

ANÁLISIS DE UNA PYME CANARIA CON UN SISTEMA EFQM

ANALYSIS OF A CANARY SME USING THE EFQM MODEL

Autor: Sergio Jacob Díaz Rodríguez
Tutor: Rodolfo Núñez Ruano
Grado en Contabilidad y Finanzas
Curso Académico: Septiembre 2015-2016

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
1. ANTECEDENTES.....	5
1.1. EVOLUCIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL.....	5
1.2. SISTEMAS DE CALIDAD: DEFINICIÓN Y OBJETIVOS.....	6
1.3. MODELO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (EFQM).....	6
1.4. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO EFQM.....	9
2. LA EMPRESA: RS MEDICAL S.L.....	10
2.1. ESTADO ACTUAL.....	10
2.2. COMPETIDORES.....	11
3. APLICACIÓN DEL MODELO EFQM	12
3.1. FASE DE AUTOEVALUACIÓN.....	12
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	13
3.2.1. Criterio de liderazgo.....	15
3.2.2. Criterio de política y estrategia.....	16
3.2.3. Criterio Personas.....	16
3.2.4. Criterio alianzas y recursos.....	17
3.2.5. Criterio procesos.....	18
3.2.6. Criterio resultado en los clientes.....	19
3.2.7. Criterio resultado en las personas.....	19
3.2.8. Criterio resultados claves.....	20
3.3. ÁREAS DE MEJORA.....	20
3.3.1. Mejora en liderazgo.....	20
3.3.2. Mejora en política y estrategia.....	21
3.3.3. Mejora en personas.....	21
3.3.4. Mejora en alianzas.....	22
3.3.5. Mejora en procesos.....	22
3.3.6. Mejora en resultados en clientes.....	23
3.3.7. Mejora en resultados en personas.....	23
3.3.8. Mejora en claves.....	24
3.4. ACCIONES Y PLANES DE MEJORA.....	24
4. CONCLUSIONES.....	27
BIBLIOGRAFÍA Y RED.....	30
ANEXO	

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de fin de grado consiste en examinar la implantación de un proceso de autoevaluación según el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en una pequeña y mediana empresa (PYME) para su desarrollo en el ámbito de la excelencia. Se describe cómo se desarrolla este proceso, utilizando como método de autoevaluación una encuesta y se analizan los resultados para elaborar propuestas de cambios en los procedimientos con el fin de aumentar la calidad de los servicios que presta la empresa. Todo este proceso se cuantificará y será presentado en gráficas para que los máximos responsables de la empresa puedan extraer sus propias conclusiones aparte de las propuestas en el trabajo. Se llegará a la conclusión de que la empresa debe implementar un número importante de mejoras que puede repercutir en el crecimiento de la misma y la diferenciación dentro del sector.

PALABRAS CLAVE: Autoevaluación, Modelo EFQM, Calidad, PYME.

ABSTRACT

The aim of the present End of Degree project is to discuss the implementation of a self-evaluation process according to the model proposed by the European Foundation for Quality Management (EFQM) in a Small and Medium-Scale Enterprise (SME) for its development in the area of excellence. Here, it is described how this process has been developed, using a deep survey as the self-evaluation method and how the results has been analyzed for developing of change proposal in procedures. These action plans are designed for the purpose of increasing the quality in the services provided by the enterprise. This process will be quantified and it will be showed in graphs in order to the heads of the company can draw their own conclusions apart from the proposals in this project. It will reach the conclusion that a significant number of improvement must be implemented. These improvement may have an important impact on the growth of the enterprise and its differentiation in this sector.

KEYWORDS: Self-Assesment, EFQM Model, Quality, SME.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se centra en la implantación de un sistema de calidad EFQM en una empresa dedicada a la venta de productos de cardiología. Con este sistema se pretende identificar deficiencias en los procesos para ayudar a la toma de decisiones, llevando a cabo una mejora de los mismos. Debido a la complejidad del entorno empresarial actual, las empresas deben estar en continuo cambio introduciendo herramientas que las ayuden a ser más competitivas. En este caso la empresa ya ha pasado por diferentes procesos como han sido una reestructuración departamental, la introducción de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para la gestión informática de las ventas, administración de inventarios, facturación, etc. Y ahora se está centrando en mejorar la calidad para distinguirse de sus competidores ofreciendo servicios adicionales con la venta de sus productos. Por ello los gestores están muy interesados en implantar este sistema de calidad, ya que al conocer las opiniones de los trabajadores podrán ayudarlos a mejorar en sus funciones y sobre todo introducir protocolos de gestión para cada uno de los departamentos.

1. ANTECEDENTES

1.1 EVOLUCIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL

La definición de calidad ha cambiado a lo largo del siglo XX hasta llegar a lo que hoy día se conoce como calidad total, la cual la definen diferentes autores como la excelencia en los productos o servicios que satisface las expectativas exactas deseadas del cliente conseguida con el menor coste posible y en armonización con el entorno social, en un proceso continuo; motivado, entre otras causas, porque las expectativas de los clientes son cambiantes, con unos niveles de exigencia cada vez mayores y teniendo como objetivo final la supervivencia de la empresa.

El desarrollo histórico de la gestión de la calidad y sus principios han evolucionado rápidamente. Examinando el estudio de Tarí se puede manifestar que a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la calidad se reducía al “control de calidad de los productos”, es decir, el cumplimiento de inspecciones de control una vez terminado todo el proceso de producción. A lo largo de los años esta inspección se incorporó al proceso de producción para llevar un mejor control de las mismas.

En los años 50 surge el término “aseguramiento de la calidad”, el cual abarca todos aquellos actos metódicos por los cuales se asegura que un producto o servicio cumplirá los requisitos para los que se estableció o fue diseñado. A su vez, los procedimientos comienzan a tener en cuenta el control final de los productos como el resto de actividades de la empresa. Debido a la necesidad de llevar un control de lo que se produce, empieza a tener importancia la gestión del personal para mejorar la calidad y se involucra a los proveedores de servicios y materias primas en el proceso productivo para lograr calidad.

El concepto de Gestión de la Calidad Total nace como un sistema de gestión enfocado a satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés de una organización, tanto dentro como fuera de la misma. A pesar de que este concepto surge tras la década de los 50, hasta los años 80 no tuvo una presencia generalizada en Europa.

Se puede resumir la filosofía de la Gestión de la Calidad Total, en los siguientes conceptos:

- La orientación al cliente. Los clientes son la razón de ser de la empresa y sin ellos la continuidad de la empresa a largo plazo es imposible.
- La participación activa del personal. El personal que integra la empresa debe tener la habilidad y la posibilidad, de proponer y realizar cambios en los procesos y de aportar soluciones a los problemas que surjan. Esto se consigue a través de la formación y de la mejora de sus conocimientos y competencias.
- La toma de decisiones basada en hechos. Las decisiones empresariales basadas en intuiciones pueden llegar a ser problemáticas y con la toma de decisiones basada en hechos y las herramientas adecuadas, es posible medir los resultados de los procesos y evaluar el grado de cumplimiento de los mismos.

- La mejora de procesos permanente. En un entorno de cambios constantes, es necesario que las empresas lleven una mejora continua de los procesos para proporcionar una respuesta eficiente y de calidad a todo aquello que demanden los clientes.

1.2 SISTEMAS DE CALIDAD: DEFINICIÓN Y OBJETIVOS.

Un sistema de calidad es un método de administración que nos permite afirmar que nuestros productos o servicios satisfacen las peculiaridades que previamente hemos definido.

Para evaluar la gestión de la calidad se utilizan distintos modelos de calidad, los más importantes son el Sistema de Calidad ISO 9000 y el Modelo Europeo para la gestión de la calidad total.

1.3 MODELO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (EFQM).

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management) fue fundada en 1.988 por 14 empresas europeas. Esta organización, sin ánimo de lucro, tiene como objetivo conseguir que las organizaciones europeas destaquen por su excelencia.

En 1.991 esta organización creó un modelo de evaluación de la calidad, llamado modelo EFQM por las siglas de la organización. Dicho modelo está dirigido a todas las empresas europeas con la intención de facilitar la introducción de un sistema de gestión de calidad total.

Según este modelo, la excelencia viene dada por una serie de conceptos fundamentales:

- Orientación hacia resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés. Las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y expectativas de grupos de interés.
- Orientación al cliente que crea un valor sostenido para el mismo, conociendo y comprendiendo al cliente en profundidad.
- Liderazgo con capacidad de visión coherente en toda la organización.
- Gestión de procesos y hechos de la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos interdependientes e interrelacionados.
- Desarrollo e implicación de las personas mediante la maximización de la contribución de los empleados.
- Aplicación de un proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas que añadan valor a la organización.
- Responsabilidad social de la organización.

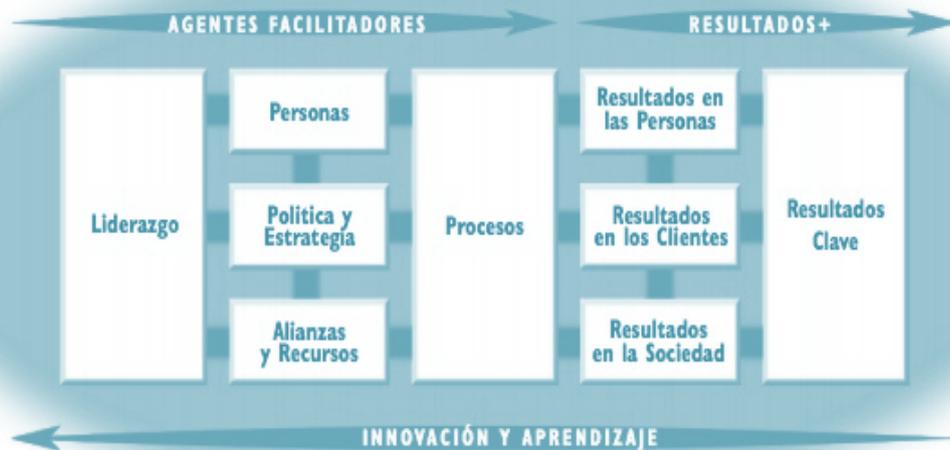
El modelo EFQM, a diferencia de otros sistemas de calidad, se basa en un modelo de autoevaluación y no está orientado a una certificación externa. Otra de las características que

diferencia a este modelo es su carácter de mejora continua, siendo un instrumento para comprender y estimar la calidad de los servicios que propone y las labores que realiza la entidad evaluada. Asimismo se trata de un modelo flexible que se puede aplicar tanto a organizaciones grandes como pequeñas y de cualquier sector. Algunas de sus características diferenciales son:

- Aumenta y promueve la comunicación tanto interna como externa.
- Fomenta el progreso de acuerdos, convenios y pactos con otras organizaciones.
- Enriquece la sostenibilidad de la entidad.
- Potencia la creatividad y motivación de los empleados de la entidad.
- Agrega valor para los clientes.
- Implica a todos los componentes de la entidad en la senda de la calidad.

Inicialmente este modelo se aplicaba generalmente en empresas e industrias, extendiéndose su uso a partir de los años noventa al sector sanitario en nuestro país.

El modelo propone 9 criterios, que engloban todas las áreas de funcionamiento de la entidad y que serán la guía para analizar de modo detallado el funcionamiento de la misma. Estos criterios se agrupan en dos categorías: los Agentes Facilitadores que analizan como realiza la organización las actividades claves y los criterios del grupo de Resultados que se ocupan de aquellos resultados que se están alcanzando.



© El Modelo EFQM de Excelencia es una marca registrada

Desde 1.999 el modelo EFQM utiliza para evaluar cada criterio un esquema lógico denominado REDER. Este esquema REDER está formado por cuatro elementos interrelacionados:

- Resultados: Representa los logros alcanzados por una entidad considerada excelente,

con tendencias positivas y un rendimiento sostenido.

- Enfoque: Incluye lo que la entidad ha planificado como proyectos a realizar y las razones para ello.
- Despliegue: Se ocupa de lo que hace la organización para llevar a cabo el despliegue del enfoque, es decir, su implementación.
- Evaluación y Revisión: Abarca los procesos que realiza una entidad para evaluar y revisar tanto el enfoque como el despliegue del mismo.

