estrategias, estableciéndose objetivos puntuales para cada uno de ellos

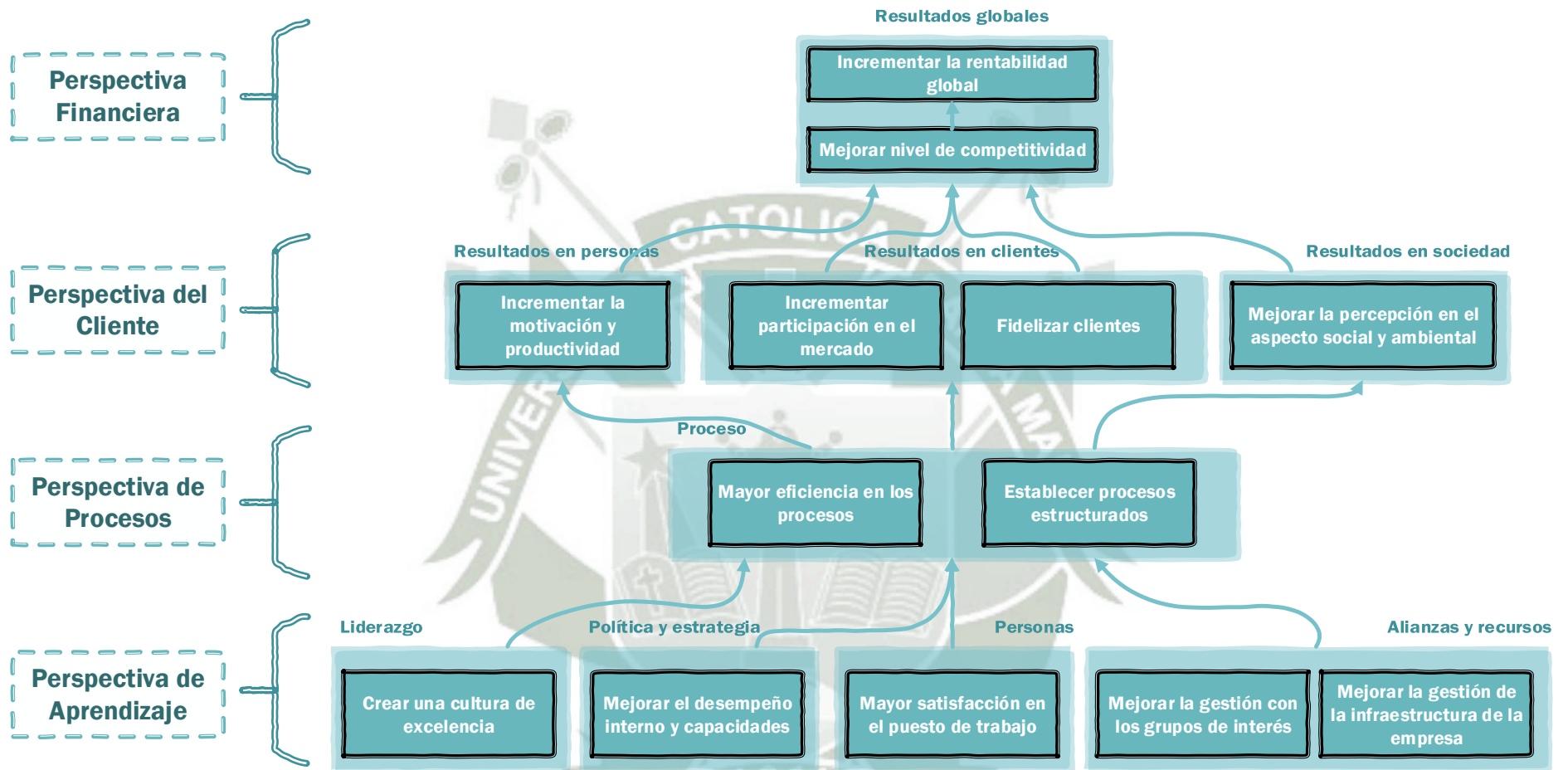


Figura 5-1 Mapa estratégico integrado aplicado a la organización

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera se consideró que los objetivos estratégicos planteados logren cubrir las deficiencias demostradas en el árbol de causas y efectos.

5.2 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN Y TABLEROS DE CONTROL

La matriz de planificación que propone el Balanced Scorecard es de gran importancia, debido a que en esta tabla se establecen los indicadores que traducen la estrategia a una medida cuantificable, resultando más fácil el alcance del objetivo planteado, además se enlista una serie de actividades puntuales que inducen el cumplimiento del mismo, así como responsables, la frecuencia, costo, entre otras variables.

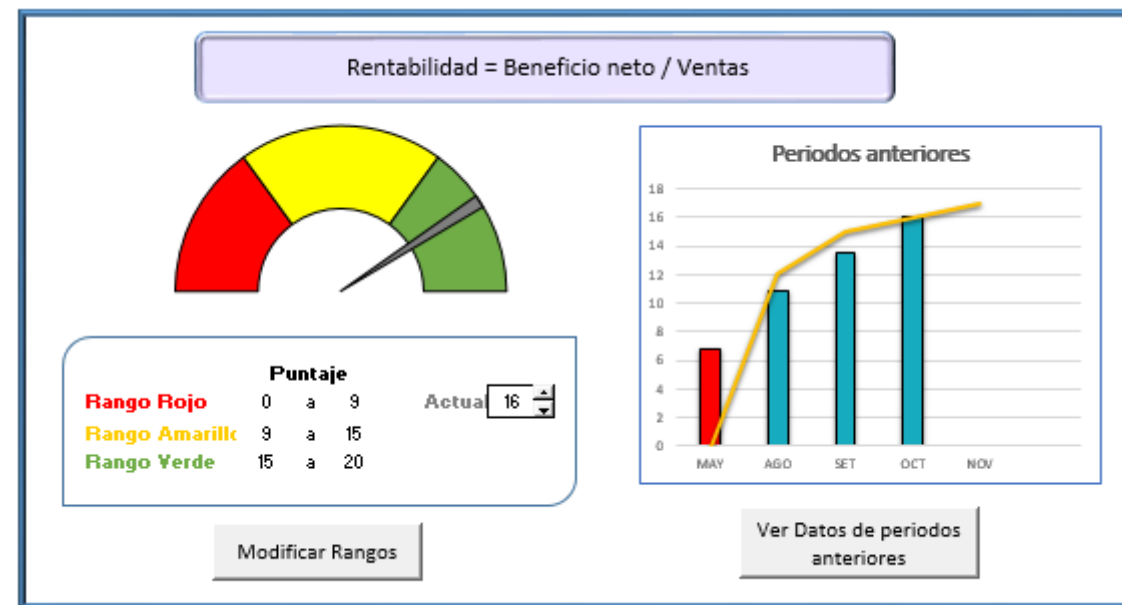
Los tableros de control ayudan a ver de manera gráfica el resultado del progreso de la organización en cuanto al cumplimiento de los objetos, siendo también gran importancia para la gestión de las estrategias.

Con la finalidad de demostrar el cumplimiento de la hipótesis planteada para el presente trabajo de investigación se desarrollaron aquellos objetivos considerados de mayor importancia y relevancia para la evaluación de resultados.

Matriz de planificación de la Perspectiva Financiera 1

Tabla 5-1 Matriz de planificación: Perspectiva Financiera 1

Objetivo estratégico	Indicador	Propósito del indicador	Unid. de medida	Acciones prioritarias	Problemas que se atacan	Semáforo			Actual	Máximo	Metas			Frecuencia	Responsable	Forma	Costo
						Rojo	Amarillo	Verde			Nov-17	Dic-17	Ene-18				
Incrementar la rentabilidad global	Rentabilidad = Beneficio neto / Ventas	Medir la capacidad de generación de utilidades	Porcentaje	Establecer estrategias para incrementar el volumen de ventas	P28. Inexistencia de indicadores globales P29. Inexistencia de indicadores de ventas P30. Ineficiente control de productividad global P32. Bajo nivel de competitividad	0	9	15	16	20	7	9	11	Mensual	Ing. Industrial - Ventas	Escrito	0.00
				Establecer indicadores de ventas, de productividad global										Mensual	Ing. Industrial - Ventas	Escrito	0.00
				Aumentar el nivel de competitividad										Mensual	Ing. Industrial - Gerente	Escrito	0.00
																0.00	