La lógica REDER se basa en definir en primer lugar los resultados que se desea lograr, tanto económicos y financieros como en los empleados, clientes y la sociedad. A continuación se examina el enfoque que llevaría a la entidad a obtener esos resultados y se procede al despliegue de estos enfoques. Tanto los enfoques como su evolución deben someterse a evaluaciones y revisiones regulares. Se identifican y planean las mejoras necesarias y las necesidades de aprendizaje. Y de nuevo se replantean los resultados. En todo lo anterior debe procederse de forma sistemática.

Para la fase de evaluación de la entidad se pueden utilizar diferentes herramientas pero en nuestro caso utilizaremos un cuestionario desarrollado de acuerdo a los requerimientos del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, que facilita y simplifica el autodiagnóstico.

El Modelo EFQM sirve de punto de referencia para que las entidades puedan hacer un diagnóstico interno del grado de calidad de su gestión. Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, así como reconocer las carencias más importantes de forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora.

El enfoque de cada uno de los elementos o criterios puede resumirse de la siguiente manera:

- Liderazgo. Los líderes de la entidad desarrollan y facilitan la consecución de la misión y de la visión así como el desarrollo de valores y sistemas para la consecución del éxito.
- Política y estrategia. La entidad que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos; teniendo en cuenta el sector sanitario y el mercado en que desarrolla su actividad.
- Personas. Gestión y desarrollo de las personas que constituyen la entidad en todos sus niveles, aprovechando el potencial tanto a nivel individual como de equipos.
- Alianzas y recursos. Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones externas, a fin de apoyar y asegurar la consecución de los objetivos y el funcionamiento eficaz de los procesos.
- Procesos. Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a clientes y grupos de interés.
- Resultados en los clientes. Evaluación del grado de satisfacción de los distintos clientes, con el objetivo de conseguir resultados sobresalientes para ellos.
- Resultados en las personas. Evaluación del grado de satisfacción de las personas de la entidad, medido a través de indicadores internos.

- Resultados en la sociedad. Evaluación del grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- Resultados clave. Lo que está logrando la entidad respecto a los resultados previstos más significativos.

1.4 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO EFQM.

El proceso de implementación de un modelo EFQM se divide principalmente en dos fases, la fase de autoevaluación y la fase de desarrollo de planes de acción. Para la primera fase existen diferentes tipos y enfoques entre los que destacan cinco modalidades:

- Cuestionario de autoevaluación, con preguntas específicas asociadas a cada subcriterio del modelo.
- Matriz de puntuación REDER©, que permite evaluar los resultados, despliegues de implantación y revisión de las mejoras implantadas.
- Autoevaluación por reunión de trabajo, donde el grupo evaluador es el responsable de reunir la información y evaluarla en el contexto del modelo.
- Autoevaluación por formularios desarrollados para subcriterio del modelo, obteniendo de esta forma la información necesaria.
- Memoria de evaluación valorada por un grupo de evaluadores externos que emiten un informe sobre las áreas de mejora.

Cada uno de estos enfoques tiene una serie de ventajas e inconvenientes y la elección entre uno y otro se realiza en base a ciertos parámetros asociados con las características de la organización y del sector en que desarrolla su actividad. Esta primera fase se concluye con un informe de autoevaluación que establece las bases para el desarrollo de la segunda fase.

La fase de desarrollo de planes de acción se inicia con la selección y priorización de aquellas áreas de mejora que se consideren de mayor relevancia para la entidad en el momento actual. Una vez seleccionadas dichas áreas se definen las acciones de mejora y los planes de acción que las componen. Dichos planes se asocian a equipos de trabajo responsables de la puesta en marcha y evaluación de los mismos. Periódicamente se generarán informes del estado de implementación de cada uno de los planes de acción, con el objetivo de evaluar su progreso para aplicar correcciones en caso necesario. Cada plan de acción llevará asociado un indicador que permita medir el estado en el que se encuentra.

Este proceso es un proceso cíclico, de modo que una vez implementado los planes de acción habrá que proceder a una nueva fase de autoevaluación con el objetivo de definir nuevas áreas de mejoras que permitan a la entidad alcanzar la excelencia.

2. LA EMPRESA: RS MEDICAL S.L.

RS Medical S.L es una empresa privada, de ámbito territorial en la Comunidad Autónoma de Canarias constituida en 2.004, con sede en Las Palmas de Gran Canaria. Actualmente está formada por una plantilla de ocho personas, organizada en los departamentos de Dirección y Gerencia, Administración, Asistencia técnica y Comercial.

Su actividad económica se desarrolla en el ambiente hospitalario, cuyos clientes son los centros hospitalarios públicos y privados localizados en la comunidad autónoma de Canarias. Actualmente su principal actividad la realiza en calidad de agentes de la multinacional Boston Scientific, trabajando en cuatro de las seis áreas de negocio de las que dicha empresa dispone. Boston Scientific es una empresa de ámbito mundial que se dedica al desarrollo, fabricación y comercialización de dispositivos médicos que se utilizan en una amplia gama de especialidades médicas intervencionistas. Esta multinacional, actualmente, es la segunda empresa más importante a nivel mundial en el sector, tanto en facturación como en cuota de mercado global. Las cuatro unidades de negocio que RS Medical gestiona en la zona, tres de ellas se desarrollan en el área de la cardiología, y la restante en el tratamiento del dolor crónico y la estimulación cerebral profunda.

Por otra parte, RS Medical ha establecido líneas de colaboración y de negocio con otras empresas nacionales con el objetivo de ampliar la cartera de servicios que se ofrece a los clientes, dando un mayor número de soluciones diagnósticas. Así, trabaja como agentes de Health in Code, empresa de capital español que se dedica a la realización de estudios genéticos especializados en cardiopatías. Actualmente están comenzando a trabajar como distribuidores de la empresa española Nuubo, desarrolladora de textil inteligente para el desarrollo de dispositivos Holter para el registro y análisis del ritmo cardíaco de forma no invasiva.

2.1 ESTADO ACTUAL.

Previo a la implementación del modelo EFQM la empresa se encuentra en la siguiente situación:

- **Debilidades:** Fragmentación geográfica de la zona de actividad económica y del equipo debido a la insularidad lo que provoca que la comunicación no sea óptima. No se desarrolla el trabajo en equipo de una manera óptima, lo cual conlleva el querer buscar un modelo eficiente para solucionarlo. Los procesos de gestión internos dependen en gran medida de procesos realizados por la multinacional y otros proveedores.
- **Amenazas:** Descenso de precios de los productos debido a la crisis económica. Incremento de competidores en la zona, tanto como canal directo de multinacionales como de canal indirecto (agentes y distribuidores), por ello es necesario diferenciarse de los competidores.
- **Fortalezas:** Buen posicionamiento de la empresa de cara al cliente. Los productos que comercializa son de alto nivel con el apoyo de una empresa multinacional de gran peso

mundial. La empresa cuenta con un equipo humano joven y con potencial que presta un gran servicio de calidad de servicio al cliente, que es referencia en la zona actualmente.

- Oportunidades: Implicación en proyectos de interés para clientes. La inversión en I+D de la multinacional genera productos diferenciadores con respecto a la competencia. Posible incremento del portfolio de productos de la empresa dirigidos al sector cardiológicos. Apoyo y confianza de la multinacional y otros proveedores para el desarrollo de nuevos proyectos.

2.2 . COMPETIDORES

Actualmente están vigentes en la comunidad autónoma de Canarias dos Acuerdos Marcos que afectan a dos de las áreas de actividad económica con mayor volumen de ventas de la empresa. Estos Acuerdos Marcos han establecido un catálogo único a nivel regional a partir del cual los centros públicos desarrollan procedimientos negociados para adjudicar volúmenes de ventas a las empresas adjudicatarias del acuerdo. Esto limita la cuota de mercado y el volumen de ventas en cada centro, ya que se establece desde el inicio del procedimiento negociado y cuya duración, dependiente del centro, puede ir de los 6 meses a los 18 meses.

Debido al amplio portfolio de productos del que dispone RS Medical, el número de competidores es variable en número e importancia dependiendo del área de negocio. Entre estos competidores, se encuentran distribuidores, agentes, o multinacionales que actúan en canal directo en los centros. Asimismo, los competidores depende del centro y de la isla en que ésta se encuentre, siendo mayor la competencia en los cuatro hospitales públicos más importantes de la región, situados en las islas capitalinas.

La aceleración en el desarrollo tecnológico que se lleva produciendo desde hace unos años, se ha trasladado al área de dispositivos médicos, de modo que las empresas más importantes del sector han realizado lanzamientos periódicos de nuevos productos. El nivel de especificidad de los mismos, hace que la diferenciación a grandes rasgos de los productos entre las diferentes empresas, se haya reducido. Esto hace que las administraciones públicas y privadas, y las propias empresas, busquen otros criterios diferenciadores que les permitan aportar un valor añadido a los productos comercializados. De hecho, en los concursos públicos abiertos en los últimos dos años, se han incorporado criterios que valoran la calidad del servicio.

En los últimos años, uno de los puntos fuertes en lo que RS Medical ha destacado ha sido la calidad de servicio aportado y la valoración positiva de los clientes del mismo. Sin embargo, la empresas que constituyen la competencia han comenzado a orientarse al incremento en la calidad de su servicio. Es por ello, que cobra importancia la incorporación de herramientas orientadas a la calidad y la excelencia, como el modelo EFQM, que permitan mejorar y optimizar el servicio aportado al cliente, con el objetivo de fortalecer el vínculo comercial con el mismo.

3. APLICACIÓN DEL MODELO EFQM

3.1 FASE DE AUTOEVALUACIÓN.

El proceso de autoevaluación como primera fase para la implantación del modelo EFQM debe permitir evaluar y valorar cuantitativamente tanto lo que hace la organización como lo que consigue. Este proceso es un proceso interno cuyo objetivo es obtener una visión realista de la entidad para posteriormente facilitar la elaboración de los planes de acción. Es por ello que esta primera fase debe permitir la recogida de información de forma sistemática.

Los principales factores que se han tenido en cuenta al elegir el mejor método de autoevaluación, han sido el tamaño de la empresa y la necesidad de un proceso de implantación más ágil. El número de empleados facilita el uso de un método de trabajo que garantice la implicación de todas las áreas de la organización a la hora de evaluar el funcionamiento de la misma, recogiendo información que permite describir los procesos desde todos los puntos de vista. Por otro lado la implementación rápida obedece a las necesidades generadas por el crecimiento actual de la empresa y permite generar una inercia de cambio más efectiva. Es por ello que se ha utilizado un método de trabajo basado en un cuestionario de autoevaluación debido a las características de la empresa analizada.

El cuestionario de autoevaluación se ha generado a partir del cuestionario general EFQM particularizando las cuestiones en base a las particularidades del sector en el que la empresa desarrolla su actividad económica. En el anexo se puede observar el cuestionario definitivo utilizado para el desarrollo de esta fase.

El cuestionario se estructura en una serie de bloques de preguntas evaluables mediante una escala numérica del uno al cinco. Los bloques evaluados son los siguientes:

- Bloque de características generales.
- Bloque para el criterio liderazgo del modelo.
- Bloque para el criterio estrategia y planificación del modelo.
- Bloque para el criterio calidad de la dirección comercial del modelo.
- Bloque para el criterio gestión del personal del modelo.
- Bloque para el criterio gestión de recursos del modelo.
- Bloque para el criterio de gestión e la información del modelo.
- Bloque para el criterio de sistema de calidad y procesos del modelo.
- Bloque para el criterio resultado de satisfacción del cliente del modelo.
- Bloque para el criterio resultado satisfacción de la dirección comercial del modelo.
- Bloque para el criterio resultado satisfacción del personal del modelo.
- Bloque para el criterio resultados comerciales y empresariales del modelo.

Esta distribución de preguntas se ha hecho en función de los departamentos que conforman la empresa. Es por ello que no existe una correlación directa entre los bloques y los

criterios del modelo EFQM. No obstante cada pregunta individual si está asociada a alguno de los criterios.