Gráfica 5-1 Tablero de control: Perspectiva Financiera 1

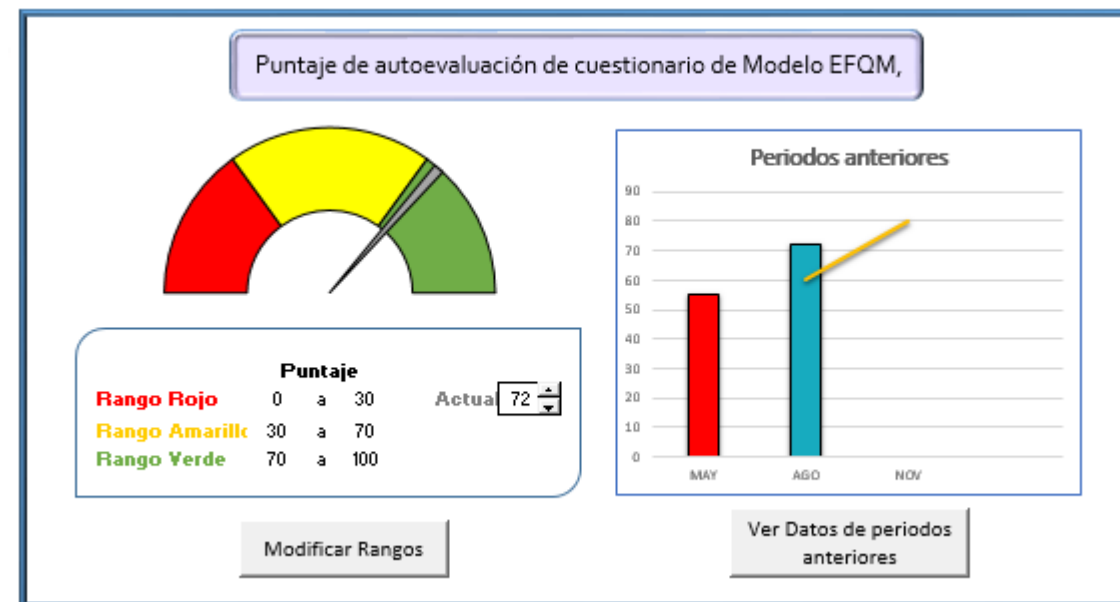
Fuente: Elaboración propia

Matriz de planificación de la Perspectiva Financiera 2

Tabla 5-2 Matriz de planificación: Perspectiva Financiera 2

Objetivo estratégico	Indicador	Propósito del indicador	Unid. de medida	Acciones prioritarias	Problemas que se atacan	Semáforo			Actual	Máximo	Metas			Frecuencia	Responsable	Forma	Costo
						Rojo	Amarillo	Verde			Nov-17	Feb-18	May-18				
Mejorar nivel de competitividad	Puntaje de autoevaluación de cuestionario de Modelo EFQM, considerando todos los criterios	Medir el estado de la empresa por periodos de tiempo Analizar si la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados Evaluar el grado de ataque a los problemas encontrados	Porcentaje	Evaluar el criterio Liderazgo	Se evalúa en qué grado los problemas han sido atacados	0	30	70	72	100	0	0	100	Trimestral	Gerente	Escrito	0.00
				Evaluar el criterio Estrategia										Trimestral	Gerente	Escrito	0.00
				Evaluar el criterio Personas										Trimestral	Gerente	Escrito	0.00
				Evaluar el criterio de Asociaciones y recursos										Trimestral	Gerente	Escrito	0.00
				Evaluar el criterio de Procesos, productos y servicios										Trimestral	Gerente	Escrito	0.00
				Evaluar el criterio de los Resultados en el Personal, en el Cliente, en la Sociedad y Resultados Clave de la empresa										Trimestral	Gerente	Escrito	0.00
0.00																	

Para la realización de las acciones prioritarias se tomará en cuenta los criterios y sub criterios del modelo EFQM



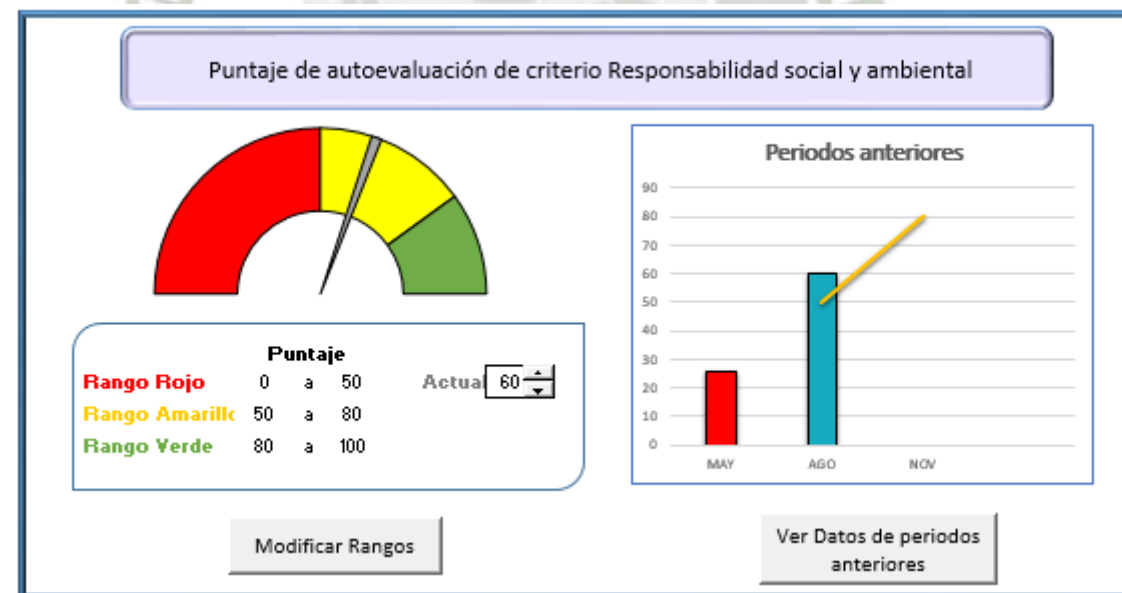
Gráfica 5-2 Tablero de control: Perspectiva Financiera 2

Fuente: Elaboración propia

Matriz de planificación de la Perspectiva del Cliente 1

Tabla 5-3 Matriz de planificación: Perspectiva del Cliente 1

Objetivo estratégico	Indicador	Propósito del indicador	Unid. de medida	Acciones prioritarias	Problemas que se atacan	Semáforo			Actual	Máximo	Metas			Frecuencia	Responsable	Forma	Costo
						Rojo	Amarillo	Verde			nov-17	feb-17	may-17				
Ser percibida como una empresa social y ambientalmente responsable	Puntaje de autoevaluación de criterio Responsabilidad social y ambiental	Mejorar nuestras políticas sociales y ambientales a fin de ser reconocidos por nuestro compromiso con la sociedad en la cual trabajamos.	Porcentaje	Realizar una encuesta de percepción de responsabilidad social y ambiental de la empresa	P25. Poco reconocimiento frente a la sociedad P26. Riesgo impacto ambiental P27. Poco compromiso social frente a la sociedad	0	50	80	60	100	70	85	100	Trimestral	Ventas	Escrito	0.00
				Trimestral										Cobro y finanzas	Escrito	0.00	
				Trimestral										Cobro y finanzas	Escrito	0.00	
				-										Almacén	Físico	800.00	
																800.00	

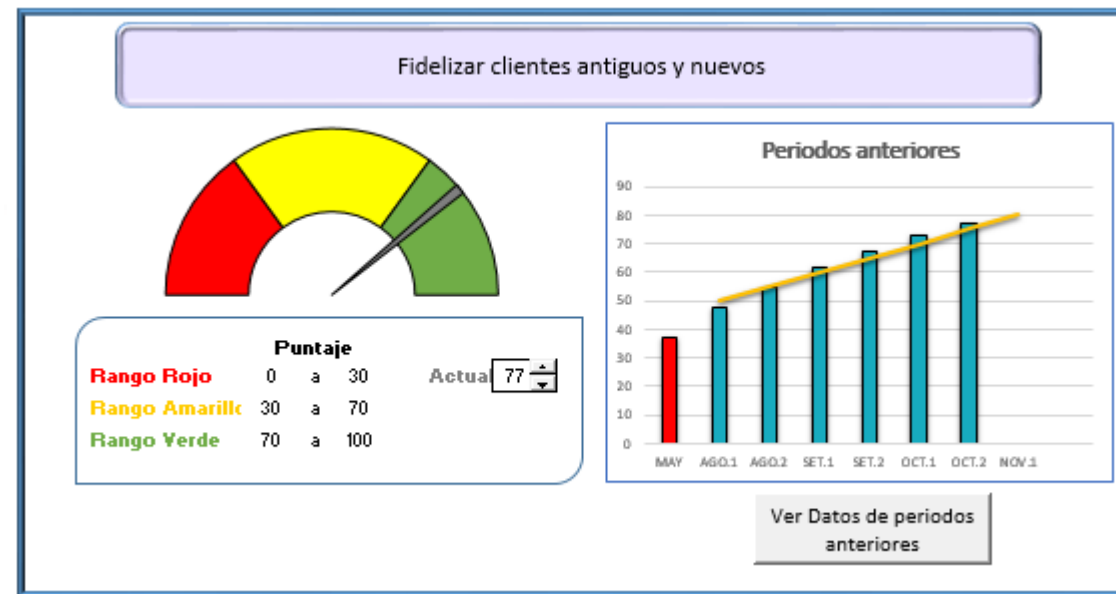


Gráfica 5-3 Tablero de control: Perspectiva del Cliente 1
Fuente: Elaboración propia

Matriz de planificación de la Perspectiva del Cliente 2

Tabla 5-4 Matriz de planificación de la Perspectiva del Cliente 2

Objetivo estratégico	Indicador	Propósito del indicador	Unid. de medida	Acciones prioritarias	Problemas que se atacan	Semáforo			Actual	Máximo	Metas			Frecuencia	Responsable	Forma	Costo
						Rojo	Amarillo	Verde			Nov 17 Q1	Nov 17 Q2	Dic 17 Q1				
Fidelizar clientes antiguos y nuevos	Encuesta a los clientes	Aumentar la satisfacción de nuestros clientes Captar nuevos clientes	Porcentaje	Medir la lealtad de los clientes	P12. Baja captación de nuevos clientes P19. Nivel de satisfacción del cliente desconocido en relación a la calidad del producto y servicio ofrecido P20. Inadecuada gestión de lealtad y probabilidad de recomendación P21. Incremento de quejas	0	30	70	77	100	70	73	76	Quincenal	Sistemas	Google Forms	0.00
				Realizar una encuesta de percepción que tienen los clientes sobre la empresa										Quincenal	Sistemas	Google Forms	0.00
				Monitorear número de quejas y sugerencias										Quincenal	Sistemas	Google Forms	0.00
				Ofrecer promociones, descuentos, garantía de los productos										Diario	Sistemas	Google Forms	0.00
																0.00	



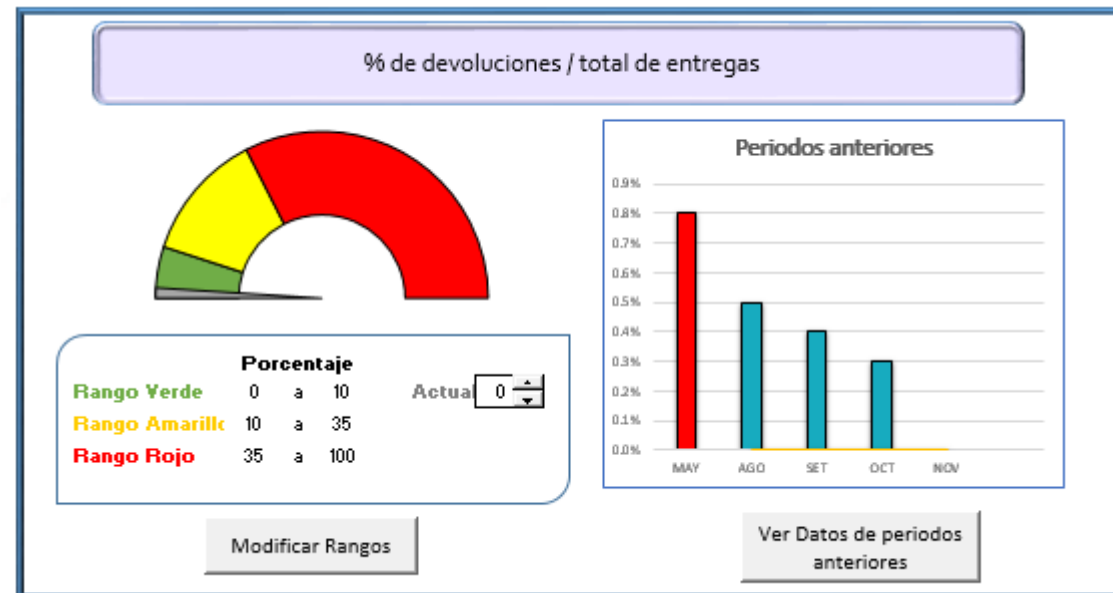
Gráfica 5-4 Tablero de control: Perspectiva del Cliente 2

Fuente: Elaboración propia

Matriz de planificación de la Perspectiva de Procesos 1

Tabla 5-5 Matriz de planificación: Perspectiva de Procesos, 1

Objetivo estratégico	Indicador	Propósito del indicador	Unid. de medida	Acciones prioritarias	Problemas que se atacan	Semáforo			Actual	Máximo	Metas			Frecuencia	Responsable	Forma	Costo
						Rojo	Amarillo	Verde			nov-17	dic-17	ene-18				
Mayor eficiencia en los procesos	% de devoluciones / total de entregas	Identificar y mejorar la eficiencia de nuestros procesos con el fin de reducir la tasa de devolución de productos.	Porcentaje	Analizar las causas de las devoluciones	P16. Poca percepción de valor agregado, devoluciones P18. Productos no catalogados	0	10	35	0.3	100	0.15	0.50	0.00	Mensual	Ing. Industrial	Oral/Escrito	0.00
				Controlar el número de devoluciones de pedidos										Mensual	Ing. Industrial	Oral/Escrito	0.00
				Implementar un catálogo de productos para la empresa y el cliente										-	Almacen - Sistemas	Escrito	0.00
				Actualizar el catálogo con nuevos requerimientos del cliente										Mensual	Almacen - Sistemas	Escrito	0.00
																0.00	

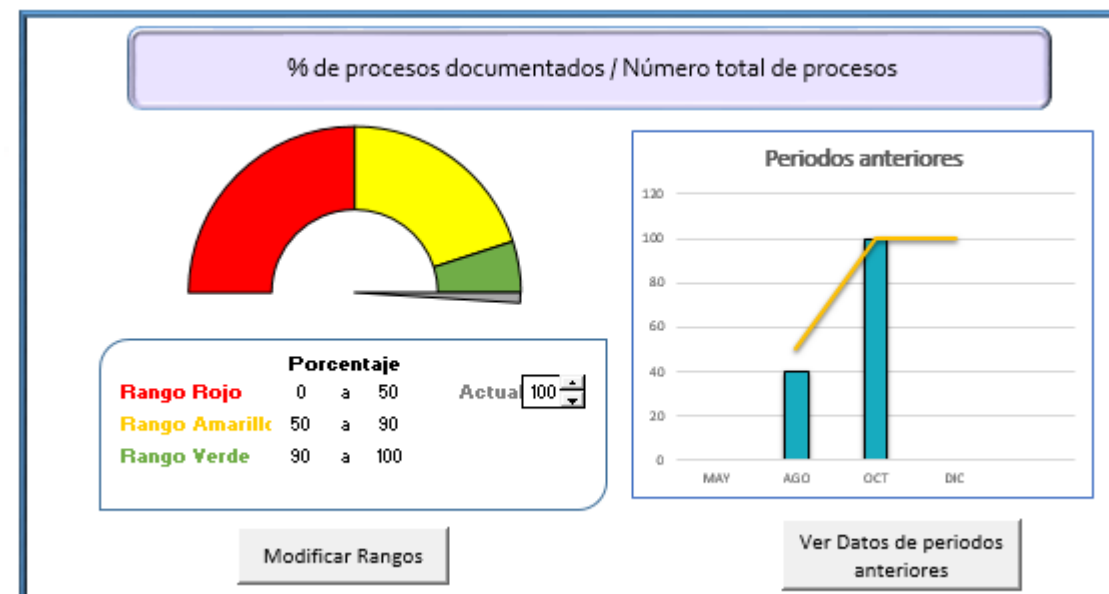


Gráfica 5-5 Tablero de control: Perspectiva de Procesos, 1
Fuente: Elaboración propia

Matriz de planificación de la Perspectiva de Procesos 2

Tabla 5-6 Matriz de planificación: Perspectiva de Procesos 2

Objetivo estratégico	Indicador	Propósito del indicador	Unid. de medida	Acciones prioritarias	Problemas que se atacan	Semáforo			Actual	Máximo	Metas			Frecuencia	Responsable	Forma	Costo					
						Rojo	Amarillo	Verde			dic-17	feb-18	abr-18									
Establecer procesos estructurados	% de procesos documentados / Número total de procesos	Tener el 100% de nuestros procesos debidamente documentados.	Porcentaje	Diseñar diagramas de procesos	P8. Funciones y procedimientos no definidos claramente P15. Procesos organizacionales no estructurados	0	50	90	100	100	100	100	100	100	100	Ing. Industrial	Escrito	0.00				
				Elaborar un manual de funciones y procedimientos															-	Ing. Industrial	Escrito	50.00
				Revisar el manual de funciones y procedimientos															Bimestral	Ing. Industrial	Escrito	0.00
				Evaluar el desempeño de los procesos															Bimestral	Ing. Industrial	Escrito	0.00
50.00																						