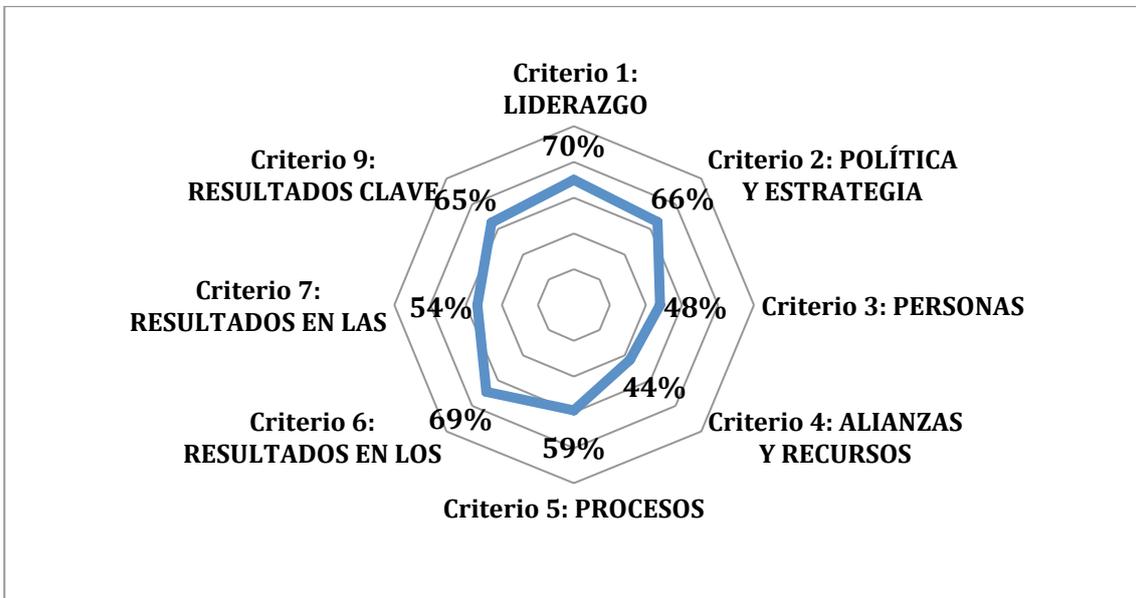
Una vez generado el cuestionario se entrega a cada uno de los componentes de la organización proporcionando una explicación del mismo así como ejemplos que permitan esclarecer el objetivo de cada pregunta planteada. Durante esta fase explicativa se da énfasis al hecho de que se trata de una evaluación individual y no departamental. Los resultados individuales obtenidos se ponen en común con el objetivo de llegar a un consenso para la generación de áreas de mejoras y la definición de puntos fuertes.

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados asociados a cada uno de los criterios del modelo, tanto generales como departamentales. Se ha decidido realizar este análisis por departamentos debido a que las necesidades de mejora detectadas eran sustancialmente diferentes. La organización está estructurada por los siguientes departamentos: Dirección (1 miembro), Administración (2 empleados), Técnico (2 empleados) y Comercial (2 empleados). Las puntuaciones por departamento se han calculado a través de la media, mientras que para el Total se ha usado la mediana teniendo en cuenta cada uno de los valores individuales. La mediana se ha utilizado para evitar sesgos debido a puntuaciones individuales que se desvíen de la tendencia global siendo más representativa para una muestra heterogénea como es el caso.

De cara al resultado global obtenido para el modelo EFQM se debe tener en cuenta que debido a la situación actual de la empresa y a los objetivos de mejora planteados por la misma se ha obviado el Criterio Resultados en la Sociedad. Esto se debe a que se ha priorizado la optimización de los procesos internos de la empresa ya que se consideraba que era uno de los puntos débiles a mejorar. Es por ello que la puntuación total obtenida se ha de comparar con la máxima considerando ocho de los nueve criterios. En la tabla se observan los resultados obtenidos:

CRITERIO	PUNTUACIÓN					
	MÁXIMA	TOTAL	DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN	TECNICO	COMERCIAL
Criterio 1: LIDERAZGO	100	70	78	50	73	66
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	80	53	62	57	45	46
Criterio 3: PERSONAS	90	43	57	61	43	53
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	90	39	43	46	29	34
Criterio 5: PROCESOS	140	83	87	92	84	62
Criterio 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	200	138	167	120	133	129
Criterio 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS	90	48	59	48	36	46
Criterio 9: RESULTADOS CLAVE	150	98	101	101	79	66
PUNTUACIÓN EFQM	940.0	571.5	654	576	521	502
DESEMPEÑO		61%	70%	61%	55%	53%



La empresa ha obtenido un desempeño global del 61%, indicando esto que le queda un margen amplio de mejora para conseguir la excelencia. Los criterios de mayor puntuación son los criterios de liderazgo, resultado en los clientes y resultados claves. Por otro lado los criterios con una puntuación más deficiente son los asociados con alianzas y recursos y la gestión de personas. En cuanto a la valoración por departamentos, es el comercial el que considera un mayor número de áreas de mejora frente a otros departamentos como el de administración y dirección. Como dato adicional se ha observado que los trabajadores con menor antigüedad en la empresa son aquellos que detectan unas mayores posibilidades de mejora reflejándose en una puntuación más baja. Con el objetivo de desarrollar una mejor interpretación de estos resultados a continuación se estudiará cada criterio individualmente.

3.2.1 Criterio de liderazgo

En primer lugar se estudiarán los resultados para el criterio de liderazgo. En este criterio se obtuvo un 70% sobre la puntuación máxima, siendo uno de los criterios con mayor valoración. En la tabla aparecen las puntuaciones para cada subcriterio transformada en una escala de 0 a 100, donde el 100 representa el valor máximo que se corresponde con una empresa que trabaja de una forma totalmente eficiente.

SUBCRITERIO	Qué Evalúa	EJEMPLOS	PUNTUACIÓN PERFILES				TOTAL	
			DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN	DPTO. TÉCNICO	DPTO. COMERCIAL		
1a	Desarrollo	El papel del líder/es para desarrollar misión, visión y valores y actuar como modelo de referencia	Definir y revisar sistemáticamente misión, visión y valores Códigos Éticos de la Organización Procesos de identificación y análisis de mejora Implicarse en mejora Formarse y mejorar como líder Evaluación de actuación del líder	75	37.5	75	62.5	75.0
1b	Sistema de Gestión	Los líderes se implican para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión	Establecer responsabilidades y propiedad en los procesos Definir estructura necesaria de la organización Definir política y estrategia Establecer objetivos de mejora Revisar consecución de objetivos y sistema organizativo Implicarse en la mejora	75	37.5	75	75	75.0
1c	Clientes	Los líderes interactúan con clientes	Planificar contactos con clientes Planificar contactos con grupos internos Asistencia a foros y congresos Realizar presentaciones y conferencias Participar y promocionar acciones de mejora Implicarse en la mejora	100	62.5	87.5	87.5	75.0
1d	Motivación Apoyo	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia en la organización	Integrar comunicación de misión, visión y valores Comunicar personalmente esta información Propiciar contactos informales Apoyar a personas con su conducta y ayuda Responder personalmente a las sugerencias	75	56.25	68.75	50	62.5
1e	Impulso del cambio	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia en la organización	Definir un proceso para la gestión del cambio Participar en la identificación y analizar el cambio Planificar cambios Involucrarse en la implementación del cambio Integrar cambio en programa de comunicación interna	62.5	43.75	56.25	56.25	62.5

Como se observa en los resultados obtenidos el departamento de administración es el que valora más negativamente los subcriterios de desarrollo y de sistema de gestión del liderazgo. Esto se debe principalmente a la inaccesibilidad a la documentación o herramientas en las que quede reflejado la misión, visión, valores y código ético de la organización y sistema de calidad, siendo para este departamento importante por los procesos que realizan. Asimismo afecta negativamente la falta de una herramienta que recoja la estrategia en la empresa e involucre en la misma al departamento administrativo.

En cuanto a los subcriterios relacionados con la orientación del liderazgo al cliente y a la excelencia la valoración ha sido positiva, si bien puede ser mejorada.

Respecto al impulso al cambio asociados a los líderes de la organización la puntuación ha sido más uniforme y en torno a la puntuación media de la escala. Esto se debe principalmente a que los cambios que se producen tanto en la empresa como en su sector proceden de fuentes externas, de modo que no se puede planificar de una forma óptima y condicionan en gran medida el desarrollo de la actividad de la misma.

3.2.2 Criterio de política y estrategia

SUBCRITERIO	Qué Evalúa	EJEMPLOS	PUNTUACIÓN PERFILES				TOTAL	
			DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN	DPTO. TÉCNICO	DPTO. COMERCIAL		
2a	Necesidades Expectativa	La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras	Identificar clientes y grupos de interés Segmentar clientes Realizar estudios de entorno de mercado Analizar competencia Encuestas de satisfacción Entrevistas con clientes	90.0	72.5	60.0	65.0	69.3
2b	Rendimiento Aprendizaje innovación	La política y la estrategia se revisan para cubrir las necesidades y expectativas actuales y futuras	Planificación de los informes a realizar Revisión del cuadro de mandos Revisión de indicadores de procesos estratégicos Revisión de auditorías y EFQM Análisis de cambios tecnológicos, legislativos,... Revisión de resultados de alianzas	100.0	75.0	50.0	62.5	73.2
2c	Desarrollo Revisión Actualización	La política y la estrategia se desarrolla, se revisa y actualiza	Uso de DAFO's Identificación de Factores Críticos de Éxito Identificación de ventajas competitivas Elaboración de plan estratégico y mapas estratégicos Diseñar cuadro de mando integral Reuniones periódicas de plan estratégico	58.3	70.8	50.0	41.7	52.4
2d	Esquema procesos claves y comunicación	La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos claves	Elaboración de mapas de procesos Integración de la estrategia en el plan de comunicación Evaluar el conocimiento de las estrategias y las políticas Diseño de un sistema de despliegue de objetivos por departamentos Diseñar sistemas de seguimiento del plan estratégico Diseño y seguimiento de sistemas de información de la estrategia	60.7	66.1	64.3	58.9	60.7

En cuanto al criterio de estrategia se obtuvo un 66% sobre la puntuación máxima. Como se observa en la tabla 3 las puntuaciones de cada uno de los subcriterios es uniforme estando entre 52 y 73 aproximadamente. El subcriterio de menor puntuación corresponde al desarrollo, revisión y actualización de la estrategia siendo peor puntuado por el departamento comercial y el técnico. Esto se debe principalmente al no contar con las suficientes herramientas para reflejar los planes y mapas estratégicos así como las ventajas competitivas de los productos. Por último un punto en común de todos los departamentos es la demanda de reuniones periódicas para repasar la situación del mercado en el momento actual y hacer las modificaciones oportunas en la estrategia a seguir en cada uno de las líneas de negocio.