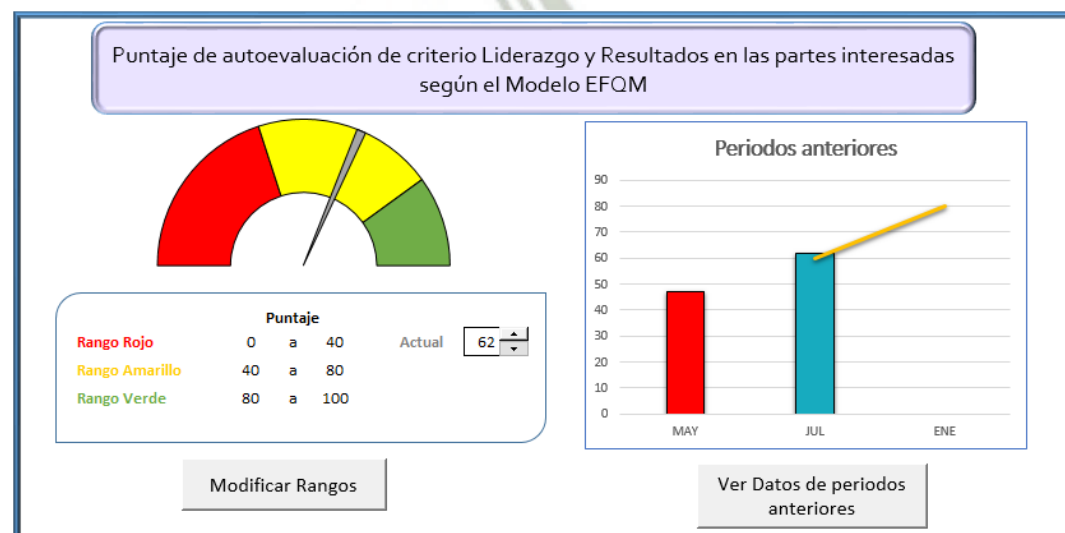
Gráfica 5-6 Tablero de control: Perspectiva de Procesos, 2
Fuente: Elaboración propia

Matriz de planificación de la Perspectiva de Aprendizaje

Tabla 5-7 Matriz de planificación: Perspectiva de Aprendizaje

Objetivo estratégico	Indicador	Propósito del indicador	Unid. de medida	Acciones prioritarias	Problemas que se atacan	Semáforo					Actual	Máximo	nov-17	feb-18	may-18	Frecuencia	Responsable	Forma	Costo
						Rojo	Amarillo	Verde											
Crear una cultura de excelencia	Puntaje de autoevaluación de criterio Liderazgo y Resultados en las partes interesadas según el Modelo EFQM	Aumentar la difusión e internalización de nuestra cultura organizacional, basada en la excelencia, entre nuestros clientes, socios y colaboradores, de manera que vayamos mejorando de forma continua.	Porcentaje	Brindar charlas incentivando una cultura de excelencia con participación de personal especializado y personal de la empresa	P1. Falta de promoción de misión y visión P2. Falta de implicación de clientes y socios con la mejora continua P3. Mejora continua poco incentivada P4. Desconocimiento de necesidades e intereses del grupo de interés P5. Desconocimiento de desempeño interno de la organización P6. Desconocimiento de fortalezas y habilidades del personal P7. Estrategias no definidas de crecimiento y expansión P9. Bajo desarrollo de creatividad y habilidades P22. Ineficiente control de satisfacción del personal P24. Ineficiente control de productividad del personal	0	40	80	62	100	70	100	100	Bimestral	Participación de todo el personal	Oral	300.00		
				Mensual										Participación de todo el personal	Escrito	50.00			
				Bimestral										Sistemas	Escrito	0.00			
				Mensual										Gerente	Oral/Escrito	0.00			
				Mensual										Sistemas	Oral/Escrito	0.00			
				Quincenal										Participación de todo el personal	Oral/Escrito	20.00			
				Mensual										Gerente	Oral	0.00			
				Mensual										Ing Industrial	Oral	0.00			
370.00																			

Costo total S/. 1,220.00



Gráfica 5-7 Tablero de control: Perspectiva de Aprendizaje
Fuente: Elaboración propia

5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA EFQM LUEGO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con la finalidad de medir la competitividad de la empresa, durante el mes de junio se realizaron las tareas prioritarias detalladas en las matrices de planificación, logrando la implementación de las estrategias propuestas.

A inicios del mes de agosto se realizó la primera evaluación de los tableros de control, en donde una de las acciones prioritarias es realizar la encuesta del modelo de excelencia EFQM.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 5-8 Resumen de resultados de cuestionarios realizados luego de implementación de estrategias

	Criterio	Nivel antes de implementación	Nivel después de implementación
Agentes	1. Liderazgo	70.86%	75.43%
	2. Estrategia	65.71%	82.71%
	3. Personas	60.50%	75.50%
	4. Asociaciones y recursos	82.86%	85.71%
	5. Procesos, productos y servicios	69.71%	73.57%
Resultados	6. Resultados en los clientes	37.10%	55.75%
	7. Resultados en las personas	34.20%	58.40%
	8. Resultados en la sociedad	25.58%	60.17%
	9. Resultados clave	51.00%	75.50%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 5-8 Porcentaje de cumplimiento de criterios luego de implementación

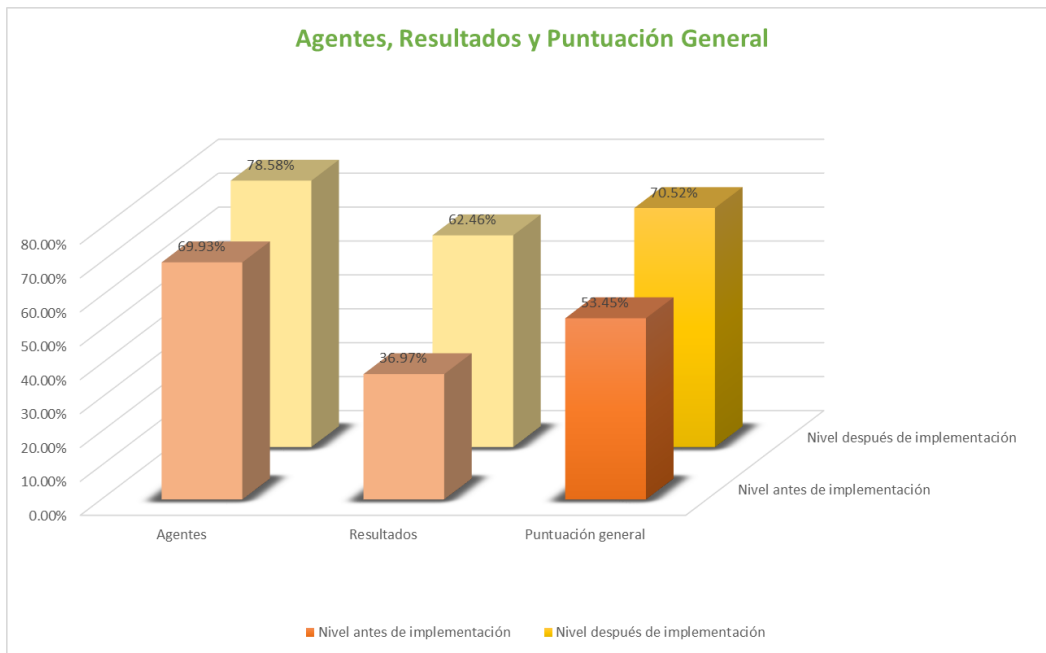
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la implementación de las estrategias formuladas incrementaron los resultados porcentuales de la encuesta del modelo de excelencia EFQM, lo que significa que el aumento del nivel de competitividad. En la siguiente tabla se muestra la puntuación para los Agentes, Resultados y puntuación general.

Tabla 5-9 Puntuación final de Agentes y Resultados

	Nivel antes de implementación	Nivel después de implementación	Diferencia
Agentes	69.93%	78.58%	8.66%
Resultados	36.97%	62.46%	25.48%
Puntuación general	53.45%	70.52%	17.07%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 5-9 Criterios: Agentes, Resultados y Puntuación General

Fuente: Elaboración propia

De la tabla y gráfica anterior se observa que la puntuación final obtenida de la segunda evaluación de los criterios de Agentes y Resultados, están más alineados en comparación a la puntuación de la primera evaluación, por lo que se concluye que la implementación de indicadores aumentó el nivel de cumplimiento de Resultados, de 37% a 62%, así mismo, la ejecución de las Actividades Prioritarias descritas en las Matrices de Planificación aumentaron el nivel de competitividad de la organización en una puntuación general de 53% a 71%. Debido a los indicadores, ahora existentes, y su mayor facilidad para medir los resultados de las actividades prioritarias, la finalidad es ir aumentando esta puntuación de manera constante, actualizando las metas, planteando nuevas acciones y estableciendo nuevos objetivos estratégicos.