3.2.3 Criterio Personas

SUBCRITERIO	Qué Evalúa	EJEMPLOS	PUNTUACIÓN PERFILES				TOTAL	
			DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN	DPTO. TÉCNICO	DPTO. COMERCIAL		
3a	Planificación y Gestión	Planificación, Gestión y mejora de los RRHH	Establecer fuentes para planificación (encuestas, necesidades de la organización...) Planificación general (plantilla, políticas generales, objetivos...) Planificación de la sucesión Establecer puestos, funciones y responsabilidades Diseñar la estructura organizativa general Planificación de desarrollo de carreras	50	62.5	43.75	25	50
3b	Identificación y desarrollo	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas	Identificación y desarrollo de competencias Diseño de plan de acogida Despliegue de actividades de coaching Proporcionar formación necesaria y evaluar eficacia Integrar planes de formación con equipos de trabajo Diseñar planes de carrera y promoción interna	87.5	62.5	31.25	25	50
3c	Implicación y participación	Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal	Planificación del trabajo en equipo Alinear equipos con programas de formación Formación de líderes Establecer diferentes sistemas de participación (comités, sugerencias,...) Diseñar sistemas de incentivos de trabajo en equipo	50.0	34.4	40.6	46.9	43.8
3d	Diálogo	Existencia de diálogo entre personas y organización	Identificar necesidades de información Diseñar plan de comunicación interna Establecer medios y canales de comunicación eficaces Evaluar la eficacia de los canales de comunicación Aplicar tecnologías de la información Identificar necesidades de la organización	54.7	53.9	45.3	54.7	54.7
3e	Recompensa Reconoc. Atención	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	Diseñar sistemas retributivos variables Organizar las relaciones laborales eficazmente Establecer sistemas de reconocimiento no económicos Establecer y aplicar el plan de prevención de riesgos laborales Aplicar tecnologías de la información Promover actividades culturales	75.0	62.5	43.8	50.0	75.0

En relación al criterio personas la puntuación obtenida ha sido del 48% sobre la puntuación máxima, siendo uno de los criterios peor valorados. Está compuesto por cinco

subcriterios entre los cuales ha habido disparidad en la valoración de los mismos. El criterio de recompensas y reconocimiento a las personas de la organización ha sido el mejor puntuado lo que implica que el equipo percibe que la empresa valora el trabajo realizado. En cuanto a los criterios de planificación y gestión de recursos humanos y de identificación y desarrollo del capital humano han sido los peores valorados por los departamentos comerciales y técnicos. Estos puestos requieren de una formación especializada para el desarrollo de la actividad y los integrantes de dichos departamentos no perciben que la empresa cuente con un plan de formación anual estructurado o planes de desarrollo profesional definidos. La puntuación asociada al subcriterio de implicación y participación del personal ha sido la más baja. Dentro de este subcriterio se ha valorado muy positivamente la existencia de un estímulo al cambio y una tendencia a favorecer la toma de decisiones individuales. Sin embargo las barreras geográficas propias del archipiélago y la falta de herramientas que permitan una comunicación fluida a tiempo real entre los diferentes departamentos afectan negativamente al trabajo en equipo siendo éste el motivo de que la puntuación global de este subcriterio sea baja. Por último en el subcriterio asociado al diálogo la puntuación más baja ha sido la del departamento técnico por considerar necesarias reuniones periódicas con un carácter más especializado y orientado a la formación de reciclaje y a la puesta en común de aspectos estratégicos.

3.2.4 Criterio alianzas y recursos

SUBCRITERIO	Qué Evalúa	EJEMPLOS	PUNTUACIÓN PERFILES				TOTAL	
			DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN	DPTO. TÉCNICO	DPTO. COMERCIAL		
4a	Gestión Alianzas	Gestión de las Alianzas externas	Planificar las Alianzas Identificar alianzas claves Establecer y estructurar las alianzas Innovar mediante alianzas Implicar el personal en alianzas Identificar y desarrollar actividades benchmarking	41.7	50.0	27.1	37.5	41.7
4b	Gestión Económica	Gestión de los recursos económicos y financieros	Planificar la gestión económica Elegir fuentes de financiación Establecer inversiones Establecer metodologías para el control del riesgo Elaborar informes adecuados	0.0	25.0	12.5	0.0	0.0
4c	Gestión de recursos	Gestión de recursos materiales	Programa de mantenimiento Definir la seguridad de equipos e instalaciones Planificar la gestión de inventarios Realizar diagnósticos, análisis de ciclo y vida de productos	72.7	52.8	41.2	41.7	42.1
4d	Gestión de la tecnología	Gestión de la tecnología	Establecer procesos para identificar y aplicar nuevas tecnologías Proporcionar los recursos tecnológicos necesarios Planificar la utilización y renovación de recursos tecnológicos Diseñar nuevos recursos tecnológicos	72.9	69.5	50.1	50.8	61.1
4e	Gestión de la Información	Gestión de la información y el conocimiento	Establecer sistemas de información Identificar las necesidades de información Planificar y diseñar acceso a la información Establecer mecanismos de seguridad de la información Proteger la propiedad intelectual	50.5	57.7	31.1	44.3	50.5

Con respecto al criterio de alianzas y recursos la empresa ha obtenido una puntuación del 44% de la puntuación total. De los cinco subcriterios que componen este criterio, el peor valorado con diferencia es el asociado a la gestión económica. Esto es debido al desconocimiento de la gestión económica de la empresa por parte del equipo humano de los departamentos técnico y comercial. En cuanto a los departamentos de administración y dirección que son los encargados de la gestión económica han realizado una baja valoración de la misma al no contar con herramientas informáticas que permitan realizar estas funciones. Para el subcriterio de alianzas y gestión de recursos los departamentos técnicos y comercial son lo que detectan un mayor margen de mejora, esto es debido principalmente a las vías de comunicación, coordinación e información con los proveedores de los productos de los que dan soporte. Por

otro lado consideran mejorables las herramientas que permitan diagnosticar y optimizar la gestión de inventarios, productos y aprovisionamientos. Respecto a los subcriterios de gestión de tecnología y gestión de la información si bien tienen una puntuación más alta que el resto están muy definidos los puntos considerados como más deficientes. Entre ellos se encuentran la baja explotación de las herramientas informática existentes, la integración de éstas con las áreas de gestión contable, resultados en venta, gestión comercial, accesibilidad a información técnica y actualización de la misma.

3.2.5 Criterio procesos

SUBCRITERIO	Qué Evalúa	EJEMPLOS	PUNTUACIÓN PERFILES				TOTAL
			DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN	DPTO. TÉCNICO	DPTO. COMERCIAL	
5a	Diseño y gestión de procesos	Diseño y gestión sistemáticos de procesos	70.5	65.9	72.7	53.4	61.0
5b	Mejora de procesos	Procesos y relación con clientes	87.5	62.5	68.8	50.0	66.1
5c	Diseño de productos y servicios	Diseño y desarrollo de servicios basándose en las necesidades y	50.0	62.5	56.3	37.5	49.1
5d	Producto Distribución Postventa	Prestación de servicios	50.0	71.9	51.6	48.4	58.9
5e	Relación con clientes	Gestión y mejora de relación con clientes	54.2	66.7	52.1	37.5	53.0

En cuanto al criterio de gestión de procesos éste ha obtenido un 59% de la puntuación total. De los cinco subcriterios que lo componen los mejores puntuados están relacionados con el diseño, gestión y mejora de los procesos. Los componentes de la organización consideran que existe un alto conocimiento de los procesos estratégicos y su alineación con la filosofía de mejora continua que tiene la empresa. Esto contrasta con el hecho de que no existen ni mapas de procesos ni indicadores de mejora para cada uno de ellos que permitan optimizarlos. Este hecho puede estar relacionado con una valoración deficiente por parte de la dirección de la gestión de calidad de los procesos a pesar de que el equipo si considera que trabaja con calidad.

Por otro lado el subcriterio peor valorado está asociado con el diseño de nuevos productos y servicios. Teniendo en cuenta que la empresa no desarrolla por si misma productos sino que actúa como distribuidora de los mismos es entendible que el papel innovador por parte de la empresa en los productos no exista. Aun así se considera que los productos presentan una calidad competitiva y son altamente innovadores.

Por ultimo los subcriterios asociados con la distribución y posventa y la relación con los clientes reciben una puntuación entre 50 y 60 puntos siendo el departamento el comercial el que proporciona una puntuación más baja. Algunos de los puntos fuertes en esta área son la buena comunicación promocional de los productos, el servicio postventa especializado y la adaptación entre las prestaciones de los productos y las necesidades del mercado. En cuanto los puntos más débiles se encuentra el registro y la explotación de información asociada a clientes actuales y potenciales.

3.2.6 Criterio resultado en los clientes

SUBCRITERIO	Qué Evalúa	EJEMPLOS	PUNTUACIÓN PERFILES				TOTAL
			DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN	DPTO. TÉCNICO	DPTO. COMERCIAL	
6A	Percepción	<i>Imagen general: Accesibilidad, flexibilidad, transparencia, proactividad, capacidad respuesta</i> <i>Productos/servicios: Calidad, valor añadido, fiabilidad, innovación</i> <i>Atención al cliente: Capacidad, asesoramiento y apoyo, tratamiento de quejas</i> <i>Fidelidad</i>	80.5	60.3	73.8	61.3	69.4
6b	Rendimiento	<i>Imagen externa</i> <i>Productos/servicios: Competitividad, Índices de defectos, innovación, quejas, lanzamientos</i> <i>Atención al cliente: demanda de formación, tratamiento de quejas, índices de respuesta</i> <i>Fidelidad: Duración de la relación, recomendaciones efectivas, frecuencia de pedidos, número de</i>	93	60	44.5	41.5	58.1

Con respecto al criterio resultado en los clientes la puntuación obtenida por la empresa ha sido del 69% con respecto a la puntuación máxima. Este criterio está constituido por dos subcriterios, uno que valora la percepción que tiene el cliente de la empresa y otro que evalúa la explotación y rendimiento que saca la empresa de la relación con la misma. En cuanto al primero hay que tener en cuenta que existen perfiles diferentes de clientes y la valoración es altamente dependiente de los mismos, así para el caso de los usuarios finales de los productos la percepción es elevada considerando a la empresa Rsmédical como una de la referentes a nivel regional. Sin embargo otros clientes intermediarios pertenecientes al área administrativa y de gestión generan un mayor número de incidencias debido a la interacción directa con la multinacional para la que Rsmédical actúa de agente.

Aunque la percepción de la empresa por parte del cliente es buena, la menor puntuación obtenida en el subcriterio de rendimiento indica una pérdida de oportunidades en la gestión de estas relaciones para una mejora de los resultados. La puntuación es la proporcionada por los departamentos técnicos y comercial que son precisamente aquellos que están en contacto directo con los clientes.

3.2.7 Criterio resultado en las personas

SUBCRITERIO	Qué Evalúa	EJEMPLOS	PUNTUACIÓN PERFILES				TOTAL
			DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN	DPTO. TÉCNICO	DPTO. COMERCIAL	
7a	Percepción	<i>Motivación: Carreras profesionales, comunicación, delegación, implicación, liderazgo, reconocimiento</i> <i>Satisfacción: condiciones, salario y beneficios, relaciones entre personas, gestión del cambio, entorno del trabajo</i>	62.1	52.5	39.3	38.6	49.2
7b	Rendimiento	<i>Motivación e implicación: Programa de sugerencia, niveles de formación y desarrollo</i> <i>Servicios de organización a su personal: efectividad de comunicación, rapidez de respuesta</i> <i>Satisfacción: selección de personal, índices de rotación, quejas y reclamaciones</i> <i>Logros: competencias necesarias frente a competencias existentes, productividad, índices de éxito de</i>	75	57.5	40	45	54.3

En cuanto al criterio de resultados en las personas la empresa ha obtenido un 54% con respecto a la puntuación máxima. Al igual que en el criterio anterior los parámetros que se evalúan están relacionados con la percepción de la organización por parte del personal y con el rendimiento que se obtiene de la misma para entender, predecir y mejorar la productividad del equipo humano.

Para el subcriterio de percepción la puntuación obtenida ha sido una de las más bajas en todo el cuestionario siendo las menores las del departamento técnico y comercial. Entre los factores que intervienen en esta puntuación se encuentran la motivación y la satisfacción del equipo humano y la fiabilidad de los datos y la información por parte de la dirección. Esto puede

indicar una orientación de las áreas de mejora hacia los canales de comunicación. Respecto al subcriterio de rendimiento la puntuación es ligeramente mayor, lo que indica que existen herramientas orientadas a promover la motivación e implicación de todos los miembros de la empresa y la orientación del trabajo para maximizar los logros y desarrollar un proceso de mejora continuo.

3.2.8 Criterio resultados claves

SUBCRITERIO	Qué Evalúa	EJEMPLOS	PUNTUACIÓN PERFILES				TOTAL
			DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN	DPTO. TÉCNICO	DPTO. COMERCIAL	
9a	Resultados claves	Resultados claves planificados <i>Resultados económicos y financieros</i> <i>Resultados no económicos (cuota de mercado, índice de éxito, rendimiento de los procesos)</i>	75	75	50	37.5	57.1
9b	Indicadores	Medidas internas de la empresa para entender, predecir y mejorar resultados claves <i>Procesos: Rendimiento de procesos, evaluación de procesos, productividad</i> <i>Tecnología: ritmo de innovación, valor de propiedad</i> <i>Recursos externos: Rendimiento de proveedores, precios</i> <i>Información y conocimiento: Accesibilidad, integridad y relevancia</i> <i>Económicos y financieros: Costes de mantenimiento, coste de proyectos</i> <i>Edificios, equipos y materiales: rotación de inventarios</i>	60	60	55	46.25	55.7

Respecto al criterio de resultados claves, la empresa ha obtenido un 65% de la puntuación máxima. Este criterio está compuesto a su vez por dos apartados, uno de ellos relacionados con la obtención de resultados claves planificados, y otro con los indicadores definidos para monitorizar y optimizar los resultados. En ambos casos las puntuaciones obtenidas se encuentran entre 55 y 60, lo que implica que existe un amplio margen de mejora. En cuanto a los resultados claves planificados se valora positivamente el hecho de que se alcanzan los objetivos en venta para cada una de las divisiones del negocio y se mantienen estables las cuotas del mercado. No obstante se podrían optimizar estos resultados a través de una mejora en el rendimiento obtenido a través de los procesos internos y externos. En el subcriterio de indicadores los resultados obtenidos se deben principalmente a la existencia de indicadores impuestos por las empresas proveedoras. Sin embargo no existen indicadores internos cuantitativos que permitan determinar la consecución de objetivos a corto y medio plazo ni la calidad con la que se desarrolla la actividad.

3.3. ÁREAS DE MEJORA

Tras el análisis de los resultados obtenidos durante la primera fase, se obtienen una serie de áreas de mejora asociadas a cada uno de los criterios y subcriterios del modelo EFQM que permitan y fomenten el desarrollo de la organización en el ámbito de la excelencia. A continuación se detallan los aspectos de mejora que posteriormente se priorizarán y planificarán para su implantación.

3.3.1. Mejora en liderazgo

Con el propósito de fomentar el crecimiento en base a un liderazgo sólido, la empresa debe tener como objetivo principal dotar al equipo de una idea clara de los resultados y orientación de cada una de las decisiones y acciones realizadas que le permita ser consciente de lo que se puede hacer y cómo se debe hacer. Para ello se ha de crear una documentación accesible a todos los empleados que contenga información sobre misión, visión, valores y código

ético, así como dar acceso a un manual de calidad actualizable para saber cómo realizar los diferentes procesos y procedimientos.

Otra área de mejora imprescindible hace relación al plan estratégico anual. Es necesario generar un documento que contenga el plan estratégico con el diseño detallado de la estrategia que va a seguir la empresa ese año y creando objetivos a lograr trimestralmente tanto a nivel departamental como individual. Este documento ha de ser actualizable y revisable con carácter periódico a lo largo del año y al finalizar el ejercicio.

Para la integración del área de administración en líneas estratégicas con los clientes, es necesario la organización de reuniones periódicas interdepartamentales en las que participe este departamento.

Respecto a la planificación e integración de todos los departamentos en el cambio, es necesario mejorar la gestión de este cambio mediante reuniones y/o comunicaciones periódicas para informar de objetivos perseguidos, tareas y procesos involucrados y cambios futuros.

3.3.2 Mejora en política y estrategia

La creación de un cuadro de mandos integral permitiría la centralización de toda la información que permita definir la situación de la empresa a tiempo real: sus objetivos y el nivel de consecución de los mismos, las relación interna y externas, la situación respecto a la competencia e información sobre los clientes. Este cuadro de mandos se ha de nutrir de reuniones periódicas para fomentar la comunicación entre los diferentes mandos de la empresa, así como de estudios de mercado.

Este cuadro de mandos permitiría, entre otras cosas, la gestión estratégica de los clientes a través de la explotación de la información asociada a los mismos. Con ello se conseguiría una mayor individualización de las estrategias y los planes de marketing.

También es necesario la creación de un mapa de procesos estratégicos que permita realizar un seguimiento de ejecución y desarrollo de los mismos. Esto implica la creación y documentación de los procesos de la empresa, así como la organización de reuniones periódicas para el seguimiento de estos procesos.

3.3.3 Mejora en personas

Considerando el ámbito en el que se desarrolla la actividad de la empresa y la necesidad de una formación especializada de los empleados, es necesario favorecer la creación y personalización de planes de desarrollo profesional. Estos planes de desarrollo deberían contener una actividad formativa periódica planificada que esté completamente alineada con la estrategia de la empresa y que, a su vez, estén orientados al desarrollo profesional individual.

Estos planes deberían ser diseñados por la dirección de la organización en cooperación con el empleado.

Por otro lado, es necesario mejorar el trabajo en equipo y la coordinación de los diferentes departamentos mediante el fomento de una comunicación fluida. Para ello se puede contar con el desarrollo y/o implementación de herramientas informáticas que faciliten el tráfico de información a tiempo real salvando las barreras geográficas que puedan existir, y la organización de reuniones periódicas departamentales altamente especializadas.

3.3.4 Mejora en alianzas

Para la optimización en la planificación y seguimiento de la gestión económica de la empresa se ha de implementar mejoras sustanciales en las herramientas actuales utilizadas para tal efecto. Asimismo se ha de valorar la posibilidad de integrar en las mismas la planificación de inversiones a corto, medio y largo plazo y los resultados obtenidos a partir de las mismas. La publicación interna de informes periódicos es de vital importancia para la explotación de dicha información.

En relación a las áreas de mejora asociadas con las alianzas con proveedores es necesario realizar cambios en la gestión de recursos materiales, de tecnología y de información. Si bien la empresa cuenta ya con herramientas informáticas orientadas a la gestión de inventarios, es necesario realizar una mayor explotación de las mismas, favorecer la automatización de procesos y la integración con las plataformas de los diferentes proveedores.

Por otro lado, una mejor gestión de la información y conocimiento permitiría incrementar la eficiencia e integración de todos los miembros de la empresa en estas alianzas. Es necesario crear una plataforma completamente accesible que contenga toda la información disponibles asociada con productos, clientes y estrategias. Para ello se debe definir un sistema de archivo común simple y eficiente.

3.3.5 Mejora en procesos

Actualmente, si bien existe una serie de procesos ya definidos, no existen herramientas que permitan hacer un seguimiento del nivel de ejecución de los mismos. Es por ello que se han de definir una serie de indicadores asociados con los procesos y los procedimientos que los componen. Estos indicadores deben contener información sobre el objetivo perseguido y los rangos en los que se considera que la realización del proceso se está llevando a cabo de una forma óptima y eficiente. El seguimiento de la evolución de estos indicadores debe ser delegado en equipos de trabajo que se encarguen de su monitorización e integración en la información contenida en el cuadro de mandos integral.

Los procesos relacionados con el lanzamiento y promoción de productos deben modificarse para alcanzar una estructura individualizada orientada al cliente. Para ello se ha de

tener en cuenta la estratificación o segmentación de clientes y productos, e integrar este esquema de trabajo dentro del desarrollo de los planes estratégicos. Esta área de mejora involucraría todos aquellos departamentos que están en contacto directo o indirecto con el cliente final, ya que la información aportada por todos ellos garantiza un mayor éxito.

En relación a este último punto, se han de implementar mejoras en la gestión de clientes mediante una recogida programada y estructurada de la información de los mismos. Esta mejora debería incluir un sistema de gestión de incidencias global que permita registrar, evaluar, priorizar y dar seguimiento a las mismas. Esta información permitiría integrar los procesos desarrollados con proyectos estratégicos con los clientes, favoreciendo la involucración a mayor nivel de la empresa con los mismos.

3.3.6 Mejora en resultado en clientes

Actualmente ciertos procesos de la empresa no tienen una orientación clara al cliente, lo que conlleva la pérdida de oportunidades o un aprovechamiento parcial de las mismas. Para solventar esta deficiencia se propone la creación de un sistema que permita registrar y seguir cualquier información que pueda suponer una oportunidad real o potencial. Este sistema debería de ser usado por todos los miembros de la empresa con independencia del departamento al que pertenezca y como herramienta de uso cotidiano. Una oportunidad debería contener toda la información necesaria para la evaluación de las probabilidades de éxito y los resultados que se pueden obtener, las motivaciones e intereses de los clientes involucrados y los riesgos potenciales. El seguimiento de una oportunidad incluiría la actualización de información, cambios en la planificación o en el estado actual.

Este sistema debería estar integrado con otras herramientas de la empresa, como aquellas encargadas de la gestión económica, la gestión estratégica o la gestión de incidencias. Estas incidencias deberían ser tratadas como fuentes de oportunidades.

3.3.7 Mejora en resultados en personas

Para mejorar los resultados asociados a las personas es necesario establecer un flujo constante de información bidireccional entre la dirección y los diferentes departamentos. Dicha información debe ser fiable por ambas partes y estar apoyada en un método de comunicación cómodo y efectivo. Debido a cuestiones geográficas y a las características del trabajo realizado es necesaria la creación y mejora de canales de comunicación a tiempo real que permita una coordinación y delegación eficiente.

Por otro lado, la comunicación debería permitir visualizar la carga de trabajo a tiempo real tanto individual como departamental y tener como uno de sus objetivos la eliminación de barreras que dificulten el trabajo en equipo. Una de las barreras actuales están asociadas con las características geográficas de la región, favoreciendo la segmentación de equipos y dificultando su integración.

En este apartado se quiere hacer mención al plan estratégico y al plan de desarrollo profesional de los que se ha hablado previamente. La existencia de ambos documentos proporcionarían sensación de estabilidad en el equipo humano de la empresa aportándoles objetivos a corto y medio plazo coherentes con la estrategia de la empresa. La gestión de cambios en este aspecto deberían realizarse de tal forma que se evite la sensación de incertidumbre que puede conducir a la desmotivación.

3.3.8 Mejora en claves

Si bien la empresa tiene claro los objetivos claves que se persiguen y los resultados obtenidos a este respecto, faltan sistemas que permitan la monitorización de los mismos más allá de las revisiones trimestrales, semestrales o anuales. Un seguimiento más estrecho, incluso a tiempo real, permitiría hacer correcciones sobre las acciones realizadas en cada momento y propiciaría una mejor priorización de estrategias. Para ello, se deberían crear indicadores medibles y evaluables asociados a los resultados perseguidos tanto de carácter general, como departamentales e individuales. Estos indicadores deben disponer de un sistema de medición objetivo que incluya los rangos óptimos para cada uno de ellos, y que sea integrable con el cuadro de mandos de la empresa.

La visualización de los resultados obtenidos mediante estos indicadores debería realizarse de forma continua por parte de la dirección de la empresa. Esto estaría orientado a la mejora continuada de la empresa en todos sus ámbitos y a la búsqueda de excelencia, tanto individual como colectivamente.

3.4. ACCIONES Y PLANES DE MEJORA

Una vez se han definido las áreas de mejora para los diferentes criterios que componen el modelo EFQM, se procede a la elaboración de un plan de implementación de las mejoras propuestas. Para ello es muy importante priorizarlas según la importancia que tienen para el desarrollo de la empresa en el ámbito de la excelencia y según la viabilidad de su implementación.

Para ello se elaboró una tabla resumen en la que se describía cada área de mejora, junto con el criterio y subcriterio al que correspondían y se consensuó con la dirección de la empresa el orden de prioridad. En la siguiente tabla se presentan los resultados de esa reunión:

ÁREAS DE MEJORA			
Nº	CRITERIO	SUBCRITERIO	DESCRIPCIÓN ÁREA DE MEJORA
1	Liderazgo	1a	Documentación de misión, visión, valores, código ético y sistema de calidad.
2	Liderazgo	1b	Identificación y desarrollo de estrategias.
3	Resultados claves	9b	Monitorización de resultados claves mediante indicadores
4	Política y Estrategia	1d	Identificación y desarrollo de procesos estratégicos.
5	Alianzas	4b	Planificación de gestión económica.
6	Procesos	5a	Sistematización en la gestión de procesos.
7	Política y Estrategia	1c	Gestión estratégica de clientes
8	Liderazgo	1e	Integración del cambio en la entidad.
9	Liderazgo	1d	Integración del área de administración en líneas estratégicas con clientes.
10	Procesos	5d	Integración de los procesos en la gestión de clientes.
11	Resultados clientes en	6b	Obtención y explotación de información relacionada con el cliente.
12	Resultados clientes en	6b	Servicio de Atención al Cliente
13	Resultados personas en	7b	Canales de comunicación internos
14	Resultados personas en	7a	Canales de comunicación externos
15	Personas	3c	Diseño de planes de desarrollo profesionales.
16	Alianzas	4e	Gestión de información y conocimiento.
17	Alianzas	4c	Gestión de recursos materiales.
18	Personas	3d	Adecuación del método de trabajo en equipo.
19	Personas	3b	Elaboración de planes de formación especializados.
20	Procesos	5c	Adecuación de planes de marketing.
21	Política y Estrategia	1b	Centralización y explotación de la información estratégica.