A continuación, se muestra una tabla con comentarios y observaciones que se percibieron durante y después de la implementación.

Tabla 5-10 Observaciones y comentarios de la implementación de estrategias

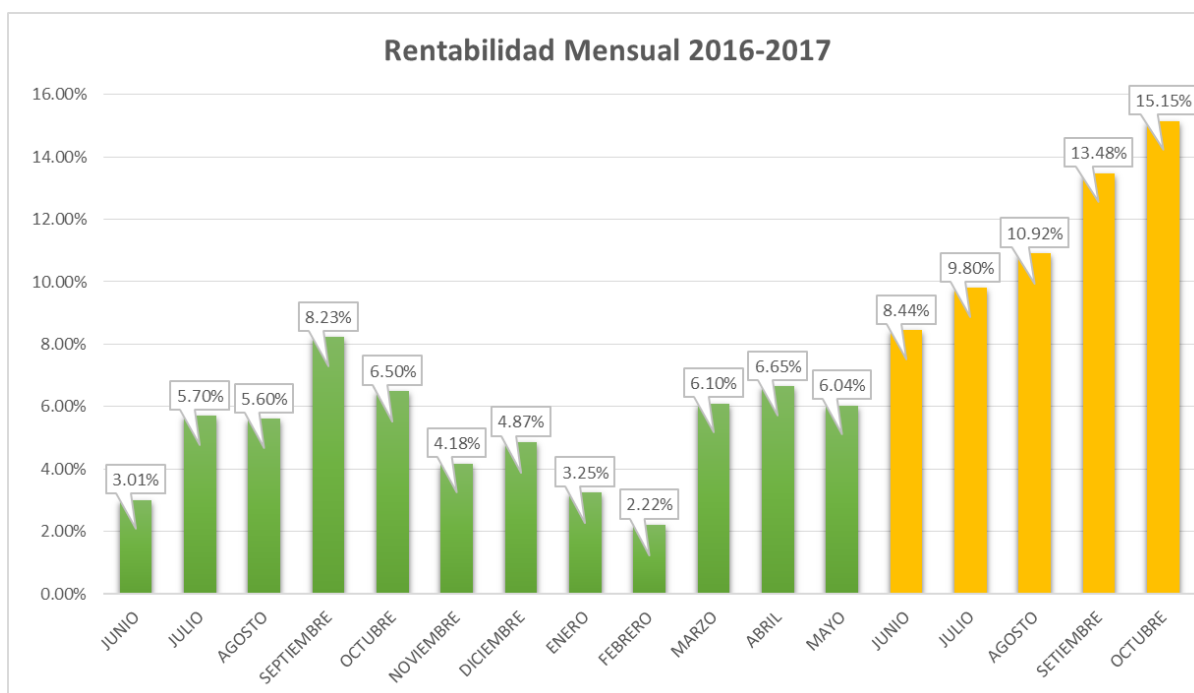
CRITERIO	OBSERVACIONES
<p>1. Liderazgo</p>	<p>La gerente de la empresa tuvo mayor intervención en la comunicación de la misión y visión de la empresa. Así mismo se fue creando paulatinamente una cultura de excelencia, creando el compromiso de mejora, dejando artículos a disposición del personal y haciendo uso de los tableros de control.</p> <p>Se estableció una cultura de “previsión de objetivos, elogios y reprimendas de un minuto” tomado del libro El ejecutivo al minuto (Ken Blanchard y Spencer Johnson)</p>
<p>2. Estrategia</p>	<p>El mapa estratégico diseñado para la empresa se dio a conocer al personal laboral, asegurándose de su comprensión y desarrollo. Además se hizo hincapié en las necesidades que deberán ser cubiertas y en las expectativas que se tienen con el despliegue de las estrategias</p>
<p>3. Personas</p>	<p>Se enfatizó las capacidades y competencias que debe tener la persona que ocupa cada puesto de trabajo, las cuales cumplen con el personal que labora actualmente.</p> <p>Se enfatizó la importancia de la comunicación eficaz dentro de la organización.</p>
<p>4. Asociaciones y recursos</p>	<p>Aunque la gerente tiene una muy buena relación con los proveedores y clientes, se le explicó de manera objetiva la importancia de saber gestionar alianzas de manera estratégica con ellos. (encuestas de percepción)</p> <p>Se lleva un mayor control de presupuestos para materiales y recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.</p>
<p>5. Procesos, productos y servicios</p>	<p>La creación de un catálogo de productos para el manejo de la empresa contribuyó al ahorro de tiempo en: Contacto directo con el proveedor, especificaciones técnicas disponibles, proceso de compra – venta agilizada y menor tiempo de entrega.</p> <p>Así mismo, al tener en cuenta los casos especiales en las especificaciones técnicas de ciertos productos, se disminuyeron en gran medida los costos de devoluciones.</p> <p>El diseño de los diagramas de procesos ayudó a visualizar las operaciones realizadas y buscar soluciones de optimización de tiempo y costos.</p>
<p>6. Resultados en los clientes</p>	<p>Los clientes se sintieron más satisfechos con el servicio de venta ofrecido y aceptaron responder las encuestas de satisfacción, brindando recomendaciones y sugerencias para la empresa.</p>

7. Resultados en las personas	Se percibió un mayor compromiso del personal frente a las estrategias y actividades propuestas. Los artículos distribuidos concientizaron e incentivaron a buscar la mejora continua. Se percibió un mejor clima laboral.
8. Resultados en la sociedad	La primera actividad social fue prevista para navidad, en la cual participarán todo el personal y familiares que deseen integrarse a la misma.
9. Resultados clave	La realización de las iniciativas contribuyeron en su conjunto a la mejora de la empresa, tanto el rentabilidad (disminución de devoluciones, aumento de ventas) como en competitividad (mejora en la gestión de procesos, mejora en el manejo de personal y enfoque hacia la creación de una cultura de excelencia)

5.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación, se muestran los análisis de rentabilidad de los meses de junio a octubre

	1	2	3	4	5
	2017				
ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE
VENTAS NETAS	70,536.00	71,935.00	77,236.00	88,196.00	95,251.68
COSTO DE VENTAS	50,496.00	49,496.00	53,783.00	60,496.00	64,125.76
Devoluciones	980.00	460.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD BRUTA	19,060.00	21,979.00	23,453.00	27,700.00	31,125.92
Gastos administrativos	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Otros gastos	350.00	600.00	390.00	421.00	750.00
UTILIDAD OPERATIVA	12,710.00	15,379.00	17,063.00	21,279.00	24,375.92
Gastos financieros	5,450.00	6,780.00	6,780.00	6,780.00	6,780.00
UTILIDAD ANTES DE IMP	7,260.00	8,599.00	10,283.00	14,499.00	17,595.92
Impuestos	1,306.80	1,547.82	1,850.94	2,609.82	3,167.27
UTILIDAD NETA	5,953.20	7,051.18	8,432.06	11,889.18	14,428.65
Rentabilidad sobre utilidades	8.44%	9.80%	10.92%	13.48%	15.15%



Gráfica 5-10 Rentabilidad durante el periodo de prueba

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en las anteriores tablas, la rentabilidad durante los últimos meses fue en aumento paulatinamente, gracias a la aplicación de las estrategias planteadas en el modelo de gestión de estrategias integrado.

Se debe considerar que las ventas pueden verse afectadas por factores externos como el aumento o reducción de presupuesto de los clientes públicos, entre otros.

CONCLUSIONES

Luego de realizar el presente trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones

1. El planteamiento de objetivos estratégicos mejoraron el nivel de competitividad de 53% a 71%, así como también mejoraron la rentabilidad, llegando al 15%, demostrando la efectividad de la integración del Modelo Europeo de Calidad EFQM y la herramienta Balanced Scorecard.
2. Se logró realizar la descripción general de la empresa, los diagramas de los procesos claves y el desempeño de la misma dentro del entorno comercial.
3. Se utilizó el planteamiento teórico del modelo EFQM para realizar y aplicar un cuestionario que evalúe y diagnostique el desempeño actual de la empresa.
4. Se plantearon trece estrategias que fueron plasmadas en un nuevo mapa estratégico, integrando los nueve criterios considerados por el modelo EFQM y las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.
5. Se desarrollaron siete matrices de planificación y tableros de control con la finalidad de realizar un seguimiento del cumplimiento de las estrategias planteadas en el mapa estratégico integrado, que luego fueron implementadas y cuyos resultados fueron analizados, encontrando resultados satisfactorios.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación de este modelo en cualquier empresa, sin importar el tamaño, rubro o tiempo de vida, ya que es un modelo íntegro y completo.
2. Es recomendable que se revisen y actualicen constantemente los diagramas de flujo, manuales de procesos y toda la documentación mencionada en las matrices de planificación para la organización en estudio.
3. Se recomienda que se aplique el cuestionario planteado en la tesis de manera periódica, para hacer un seguimiento constante del desempeño de la empresa.
4. Se recomienda actualizar los objetivos estratégicos en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones periódicas, de tal manera que se logre una mejora continua constante.
5. Se recomienda realizar el seguimiento de las actividades implementadas a través de los tableros de control planteados, debido a que ayudará a gestionar los procesos y la búsqueda de la mejora continua, logrando un mayor nivel de competitividad, satisfacción de los grupos de interés y mayor rentabilidad.