Tras definir las áreas de mejora y su orden de prioridad, se procede a diseñar acciones de mejora. Un acción de mejora expresa la voluntad de implementar un cambio mediante la ejecución de un plan en un período de tiempo delimitado y con un objetivo concreto. Teniendo en cuenta la interrelación entre los diferentes criterio del modelo y la existencia de puntos en común entre las diversas áreas de mejora, es de esperar que cada acción impacte en varias áreas de forma simultánea.

Las acciones de mejora deben ser definidas por un equipo de trabajo dentro de la empresa para poder garantizar una mayor viabilidad en su ejecución. A modo de ejemplo en la siguiente tabla se proponen una serie de acciones de mejora, a las que se ha asociado el área o áreas de mejora con las que están relacionadas. El orden propuesto podría ser el orden de implementación.

ACCIONES DE MEJORA						
Nº	AREAS DE MEJORA					ACCIÓN DE MEJORA
1	1	2	7	8	21	Creación de memoria estratégica
2	1					Creación de manual de calidad
3	2	4	10			Creación de un mapa de procesos estratégicos.
4	2	3				Generar sistema de indicadores claves.
5	3	8	9	19		Planificación de sistemas de reuniones periódicas
6	4	10				Creación de indicadores asociados a cada proceso y procedimiento.
7	5					Implementación de herramientas para la gestión económica.
8	6	10	16			Creación de un cuadro de mandos integral.
9	6	16	17			Automatización de los procesos informáticos para la gestión de material.
10	7	10	11	20		Implementación de un sistema para la segmentación de clientes.
11	7	10	11	20		Implementación de herramientas CRM.
12	7	10	16			Elaboración periódica de estudios de mercados y análisis de competencias.
13	8	9	13	14	18	Planificación de reuniones periódicas interdepartamentales.
14	9	13	14	16	18	Búsqueda de herramientas para mejorar los canales de comunicación.
15	10	11	12			Creación de un sistema de gestión de incidencias.
16	15	19				Elaboración de cursos de formación.
17	16	21				Creación de un sistema de almacenamiento remoto común.
18	18	21				Implementación de herramientas informáticas orientadas al trabajo en equipo.

Una vez se definan las acciones de mejora, es necesario crear un cronograma para cada una de ellas que contenga la siguiente información:

- Fecha de inicio y fin del plan de acción.
- Detalle del plan de acción: La acción de mejora se debería subdividir en acciones de duración más corta y que definen un proceso de mejora simple, de modo que sea sencillo hacer un seguimiento del nivel de implementación.
- Cronograma de ejecución, con los tiempos asignados para cada fase de la implementación.

- Equipo de Mejora: Cada plan de acción tendrá asociado un equipo de personas encargadas de poner en práctica cada una de las acciones.
- Recursos necesario: Se recomienda definir que recursos materiales o humanos son necesarios para la implementación de un plan de acción, así como la fase en la que entran en escena
- Sistema de seguimiento: Se definirá la periodicidad con la cual se revisará el trabajo, el método utilizado (reunión o informe), y el responsable de realizar el seguimiento del mismo. Este responsable debería ser algún miembro del Comité que ha colaborado en la evaluación EFQM de la empresa.

4. CONCLUSIONES.

Este trabajo ha analizado un proceso completo de la implantación inicial de un sistema EFQM en una PYME del sector sanitario, centrándose principalmente en la fase de autoevaluación. Las características inherentes de este sector, junto con las dificultades que puede presentar una geografía fragmentada como es el caso de las Islas Canarias; fomentan la necesidad de diferenciarse de la competencia y alcanzar un nivel de excelencia en el servicio. Con esto en mente la dirección de la empresa adquiere el compromiso de utilizar este método para alcanzar los objetivos propuestos. Esto ha sido de gran importancia ya que se ha contado con el apoyo interno a todos los niveles de la empresa para obtener los datos aquí presentados.

De todos los métodos de autoevaluación disponibles el uso de la encuesta ha permitido acceder a la percepción que tiene cada uno de los trabajadores en el desarrollo de los procesos y procedimientos de la empresa. El método elegido se ha podido llevar a cabo gracias que la empresa cuenta con un equipo reducido de personas.

A partir de los resultados analizados se puede señalar las siguientes conclusiones:

- La aplicación de un primer análisis del estado actual de la empresa pone en relieve que, si bien los resultados económicos de la empresa han sido y son buenos y ésta ha desarrollado un crecimiento anual desde su creación, existen importantes áreas de mejora que permitirían mejorar la eficiencia de los procesos y la explotación de las oportunidades. Para el desarrollo de estas mejoras es necesario detectar y apoyarse en las fortalezas de la empresa.
- A la hora de obtener resultados realistas sobre la situación actual de la empresa y proyectar un proceso de mejora alcanzable es importante tener como base la recogida de información lo más objetiva posible. Este punto es crítico para la gestión de la calidad y para la futura toma de decisiones. Considerando que el método utilizado implica cierto grado de subjetividad en la valoración, es necesario contar con el mayor número de fuentes de información para evitar sesgos importantes.
- La implicación de los diferentes departamentos en el proceso permite evaluar la situación en su globalidad y la detección de problemas intrínsecos en cada grupo de

trabajo. Esto pone de relieve la existencia de posibles soluciones integrales que resolverían simultáneamente problemas de diferentes áreas.

- El proceso de autoevaluación ha permitido detectar áreas de mejora en todos los criterios y subcriterios evaluados, desde la parte estratégica y de dirección hasta el desarrollo y aplicación de todos los procedimientos.
- El modelo EFQM, junto con la matriz REDER, permite determinar en los elementos en los que se deben aplicar las mejoras pudiendo haber deficiencias en el ámbito del enfoque de un terminado criterio o en el despliegue y seguimiento del mismo. La aplicación de este esquema permite optimizar los resultados obtenidos.
- La inexistencia de un documento general que recoja información importante para la empresa representa un obstáculo añadido a la hora de aplicar el método EFQM, al no existir una estrategia o unos indicadores ya establecidos.
- A la luz de los resultados obtenidos en este trabajo, se sugiere como uno de los primeros pasos en este proceso, la creación de una serie de indicadores para la monitorización de la empresa. Estos indicadores, objetivos y cuantificables, facilitarían los procesos de autoevaluación periódicos que requiere un sistema de estas características.
- Para la monitorización y seguimiento de estos indicadores se recomienda la creación de un Cuadros de Mando Integral que facilite esta labor y permita dar a conocer a los diferentes equipos de trabajo el grado de consecución de objetivos, tanto globales como individuales. Esto, junto con la integración de los diferentes departamentos en el proceso de mejora, probablemente se traducirá en un incremento en la motivación del equipo humano, siendo uno de las fortalezas de la aplicación de este método.
- La búsqueda, desarrollo o implementación de herramientas informáticas personalizadas es un punto de mejora en común en diferentes ámbitos de la empresa. La dirección debería valorar la posibilidad de introducir herramientas globales que proporcionen las soluciones necesarias o realizar una mejor explotación de las herramientas ya existentes. Para ello puede ser necesario la formación o reciclaje de parte de el equipo humano.
- La gestión de la información es uno de los puntos débiles de cualquier empresa y lo es en este caso en particular. Cuando existen diferentes fuentes de información independientes que siguen vías de comunicación de diversa naturaleza es importante encontrar una solución que permita centralizar y hacer accesible a todo el personal dicha información. Las características del sector hace necesario que esta accesibilidad sea a tiempo real y a través de diferentes plataformas.
- Si bien esta empresa tiene una orientación clara al cliente, todos los procesos y procedimientos no la comparten. Esto crea la sensación de contar con flujos de trabajo completamente independientes que pueden generar conflicto entre ellos. La aplicación del modelo EFQM permite establecer una orientación global tanto a clientes como a resultados, lo que favorece la consecución de objetivos.
- Dentro del plan estratégico, la empresa debería tener en cuenta la creación o fortalecimientos de alianzas con otras entidades, proveedores o clientes. La ejecución de algunos de los planes de acción propuestos están orientados en esta línea, proporcionando una mayor fortaleza de la organización en la región.

- La implantación de los diferentes planes de acción obtenidos a partir de las áreas de mejora requiere de la implicación tanto de la dirección como de los diferentes departamentos que se ven afectados por los mismos. Es por ello que es de gran importancia obtener un compromiso por ambas partes para llevar a cabo una puesta en marcha pautada, calendarizada y con una serie de puntos de control en los que se evalúe la progresión de los mismos.
- Para las fases siguientes de este proceso de mejora se recomienda a la empresa la creación de equipos de trabajo diferentes que se responsabilicen de poner en marcha los diferentes planes de acción según el orden de prioridad establecido por la dirección y el plan estratégico de la empresa.
- Para garantizar una mayor probabilidad de éxito en este proceso de mejora continua en la que se quiere embarcar la empresa es necesario: el compromiso continuado tanto de la dirección como de los supervisores de los diferentes departamentos, la autoevaluación periódica de la empresa, el análisis del éxito de los diferentes planes de acción, la búsqueda continuada de áreas de mejora y excelencia, la formación e información del equipo en el ámbito de un modelo EFQM y promover la comunicación interna y externa de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Moreno Alego, J. (2007). Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Anon, (2016). [online] Available at: <https://www.ucv.es/Portals/0/documentos/calidad/EFQM.pdf> [Accessed 7 Sep. 2016]
- Tarí Guilló, J. (2000). Calidad total. Alicante: Universidad de Alicante. Servicio de Publicaciones.
- Lloréns Montes, F. and Fuentes Fuentes, M. (2000). Calidad total. [Madrid]: Ediciones Pirámide.
- Martínez Vilanova y Martínez, Ana M^a. *Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las cajas rurales*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

Cuestionario de Diagnóstico Empresarial en base al modelo de la EFQM

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
Razón social			
Sector de Actividad		CNAE ó IAE:	
Nº de Empleados	<input type="checkbox"/> Menos de 10 <input type="checkbox"/> Entre 10 y 20 <input type="checkbox"/> Entre 20 y 50 <input type="checkbox"/> Entre 50 y 100 <input type="checkbox"/> Más de 100		
Facturación	<input type="checkbox"/> 0.5-1 millones de € <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> Más de 20 millones de €		
Dirección postal			
Teléfono			
E-mail			
Nombre			
Cargo			
Fecha			
Hora de inicio		Hora fin**	
Código**			

* Datos de contacto de la persona que dentro de la empresa responde al cuestionario.

** Casilla a cumplimentar por el encuestador en caso de visita a la empresa.

BLOQUE DE CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: (Años)

2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

1. Nacional.

2. Extranjero.

100%

3. N° total de empleados fijos en toda la empresa:

N° de empleados eventuales (equivalente por año*):

* Ej.: si dispone de 4 empleados a media jornada durante 6 meses, equivaldrían a 1 empleado por año.

4. Indique el número de empleados en las siguientes funciones del área comercial:

• Dirección comercial.	
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área)	
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	

5. Indique el número de empleados de cada tipo que componen sus FF.VV (fuerzas de venta):

• Red propia de vendedores.	
• Red de vendedores compartida con otras empresas.	
• Representantes exclusivos a comisión.	
• Representantes libres multicartera.	
• Distribuidores.	

BLOQUE PARA EL CRITERIO LIDERAZGO DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto al ESQUEMA DE VALORES y a la MISIÓN/VISIÓN de su empresa. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO

ENFOQUE DEL LIDERAZGO

1.1 La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la redacción de éstas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.2 La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de nuestros procesos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.3 Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, proveedores, nuestros empleados y entre ellos mismos, nuestras FF.VV, las instituciones públicas y la sociedad en general.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

1.4 Para la comunicación de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones de ventas, panes informativos y carteles.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.5 Disponemos de herramientas que contienen información dedicada exclusivamente a la presentación de nuestra Misión y de nuestros valores.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

CONTROL DEL LIDERAZGO

1.6 Nuestros directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.7 Que importancia da la Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de su organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: correo electrónico, groupwares, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones...

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

BLOQUE PARA EL CRITERIO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

DIMENSIÓN 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formula...

2.1 Para la definición de nuestros objetivos y estrategia, analizamos indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas, estudios de mercado o análisis de competencia.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, están documentadas formalmente en nuestros Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.3 Recurrimos periódicamente a estudios de mercado sobre la situación de nuestro sector de actividad.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.4 Llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal de ventas de manera continuada.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.5 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutivos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, nuestro conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de sus catálogos y tarifas, del estudio de datos/ noticias sobre lanzamiento de productos o de información recuperada de otras fuentes.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.7 En el proceso de planificación, hacemos un análisis periódico de nuestra organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.8 Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.9 Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):					
• No nos marcamos objetivos de ventas.					
• Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores.					
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
• Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.					
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.					

2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos nuestros productos y/o servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.11 Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Capacidad tecnológica y mejores costes	1	2	3	4	5
• La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio	1	2	3	4	5
• El precio	1	2	3	4	5
• La rapidez en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• Imagen de empresa seria en nuestros clientes	1	2	3	4	5
• La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios	1	2	3	4	5
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación).	1	2	3	4	5
• Diseño más innovador que los competidores	1	2	3	4	5
• La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
• Imagen de Marca de nuestros productos/servicios	1	2	3	4	5
• El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente	1	2	3	4	5
• Servicio de atención al cliente	1	2	3	4	5
• La seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes	1	2	3	4	5
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes. Productos/servicios especiales.	1	2	3	4	5
Otras (especificar):	1	2	3	4	5

2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tiene en la comunicación promocional las siguientes acciones: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Fuerzas de ventas	1	2	3	4	5
• Catálogos y dossiers	1	2	3	4	5
• Cursos	1	2	3	4	5
• Publicidad en medios (revistas especializadas, periódicos,...)	1	2	3	4	5
• Congresos	1	2	3	4	5
• Página Web	1	2	3	4	5

2.14 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de su organización:

1 | 2 | 3 | 4 | 5

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.15 Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.16 Se distribuyen copias (por escrito, por e-mail...) a los responsable de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.17 Qué importancia da la las TI como facilitadoras de la comunicación de la estrategia:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

En relación con los mecanismos de revisión de que hace uso su empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción:

2.18 Revisamos mensualmente la planificación de marketing y ventas, y anualmente los planes estratégicos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.19 En la revisión de la planificación, participan los directivos y mandos intermedios de la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.20 Qué importancia da las TI como posibilitadoras de la revisión de estos planes:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

2.21 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas en su empresa (consejo frente a reestructuraciones internas, cambios organizativos profundos y establecimiento de alianzas estratégicas, elaboración de estudios de mercado, detección de áreas de mejor y amenazas del entorno competitivo, diseño de Planes Estratégicos, realización de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

BLOQUE PARA EL CRITERIO CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

DIMENSIÓN 3: CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios (jefes de ventas, responsables de área...) con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.2 La formación de reciclaje para el área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área, de las FF.VV y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período, presentar nuevos productos/ servicios, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.6 Indique cuál es la formación del personal del área comercial de su empresa:	Nº de personas
• Titulados Superiores o licenciados.	
• Titulados Medios o diplomados.	
• Formación profesional o bachiller.	
• Estudios primarios.	
Otras (especificar):	
¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (masters, cursos superiores, etc.)?	

3.7 Qué importancia da a las TI como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

3.8 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la dirección comercial de su empresa (diseño de Planes de Marketing y de Ventas, supervisión y entrenamiento del personal de ventas y de atención al cliente, organización de ferias y convenciones de ventas, diseño de campañas de marketing y de nuevos productos y/o servicios, diseño de encuestas para la investigación de mercado y la evaluación de la satisfacción del clientes...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DEL PERSONAL

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos, universidades...	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.2 Nuestro departamento de RR.HH diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.3. En nuestra empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por participación en proyectos, productividad, etc.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.5 Evalúe la utilidad de las TI en su Organización para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Actividades de formación desarrolladas en su empresa (tele formación, e-learning, soporte multimedia para videoconferencias...)	1	2	3	4	5
• Gestión de RR.HH	1	2	3	4	5
4.6 Disponemos en página Web un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.	1	2	3	4	5
4.7 Recogemos en una base de datos propia los datos personales, C.V. y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.	1	2	3	4	5

4.8 Hacemos uso de Internet para pasar encuestas a nuestros empleados o recibir sugerencias de los mismos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.9 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos humanos de su empresa? (selección y/o formación de personal para puestos clave, diseño/rediseño de las competencias y requerimientos para cada puesto/sección de trabajo, motivación y desarrollo del potencial de sus empleados, detección y corrección de problemas de comunicación y/o cooperación que afecten al trabajo en equipo, diseño de encuestas para medir la satisfacción de sus empleados...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DE RECURSOS DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE RECURSOS ENFOQUE

ENFOQUE

5.1 Destinamos los recursos necesarios (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo de proyectos y de actuaciones formativas relacionadas con:					
• Gestión del Conocimiento (Capital Intelectual, Aprendizaje Organizativo):	1	2	3	4	5
• Gestión de la Información (Conocer otras plataformas informáticas ofertadas además de las incorporadas por su empresa, capacitar a los empleados y directivos en su explotación).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Innovación (Conocer las nuevas tecnologías emergentes en el sector, programas de I+D, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, obtención de patentes industriales o tecnológicas...).	1	2	3	4	5
Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).	1	2	3	4	5

DESPLIEGUE

5.2 Siempre que nos es posible, establecemos acuerdos con otras empresas del sector o centros sanitarios:					
• Agruparnos en grupos de compras.	1	2	3	4	5
• Agruparnos en consorcios de exportación.	1	2	3	4	5
• Implantar nuevas aplicaciones informáticas o desarrollar otros proyectos relacionados con las TI (presencia en Internet, automatización de FF.VV, comercio electrónico...).	1	2	3	4	5
• Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas	1	2	3	4	5
5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificamos si está certificado ISO9000, o procedemos a su evaluación mediante cuestionario.					
5.4 Disponemos de un sistema de evaluación continua de nuestros proveedores respecto a: especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes...					
5.5 Habitualmente recurrimos a subvenciones de la Administración para la financiación de actividades de formación, proyectos de I+D, TI, Planes de Calidad, etc.					

5.6 Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su empresa en los 3 últimos ejercicios, con relación a: (1= Nulo, 2= Escaso, 3= Moderado, 4= Alto, 5= Excelente)					
• Mejora de productos, bienes o servicios.	1	2	3	4	5
• Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5
• Mejora o adquisición de sistemas de gestión.	1	2	3	4	5

5.7 Evalúe la utilidad de las TI en su empresa para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos (correo electrónico, ERP...)	1	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, compras) y Logística (gestión y control de stocks).	1	2	3	4	5

BLOQUE PARA EL CRITERIO DE GESTION DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

DIMENSION 6: GESTION DE LA INFORMACIÓN

DESPLIEGUE:

6.1 Indique qué procesos de su empresa están informatizados:

(1= No informatizados...5= Completamente informatizados)

• Producción (información técnica de productos, disponibilidad)	1	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, órdenes de compra), Logística y Distribución (control de reposiciones y entregas), Gestión de almacenes (control de stocks).	1	2	3	4	5
• Gestión Comercial (facturación, gestión de FF.VV), Marketing y Publicidad, Atención al cliente y Postventa (Aplicaciones CRM)	1	2	3	4	5
• Contabilidad, gestión de ventas	1	2	3	4	5
• Gestión RR.HH (gestión de información de personal, cálculo y tramitación de nóminas, selección y contratación, gestión de la formación, control de presencia).	1	2	3	4	5
• Análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones por parte de la dirección (Aplicaciones EIS/DSS).	1	2	3	4	5

6.2 Evalúe globalmente la calidad de las aplicaciones informáticas usadas en el área comercial por sus directivos (análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones), mandos intermedios (jefes de departamento y/o responsables de zona), empleados del departamento comercial o de atención al cliente, y por sus FF.VV (comerciales desde sus terminales) en relación a: (1= Muy baja; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Excelente)

• Facilidad de uso: presenta una interfaz amigable para cada tipo de usuario, de forma que sea sencillo navegar por las distintas pantallas o menús, y rápido el aprendizaje en su uso.	1	2	3	4	5
• Oportunidad: pone a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
• Fiabilidad/Contrastabilidad: proporciona datos actuales y coherentes con los disponibles mediante otras aplicaciones de la empresa, pudiéndose filtrar y/o corregir los erróneos para no desvirtuar los análisis.	1	2	3	4	5
• Selectividad: dispone de varios niveles de agregación, de manera que el usuario puede visualizar en cada momento sólo la información que le interesa, sin abrumarlo con demasiados datos.	1	2	3	4	5
• Flexibilidad: permite visualizar la información en distintos formatos (listados, gráficos, tablas, diagramas), personalizando el aspecto de las pantallas en función del usuario. Está habilitada la introducción manual de datos.	1	2	3	4	5
• Productividad/Automatización: facilita el trabajo que antes se hacía manualmente, permitiendo un ahorro de tiempo y una reducción de la carga de trabajo de los usuarios.	1	2	3	4	5
• Tiempo de respuesta: proporciona rápidamente la información solicitada y las respuestas a los análisis requeridos por los usuarios.	1	2	3	4	5
• Adaptabilidad: cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario (directivos, comerciales), y permite ampliarlas si las circunstancias lo requieren.	1	2	3	4	5
• Integración/Conectividad: permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la empresa, así como exportar los datos a otras herramientas ofimáticas o de back-office para su explotación desde las mismas.	1	2	3	4	5
• Accesibilidad/Cobertura: todos los empleados que necesitan acceder a la aplicación, pueden hacerlo desde sus equipos (PC de oficina) o terminales (portátiles, PDAs o capturadores de datos de los comerciales), desde dentro o fuera de la empresa (vía módem/Internet/Intranet/GSM/GPRS...)	1	2	3	4	5
• Seguridad: permite asignar distintos perfiles a los usuarios para el control del acceso a la información almacenada en el sistema, con el objetivo de consultar o modificar datos.	1	2	3	4	5

6.3 Indique cómo explota la información de su sistema informático, para la obtención de datos que le permitan tomar decisiones o elaborar previsiones relacionadas con:

1= No disponemos de estadísticos fiables en el sistema informático; 2= Obtenemos listados “en bruto” en papel; 3= Realizamos cada vez una consulta para obtener listados y/o gráficos en la pantalla de la aplicación; 4= Realizamos cada vez una consulta para exportar datos a hojas de cálculo o de Word y trabajamos desde ellas; 5= Se dispone de un cuadro de mando automático con indicadores, tablas y gráficos, que se actualiza automáticamente al entrar, y responde a las consultas más frecuentes.

SUS PRODUCTOS y/o SERVICIOS					
• ventas por división de negocios, franquicias, familias, series, productos.	1	2	3	4	5
• aportación a las ventas totales por división de negocios, franquicias, familias, series, productos.	1	2	3	4	5
• clasificaciones ABC de productos (clasificación por valor y stock)	1	2	3	4	5
• stock en almacenes	1	2	3	4	5
• incidencias de calidad detectadas por el cliente.	1	2	3	4	5
VENTAS					
• ventas por zonas, clientes, vendedores, campañas	1	2	3	4	5
• rentabilidad de las ventas por zonas, clientes, vendedores, campañas.	1	2	3	4	5
• comparativas de ventas con objetivos	1	2	3	4	5
• comparativas de ventas con año anterior	1	2	3	4	5
• seguimiento de cartera de clientes	1	2	3	4	5
CLIENTES					
• clasificaciones ABC de productos (segmentación clientes por ventas).	1	2	3	4	5
• clasificaciones de clientes por tipologías o segmentos.	1	2	3	4	5
• cartera de clientes potenciales.	1	2	3	4	5
• incidencias en los servicios.	1	2	3	4	5

6.4 Indique su puesto o actividad en el área comercial de la empresa y sus conocimientos de informática a nivel de usuario (ofimática: Word, Excel, PowerPoint; sistemas operativos Windows y/o Mac; aplicaciones específicas de la empresa):

(1= Nulos, 2= Escasos, 3= Moderados, 4= Altos, 5= Experto)

• Dirección comercial	1	2	3	4	5
• Mandos intermedios (Coordinadores y/o responsables de área)	1	2	3	4	5
• Técnicos/comerciales	1	2	3	4	5
• Personal de administración	1	2	3	4	5

6.5 Indique el número de empleados (dedicados a tareas de mantenimientos de equipos y aplicaciones, o a realizar pequeños desarrollos propios).