Anexo 1 Sub criterios y preguntas para la evaluación de la organización

CRITERIO	SUB CRITERIO	PREGUNTA A SER UTILIZADA PARA EVALUAR EL SUB CRITERIO
1. Liderazgo	1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes han desarrollado y compartido la Misión y Visión de la organización • Los líderes han desarrollado un conjunto de valores y un código de ética para la organización. • Los líderes actúan como modelos a seguir para los valores de la organización.
	1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Las mejoras en toda la organización son monitoreadas, revisadas y defendidas por los Líderes.
	1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos (clientes, partners y representantes de la sociedad).	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes han identificado a los interesados externos (Sociedad, Socios, Clientes...) y se han involucrado regularmente con ellos.
	1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes inspiran a la gente y crean una cultura de excelencia.
	1e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes aseguran que la organización sea lo suficientemente ágil y flexible como para afrontar el cambio con eficacia.
2. Estrategia	2a La política y estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés y del entorno externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra Estrategia se basa en un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés. • Nuestra Estrategia se basa en una comprensión profunda de nuestro entorno externo.
	2b La política y estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra Estrategia se basa en un profundo conocimiento de nuestro desempeño interno y capacidades
	2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza (para asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental).	<ul style="list-style-type: none"> • Revisamos y mejoramos nuestra Estrategia regularmente • Nuestra Estrategia puede ser modificada para responder a los cambios en el medio ambiente.

	2d	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra Estrategia y cómo se logrará son amplia y regularmente comunicados al personal • Tenemos un plan claro para el despliegue de nuestra Estrategia y revisamos nuestro progreso con regularidad.
3. Personas	3a	Planificación, gestión y mejora de los RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra estrategia incluye un plan sobre las personas que necesitamos para el futuro
	3b	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollamos el conocimiento y las habilidades de nuestra gente
	3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra gente entiende la misión, la visión, los valores y la estrategia y su evaluación se basa en éstos.
	3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra comunicación interna es eficiente y funciona en todas las direcciones: De arriba abajo, de abajo hacia arriba y laterales • Nos aseguramos de que todos los datos e información necesarios sean debidamente compartidos y comprendidos
	3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Hemos creado una cultura que desarrolla y recompensa la dedicación, las habilidades, los talentos y la creatividad de las personas • Cuidamos la salud y la seguridad de nuestra gente y proporcionamos buenas condiciones de trabajo • Tenemos un sistema de recompensas y reconocimiento para honrar y motivar a nuestra gente.
4. Alianzas y recursos	4a	Gestión de las alianzas externas.	<ul style="list-style-type: none"> • Hemos elegido a nuestros socios y proveedores basados en nuestra Estrategia y por tanto gestionamos nuestras relaciones con ellos. • Nuestras relaciones con ellos se basan en la confianza mutua, el respeto y la apertura. • Nuestra cooperación con socios y proveedores se basa en beneficios sostenibles.
	4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionamos nuestras finanzas para asegurar un éxito sostenible.

	4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionamos nuestra infraestructura, equipos, materiales y recursos naturales de manera sostenible. Continuamente reducimos su impacto en el medio ambiente.
	4d	Gestión de tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología se utiliza apropiadamente, como un apoyo para comunicar la estrategia.
	4e	Gestión de la información y el conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionamos la información para optimizar la toma de decisiones.
5. Procesos, productos y servicios	5a	Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñamos y gestionamos procesos teniendo en cuenta las necesidades de todos los interesados
	5b	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la Innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez más valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollamos nuestros productos y servicios para crear un valor óptimo para los clientes.
	5c	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizamos estudios de mercado, encuestas a clientes y otras formas de retroalimentación para identificar mejoras.
	5d	Los servicios se producen, distribuyen y gestionan.	<ul style="list-style-type: none"> • Promovemos eficazmente y comercializamos nuestros productos y servicios. • Nuestros productos y servicios son producidos y entregados para satisfacer o exceder las necesidades del cliente.
	5e	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionamos y mejoramos las relaciones con los clientes conociendo bien quiénes son nuestros diferentes grupos de clientes y anticipando sus diferentes necesidades y expectativas. • Construimos y mantenemos un diálogo con todos nuestros clientes, basado en la apertura, la transparencia y la confianza.
6. Resultados en los clientes	6a	Medidas de percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos llevando a cabo una encuesta regular de clientes, con indicadores que controlan la satisfacción de los clientes. • Nuestra encuesta mide la lealtad de nuestros clientes. • Nuestra encuesta mide la probabilidad de que los clientes nos recomienden. • Monitorizamos las quejas y sugerencias de los clientes.

			<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos un seguimiento de la percepción del cliente sobre nuestro desempeño
	6b	Indicadores de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos tendencias positivas para los indicadores en la encuesta de clientes. • Alcanzamos los objetivos cuantitativos que establecimos para los indicadores en la encuesta de clientes. • Hacemos un seguimiento y predecimos nuestro desempeño y lo comparamos con puntos de referencia. • Entendemos la lógica de la evolución de nuestros indicadores en nuestras encuestas y medidas internas
7. Resultados en las personas	7a	Medidas de percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos indicadores en nuestra encuesta de personas para hacer un seguimiento de la satisfacción de nuestros empleados. • Nuestra encuesta de personas tiene indicadores para monitorear la comprensión de los empleados de la estrategia y la calidad de la comunicación interna. • Medimos la adecuación de las competencias individuales a las necesidades de la organización.
	7b	Indicadores de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Hemos desarrollado indicadores para evaluar y mejorar la productividad de los empleados. • Tenemos tendencias positivas para los indicadores concernientes a nuestra gente. • Alcanzamos los objetivos cuantitativos que fijamos para los indicadores relativos a nuestra gente. • Comparamos nuestro desempeño con puntos de referencia para los indicadores relativos a nuestra gente. • Entendemos la lógica de la evolución de los indicadores relativos a nuestra gente.
8. Resultados en la sociedad	8a	Medidas de percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizamos indicadores para evaluar la imagen de la organización como preocupada por el medio ambiente. • Utilizamos indicadores para evaluar el impacto ambiental de la organización.

			<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra organización apoya regularmente actividades que fomentan el compromiso social de los empleados.
	8b	Indicadores de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos tendencias positivas para los indicadores que miden nuestro desempeño social. • Alcanzamos los objetivos cuantitativos que fijamos para los indicadores que miden nuestro desempeño social. • Comparamos nuestro desempeño con puntos de referencia para los indicadores que miden nuestro desempeño social. • Entendemos la lógica de la evolución de los indicadores que miden nuestro desempeño social.
9. Resultados clave	9a	Medidas de percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Medimos nuestra salud financiera con un conjunto adecuado de indicadores. • Tenemos indicadores que miden nuestro mercado y rendimiento de ventas. • Tenemos indicadores para medir nuestra productividad y nuestro desempeño operacional general. • Tenemos indicadores para medir nuestro desempeño en innovación.
	9b	Indicadores de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos tendencias positivas para los indicadores que miden nuestros resultados comerciales. • Alcanzamos los objetivos cuantitativos que fijamos para los indicadores que miden los resultados de nuestra empresa. • Comparamos nuestro desempeño con puntos de referencia para los indicadores que miden nuestros resultados empresariales. • Entendemos la lógica de la evolución de los indicadores que miden nuestros resultados empresariales.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Encuesta para evaluar criterio Liderazgo

Criterio a evaluar:

LIDERAZGO

La siguiente tabla le permitirá realizar una evaluación básica de su organización en función del criterio de Liderazgo del Modelo de Excelencia EFQM. Después de haber completado esta tabla, enumerará las tareas que mejor desempeña y las que necesita mejorar individualmente o en equipo

¿Dónde se encuentra hoy?

	No hay evidencia/ No sé	Tenemos planes	¡A nuestra manera!	Por lograrlo	Completamente hecho
Los líderes han desarrollado y compartido la Misión y Visión de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los líderes han desarrollado un conjunto de valores y un código de ética para la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los líderes actúan como modelos a seguir para los valores de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las mejoras en toda la organización son monitoreadas, revisadas y defendidas por los Líderes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los líderes han identificado a los interesados externos (Sociedad, Socios, Clientes ...) y se han involucrado regularmente con ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los líderes inspiran a la gente y crean una cultura de excelencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los líderes aseguran que la organización sea lo suficientemente ágil y flexible como para afrontar el cambio con eficacia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son los puntos fuertes de su organización en esta área?

¿Cuáles son las áreas de mejora de su organización en esta área?

Anexo 3 Encuesta para evaluar criterio Estrategia

Criterio a evaluar:

ESTRATEGIA

La siguiente tabla le permitirá realizar una evaluación básica de su organización en función del criterio de Estrategia del Modelo de Excelencia EFQM. Después de haber completado esta tabla, enumerará las tareas que mejor desempeña y las que necesita mejorar individualmente o en equipo

¿Dónde se encuentra hoy?

	No hay evidencia/ No sé	Tenemos planes	¡A nuestra manera!	Por lograrlo	Completamente hecho
Nuestra Estrategia se basa en un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra Estrategia se basa en una comprensión profunda de nuestro entorno externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra Estrategia se basa en un profundo conocimiento de nuestro desempeño interno y capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisamos y mejoramos nuestra Estrategia regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra Estrategia puede ser modificada para responder a los cambios en el medio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra Estrategia y cómo se logrará son amplia y regularmente comunicados al personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos un plan claro para el despliegue de nuestra Estrategia y revisamos nuestro progreso con regularidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son los puntos fuertes de su organización en esta área?

¿Cuáles son las áreas de mejora de su organización en esta área?

Anexo 4 Encuesta para evaluar criterio Personas

Criterio a evaluar:

PERSONAS

La siguiente tabla le permitirá realizar una evaluación básica de su organización en función del criterio de Personas del Modelo de Excelencia EFQM. Después de haber completado esta tabla, enumerará las tareas que mejor desempeña y las que necesita mejorar individualmente o en equipo

¿Dónde se encuentra hoy?

	No hay evidencia/ No sé	Tenemos planes	¡A nuestra manera!	Por lograrlo	Completamente hecho
Nuestra estrategia incluye un plan sobre las personas que necesitamos para el futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollamos el conocimiento y las habilidades de nuestra gente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra gente entiende la misión, la visión, los valores y la estrategia y su evaluación se basa en éstos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hemos creado una cultura que desarrolla y recompensa la dedicación, las habilidades, los talentos y la creatividad de las personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra comunicación interna es eficiente y funciona en todas las direcciones: De arriba abajo, de abajo hacia arriba y laterales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos aseguramos de que todos los datos e información necesarios sean debidamente compartidos y comprendidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidamos la salud y la seguridad de nuestra gente y proporcionamos buenas condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos un sistema de recompensas y reconocimiento para honrar y motivar a nuestra gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son los puntos fuertes de su organización en esta área?

¿Cuáles son las áreas de mejora de su organización en esta área?

Anexo 5 Encuesta para evaluar criterio Asociaciones y Recursos

Criterio a evaluar:

ASOCIACIONES Y RECURSOS

La siguiente tabla le permitirá realizar una evaluación básica de su organización en función del criterio de Asociaciones y Recursos del Modelo de Excelencia EFQM. Después de haber completado esta tabla, enumerará las tareas que mejor desempeña y las que necesita mejorar individualmente o en equipo

¿Dónde se encuentra hoy?

	No hay evidencia/ No sé	Tenemos planes	¡A nuestra manera!	Por lograrlo	Completamente hecho
Hemos elegido a nuestros socios y proveedores basados en nuestra Estrategia y por tanto gestionamos nuestras relaciones con ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestras relaciones con ellos se basan en la confianza mutua, el respeto y la apertura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra cooperación con socios y proveedores se basa en beneficios sostenibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestionamos nuestras finanzas para asegurar un éxito sostenible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestionamos nuestra infraestructura, equipos, materiales y recursos naturales de manera sostenible. Continuamente reducimos su impacto en el medio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La tecnología se utiliza apropiadamente, como un apoyo para comunicar la estrategia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestionamos la información para optimizar la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son los puntos fuertes de su organización en esta área?

¿Cuáles son las áreas de mejora de su organización en esta área?

Anexo 6 Encuesta para evaluar criterio Procesos, productos y servicios

Criterio a evaluar:

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

La siguiente tabla le permite realizar una evaluación básica de su organización en relación con el criterio de Procesos, Productos y Servicios del Modelo de Excelencia EFQM. Después de haber completado esta tabla, en la siguiente página se enumerará qué es lo que hace mejor y qué necesita mejorar individualmente o en equipo (¡necesitará consenso!)

¿Dónde se encuentra hoy?

	No hay evidencia/ No sé	Tenemos planes	¡A nuestra manera!	Por lograrlo	Completamente hecho
Diseñamos y gestionamos procesos teniendo en cuenta las necesidades de todos los interesados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollamos nuestros productos y servicios para crear un valor óptimo para los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizamos estudios de mercado, encuestas a clientes y otras formas de retroalimentación para identificar mejoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovemos eficazmente y comercializamos nuestros productos y servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros productos y servicios son producidos y entregados para satisfacer o exceder las necesidades del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestionamos y mejoramos las relaciones con los clientes conociendo bien quiénes son nuestros diferentes grupos de clientes y anticipando sus diferentes necesidades y expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construimos y mantenemos un diálogo con todos nuestros clientes, basado en la apertura, la transparencia y la confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son los puntos fuertes de su organización en esta área?

¿Cuáles son las áreas de mejora de su organización en esta área?

Anexo 7 Encuesta para evaluar criterio Resultados en los clientes

Criterio a evaluar:

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

La siguiente tabla le permite realizar una evaluación básica de su organización en función del criterio de Resultados en los clientes del modelo de Excelencia EFQM. Después de haber completado esta tabla, en la siguiente página se enumerará qué es lo que hace mejor y qué necesita mejorar individualmente o en equipo (necesitará consenso!)

¿Dónde se encuentra hoy?

	No hay evidencia/ No sé	Tenemos planes	¡A nuestra manera!	Por lograrlo	Completamente hecho
Estamos llevando a cabo una encuesta regular de clientes, con indicadores que controlan la satisfacción de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se mide la lealtad de nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se mide la probabilidad de que los clientes nos recomienden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitorizamos las quejas y sugerencias de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacemos un seguimiento de la percepción del cliente sobre nuestro desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos tendencias positivas para los indicadores en la encuesta de clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcanzamos los objetivos que establecimos para los indicadores en la encuesta de clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacemos un seguimiento y predecimos nuestro desempeño y lo comparamos con puntos de referencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendemos la lógica de la evolución de nuestros indicadores en nuestras encuestas y medidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son los puntos fuertes de su organización en esta área?

¿Cuáles son las áreas de mejora de su organización en esta área?

Anexo 8 Encuesta para evaluar criterio Resultados en las personas

Criterio a evaluar:

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La siguiente tabla le permite realizar una evaluación básica de su organización en función del criterio de Resultados en personas del modelo de excelencia EFQM. Después de haber completado esta tabla, en la siguiente página se enumerará qué es lo que hace mejor y qué necesita mejorar individualmente o en equipo (necesitará consenso!)

¿Dónde se encuentra hoy?

	No hay evidencia/ No sé	Tenemos planes	¡A nuestra manera!	Por lograrlo	Completamente hecho
Tenemos indicadores en nuestra encuesta de personas para hacer un seguimiento de la satisfacción de nuestros empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra encuesta de personas tiene indicadores para monitorear la comprensión de los empleados de la estrategia y la calidad de la comunicación interna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medimos la adecuación de las competencias individuales a las necesidades de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hemos desarrollado indicadores para evaluar y mejorar la productividad de los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos tendencias positivas para los indicadores concernientes a nuestra gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcanzamos los objetivos cuantitativos que fijamos para los indicadores relativos a nuestra gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparamos nuestro desempeño con puntos de referencia para los indicadores relativos a nuestra gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendemos la lógica de la evolución de los indicadores relativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son los puntos fuertes de su organización en esta área?

¿Cuáles son las áreas de mejora de su organización en esta área?

Anexo 9 Encuesta para evaluar criterio Resultados en la sociedad

Criterio a evaluar:

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La siguiente tabla le permite realizar una evaluación básica de su organización en relación con el criterio de Resultados en la sociedad del Modelo de Excelencia EFQM. Después de haber completado esta tabla, en la siguiente página se enumerará qué es lo que hace mejor y qué necesita mejorar individualmente o en equipo (necesitará consenso!)

¿Dónde se encuentra hoy?

	No hay evidencia/ No sé	Tenemos planes	¡A nuestra manera!	Por lograrlo	Completamente hecho
Tenemos indicadores para evaluar la imagen de la organización como preocupada por el medio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos indicadores para evaluar el impacto ambiental de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra organización apoya actividades que fomentan el compromiso social de los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos tendencias positivas para los indicadores que miden nuestro desempeño social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcanzamos los objetivos cuantitativos que fijamos para los indicadores que miden nuestro desempeño social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparamos nuestro desempeño con puntos de referencia para los indicadores que miden nuestro desempeño social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendemos la lógica de la evolución de los indicadores que miden nuestro desempeño social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son los puntos fuertes de su organización en esta área?

¿Cuáles son las áreas de mejora de su organización en esta área?

Anexo 10 Encuesta para evaluar criterio Resultados Clave

Criterio a evaluar:

RESULTADOS CLAVE

La siguiente tabla le permite realizar una evaluación básica de su organización en función del criterio de Resultados Clave del modelo de excelencia EFQM. Después de haber completado esta tabla, en la siguiente página se enumerará qué es lo que hace mejor y qué necesita mejorar individualmente o en equipo (¡necesitará consenso!)

¿Dónde se encuentra hoy?

	No hay evidencia/ No sé	Tenemos planes	¡A nuestra manera!	Por lograrlo	Completamente hecho
Medimos nuestra salud financiera con un conjunto adecuado de indicadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos indicadores que miden nuestro mercado y rendimiento de ventas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos indicadores para medir nuestra productividad y nuestro desempeño operacional general.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos indicadores para medir nuestro desempeño en innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos tendencias positivas en los últimos tres años para los indicadores que miden nuestros resultados comerciales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcanzamos los objetivos cuantitativos que fijamos para los indicadores que miden los resultados de nuestra empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparamos nuestro desempeño con puntos de referencia para los indicadores que miden nuestros resultados empresariales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendemos la lógica de la evolución de los indicadores que miden nuestros resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son los puntos fuertes de su organización en esta área?

¿Cuáles son las áreas de mejora de su organización en esta área?

Anexo 11 Resultados detallados de cuestionarios antes de la implementación de modelo integrado

	AGENTES					RESULTADOS			
	1. Liderazgo	2. Estrategia	3. Personas	4. Asociaciones y recursos	5. Procesos, productos y servicios	6. Resultados en los clientes	7. Resultados en las personas	8. Resultados en la sociedad	9. Resultados clave
Pregunta 1	7.43	10.80	5.60	11.31	12.80	9.60	5.40	2.00	11.25
Pregunta 2	8.00	9.77	6.40	11.83	16.00	7.20	7.20	1.40	11.25
Pregunta 3	11.43	9.26	4.40	11.31	5.60	12.00	10.80	1.60	9.75
Pregunta 4	9.71	6.17	4.40	10.29	14.40	14.40	1.26	2.70	7.50
Pregunta 5	13.14	8.74	8.40	8.23	16.80	12.00	1.62	2.70	12.00
Pregunta 6	10.86	7.71	8.00	10.29	15.20	5.50	1.44	2.70	8.25
Pregunta 7	10.29	6.69	7.20	11.31	16.80	4.00	1.62	2.25	8.25
Pregunta 8			4.00			6.00	1.44		8.25
Pregunta 9						3.50			
Sumatoria	70.86	59.14	48.40	74.57	97.60	74.20	30.78	15.35	76.50
Puntuación del criterio	100.00	90.00	80.00	90.00	140.00	200.00	90.00	60.00	150.00
Porcentaje de cumplimiento	70.86%	65.71%	60.50%	82.86%	69.71%	37.10%	34.20%	25.58%	51.00%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12 Resultados detallados de cuestionarios luego de implementación de modelo integrado

	AGENTES					RESULTADOS			
	1. Liderazgo	2. Estrategia	3. Personas	4. Asociaciones y recursos	5. Procesos, productos y servicios	6. Resultados en los clientes	7. Resultados en las personas	8. Resultados en la sociedad	9. Resultados clave
	11.43	8.36	7.30	9.77	13.80	18.40	17.33	1.83	15.75
	12.00	8.36	5.30	12.34	14.60	20.80	16.43	2.23	18.00
	12.00	10.93	7.70	10.80	13.00	19.60	15.53	1.83	12.00
	12.00	12.47	8.10	9.26	16.20	20.80	0.59	8.68	10.50
	7.43	11.44	8.50	10.80	15.40	18.40	0.94	6.43	12.75
	12.00	11.96	8.10	11.83	12.20	4.00	0.76	8.23	14.25
	8.57	10.93	8.50	12.34	17.80	3.50	0.76	6.88	14.25
			6.90			3.00	0.22		15.75
						3.00			
Sumatoria	75.43	74.44	60.40	77.14	103.00	111.50	52.56	36.10	113.25
Puntuación del criterio	100	90	80	90	140	200	90	60	150
Porcentaje de cumplimiento	75.43%	82.71%	75.50%	85.71%	73.57%	55.75%	58.40%	60.17%	75.50%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13 Matriz Vester

COD	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	X	
P1	0	2	3	0	2	0	3	2	2	0	0	0	2	1	2	0	2	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	3	0	3	30	
P2	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	2	18	
P3	3	2	0	1	2	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	1	1	1	0	0	3	0	2	25	
P4	2	1	2	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	2	1	3	21	
P5	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	1	2	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	2	21	
P6	2	1	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	2	0	2	22	
P7	3	0	1	0	3	0	0	0	1	0	0	1	0	3	3	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	1	0	0	3	0	2	35	
P8	2	0	0	0	3	0	1	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	3	3	2	24	
P9	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	2	19	
P10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	2	2	0	10	
P11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	2	14	
P12	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	3	3	2	0	0	0	0	1	17	
P13	2	1	1	0	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	0	0	0	2	2	3	0	2	27	
P14	3	1	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	0	3	1	2	27	
P15	2	2	0	0	1	2	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	3	1	2	24	
P16	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
P17	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	1	2	2	3	0	0	0	21
P18	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	2	0	0	3	3	3	3	2	0	27
P19	2	2	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	16
P20	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	2	0	12
P21	1	1	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	16
P22	2	1	2	0	2	2	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	2	0	0	2	3	2	0	25
P23	3	2	2	0	3	2	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	3	2	2	0	29
P24	2	3	3	0	3	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	2	0	27
P25	2	1	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	1	0	0	1	0	0	1	1	2	0	18
P26	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	10
P27	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	13
P28	2	3	3	0	3	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	3	1	3	0	31
P29	2	3	3	0	3	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	3	1	3	0	31
P30	3	3	3	0	3	2	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	0	1	3	0	0	3	2	0	0	2	3	0	1	3	0	40
P31	2	3	3	0	3	3	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	1	1	0	3	0	28
P32	0	0	1	1	1	1	2	2	2	0	2	2	0	2	1	0	0	1	1	1	1	0	0	2	0	0	0	3	3	3	1	0	0	33
Y	55	42	43	2	55	22	26	11	21	0	21	13	2	7	9	14	13	16	10	17	11	24	12	50	25	10	10	17	19	65	24	57		

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Apaza Meza, M. (2010). *Balanced Scorecard: Gerencia Estrategica y del Valor*. Lima: Instituto Pacífico.

Cetmo, F. (20 de 05 de 2017). *Fundación Cetmo*. Obtenido de <http://www.fundacioncetmo.org/dgt%20mejora%20continua/excemp.html>

Del Palacio y Lirola. (19 de 04 de 2005). Introducción al modelo EFQM. Obtenido de <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>

Euskalit. (22 de 02 de 2017). Obtenido de <http://www.euskalit.net/pdf/questionarit.pdf>

Fundacioncetmo. (19 de 03 de 2017). Obtenido de Fundacioncetmo: <http://www.fundacioncetmo.org/dgt%20mejora%20continua/pdf/Anexos/VI/VI A1.pdf>

Martínez Mediano, C., & Riopérez Losada, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 3-4.

Pavisich, L. (20 de 06 de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/>: <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.

Quintana Alfaro, N. L. (28 de 04 de 2017). Plan de calidad para la gestión administrativa y de servicios en la FIC-UNI. Lima, Lima, Peru.

Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

Silva, E. (2008). Matriz Vester. Planeamientos y evaluación del problema. En E. Silva, *Formulación de proyectos productivos*.

Ticse Villanueva, E. J. (25 de 11 de 2009). Método para la gestión de universidades basado en el Balance Scorecard (BSC) y el Modelo Europeo De Calidad (EFQM): Caso U.C.S.M. Arequipa, Arequipa, Peru.

TiedCOMM. (20 de 04 de 2017). Obtenido de TiedCOMM:
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Trullenque, F., & Liquete, J. (20 de 08 de 2002). *El Modelo Integrado EFQM y BSC: Transformando estrategia en acción excelente*. Harvard: Deusto. Obtenido de <https://www.scribd.com/doc/129115189/02-El-Modelo-Integrado-EFQM-y-BSC>