Despliegue de equipos hardware en el área comercial:

6.6 Número de PCs (incluya portátiles) en uso	
6.7 Porcentaje de vendedores y/o representantes que disponen de PC en la empresa, portátil, palm o terminal capturador de datos (para toma de pedidos).	%

6.8 Indique la frecuencia con que su empresa subcontrata servicios de: (1= Nunca...5= Siempre)					
• Mantenimiento de equipos informáticos.	1	2	3	4	5
• Gestión del parque microinformático.	1	2	3	4	5
• Consultoría informática.	1	2	3	4	5
• Formación en TI.	1	2	3	4	5
• Desarrollo de software.	1	2	3	4	5

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma de trabajo de su fuerza de ventas (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.9 ¿Dispone su sistema informático (ERP, paquete integrado, otros...) de un módulo de Gestión Comercial que le permita la gestión automatizada de sus FF.VV? (1= No lo tenemos; 2= No, pero está prevista su adquisición; 3= Sí y estamos en la fase de implantación; 4= Sí pero sólo lo usa una parte de la fuerza de ventas; 5= Sí y lo usa toda la fuerza de ventas)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.10 En caso afirmativo, evalúe el coste global de la inversión:Euros

6.11 ¿Se explota la información de su sistema de gestión para que técnicos y comerciales puedan obtener indicadores sobre el comportamiento de las ventas en todas las zonas (históricos y comparativos de ventas por clientes, por productos, clientes que repiten, impagados, devoluciones, reclamaciones...), resultándoles esta información de ayuda para la planificación de su actividad diaria (rutas, visitas...) y para su autoevaluación en relación al grado de cumplimiento de sus objetivos de ventas). (1= No; 2= Sólo cuando lo consideramos oportuno, pues nos cuesta extraer los datos del sistema informáticos; 3= Periódicamente les enviamos cartas o faxes con esa información; 4= Periódicamente, principalmente mediante e-mails; 5= Pueden consultar esa información on-line desde sus terminales (portátiles, PDAs, recolectores de datos) o en nuestra Web.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6.12 ¿Puede acceder diariamente su fuerza de ventas a información actualizada sobre catálogos, tarifas, fechas de entrega de pedidos, stock en almacenes, promociones o descuentos... a través de su página Web o desde sus terminales, e introducir pedidos en el sistema o enviar reportes por algunos de estos medios? (1= No lo tenemos previsto; 2= Nos planteamos hacerlo en breve; 3= Ya hacemos algo de lo indicado; 4= La mayoría de lo indicado; 5= Todo lo indicado)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Indique que situación se ajusta mejor a la forma como su empresa gestiona las relaciones comerciales con sus clientes (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.13 La empresa recoge información estructurada y actualizada sobre nuestros clientes y mercado (para actuaciones de marketing, seguimiento postventa, resolución de incidencias, demandas de información, etc.).	1	2	3	4	5
6.14 Tienen acceso a esta información todos los empleados que tienen relación directa con los clientes, pudiendo introducir nueva información.	1	2	3	4	5
6.15 Los directivos y mandos intermedio del área comercial, también vendedores y/o representantes han participado en el diseño de la información a registrar sobre clientes y mercado.	1	2	3	4	5
6.16 Se ha recurrido a estos datos para:					
• Clasificar a nuestros clientes por tipologías o segmentos (en función de hábitos de compra, productos que consume...).	1	2	3	4	5
• Detectar clientes potenciales de nuestros nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
• Analizar la rentabilidad de los clientes.	1	2	3	4	5
• Planificar la producción en función de la estacionalidad de las compras de los clientes.	1	2	3	4	5
• Diseñar nuevos productos y/o servicios o modificar los actuales para mejorar el posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
• Detectar nuevos segmentos en el mercado	1	2	3	4	5
• Elegir muestras de clientes para realizar pruebas de mercado con los prototipos.	1	2	3	4	5
6.17 ¿Qué potencial de dichos datos considera que está actualmente explotando la empresa? (1= menos del 20%; 2= entre el 20 y el 40%; 3= entre el 40% y 60%; 4= entre el 60% y el 80%; 5= entre el 80 y el 100%).	1	2	3	4	5

6.18 ¿Cuántas de las consultas o incidencias más habituales detectadas por el cliente pueden ser resuelta por el propio cliente accediendo a los servicios de atención al cliente pertinentes? (1= Ninguna; 2= Sólo las relativas al seguimiento, catálogo y/o tarifas; 3= La mayoría; 4= La mayoría y ha supuesto un ahorro de tiempo para los empleados; 5= Todas)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.19 ¿Pueden sus clientes gestionar pedidos e incidencias a través de servicios de atención al cliente? (1= No de momento; 2= Sólo pueden realizar pedidos; 3= Pueden realizar pedidos y gestionar incidencias; 4= Si, pero el uso es minoritario; 5= Si y su uso es mayoritario)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

CONTROL

6.20 Indique el nivel de satisfacción en sus directivos en cuanto a la fiabilidad de los datos, facilidad de acceso y utilidad de la información electrónica de que disponen para el desempeño de sus funciones. (1= Nada satisfechos....5=Muy satisfechos)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6.21 ¿Con qué frecuencia realiza copias de seguridad de los datos importantes para su organización en dispositivos de almacenamiento externos (cdroms, zips, discos duros...)? (1= No hacemos; 2= anualmente; 3= cada 3 0 6 meses; 4= mensualmente; 5=semanalmente)	1	2	3	4	5
6.22 ¿Dispone de algún servidor de backup o de redundancia propio o externo? (1= No; 2= No, pero realizamos copias de seguridad periódicas; 3= Sí, aunque no lo usamos exclusivamente para ello; 4= Sí, dedicado exclusivamente a ello; 5= Sí, disponemos de más de uno)	1	2	3	4	5

6.23 ¿Qué grado de participación o negociación tiene la empresa frente al proveedor de software, en cuanto al planteamiento de las especificaciones técnicas y funcionales que desea obtener con sus aplicaciones? (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)	1	2	3	4	5
6.24 En la decisión de compra de una nueva aplicación involucramos al usuario final de la misma, y evaluamos la capacidad de integración de la aplicación con las ya usadas en la empresa.	1	2	3	4	5
6.25 Es también un requisito fundamental, que la nueva aplicación contemple desde el principio todos los requerimientos de información para la toma de decisiones y creación de estrategias.	1	2	3	4	5
6.26 Consideramos importante el consejo de consultores externos independientes, en la decisión de compra.	1	2	3	4	5
6.27 En la decisión de compra es muy importante la fiabilidad demostrada del proveedor del sistema.	1	2	3	4	5
6.28 Evalúe la calidad del servicio de atención al cliente proporcionado por su proveedor de software, en cuanto a formación, corrección de fallos de programación, y disponibilidad a ampliar las funcionalidades de la solución inicialmente adquirida. (1= Baja; 2= Regular; 3= Aceptable; 4= Buena; 5= Excelente)	1	2	3	4	5
6.29 Tras su adquisición, la empresa se encarga de capacitar al usuario final de la aplicación.	1	2	3	4	5
6.30 ¿Ha afectado la implantación de las aplicaciones informáticas a la forma de trabajar de la empresa= (1= Muy negativamente; 2= Negativamente; 3= No ha afectado; 4= Positivamente; 5= Muy positivamente).	1	2	3	4	5

6.31 ¿Cuáles considera que han sido las ventajas o beneficios proporcionados por su inversión en TI? (1= Nulo, 2= Escaso, 3= Regular, 4= Alto, 5= Muy alto)					
• Reducción de costes en el área comercial.	1	2	3	4	5
• Reducción de coste en otras áreas.	1	2	3	4	5
• Aumento de la capacidad para extraer información útil sobre nuestros clientes.	1	2	3	4	5
• Fidelización y captación de nuevos clientes	1	2	3	4	5
• Apertura de nuevos mercados o líneas de negocio.	1	2	3	4	5
• Apertura de nuevos canales de venta, promoción y distribución.	1	2	3	4	5
• La configuración de nuevos productos o servicios que mejoran nuestro posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
• Mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial.	1	2	3	4	5
• Mejora de la productividad de nuestras FF.VV.	1	2	3	4	5

• Rediseño de determinados procesos con las consiguiente mejoras en la eficacia de los mismos.	1	2	3	4	5
• Reducción del trabajo en curso (tareas en proceso, pedidos en proceso, etc.)	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio.	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con nuestros proveedores y mejora del proceso de aprovisionamiento.	1	2	3	4	5

6.32 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos de información y de las nuevas tecnologías en su empresa? (diseño de paneles de consulta y cuadros de mando para la dirección, gestión de proyectos relacionados con las TI – diseño de la Web corporativa e Intranet, automatización de FF.VV...-, implantación de soluciones informáticas, negociación con el proveedor de nuevos desarrollos software, introducción de las nuevas herramientas informáticas – workflow, groupware, correo electrónico- para trabajo colaborativo...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

BLOQUE PARA EL CRITERIO DE SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

DIMENSIÓN 7: SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

ENFOQUE HACIA LA CALIDAD TOTAL

7.1 Hemos identificado nuestro mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos, clave y de soporte para nuestra actividad.	1	2	3	4	5
7.2 En nuestra empresa asignamos equipos de mejora a los procesos, éstos a través de un sistema de indicadores, controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos.	1	2	3	4	5
7.3 En la actividades de mejora en innovación que desarrollamos en la empresa participan también los siguiente agentes del entorno: clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades, institutos tecnológicos y asociaciones del sector, consultores externos.	1	2	3	4	5
7.4 La innovación y mejora en nuestros productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes.	1	2	3	4	5
7.5 Dada la elevada competitividad en nuestro sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a nuestros clientes, que nos diferencien de la competencia.	1	2	3	4	5

7.6 Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
7.7 Nuestros clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, es además fundamental para conseguir introducirnos en nuevos mercados.	1	2	3	4	5

DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

7.8 Marque con una X la casilla que mejor se corresponde con el estado de su sistema de gestión de calidad.					
• No estamos certificados ISO9000.					
• Hemos iniciado proceso de implantación de la norma.					
• En vías de adaptar nuestra certificación a la revisión de la norma del 2000.					
• Estamos certificados ISO9000:2000.					
• Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM.					

7.9 Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:

• Documentamos formalmente procesos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procesos.	1	2	3	4	5
• Documentamos formalmente procedimientos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procedimientos.	1	2	3	4	5
• Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
• Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos..	1	2	3	4	5
• Distribuimos periódicamente entre nuestros departamentos y secciones los indicadores de resultado de los procesos que les conciernen.	1	2	3	4	5
• Realizamos auditorías internas periódicamente.	1	2	3	4	5
• Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento..	1	2	3	4	5

7.10 Qué importancia da a las TI en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

7.11 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa (en programas de certificación ISO9000, auditorías internas, formación del personal y de la dirección en temas de calidad total, apoyo al director de calidad, diseño del plan de calidad, puesta en marcha de grupos de calidad y de equipos de mejor...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL MODELO.

DIMENSIÓN 8: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

(1= En total desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Indiferente; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

8.1 Realizamos sondeos sobre el grado de satisfacción de nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de nuestros productos y/o servicios, plazos de entrega, atención de nuestros vendedores, solución a reclamaciones, etc.	1	2	3	4	5
8.2 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
8.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
8.4 Nuestro sistema de información nos permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5

8.5 Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes parámetros en los últimos 3 ejercicios: (1= Muy Negativa; 2= Negativa; 3= Sin cambios apreciables; 4= Positiva; 5= Muy positiva)					
• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Tiempo transcurrido desde la recepción de la reclamación hasta dar la solución final al cliente.	1	2	3	4	5
• Tasa de repetición media de los clientes de su empresa (Nº total de pedidos/Nº total de clientes activos).	1	2	3	4	5
• Antigüedad media de sus clientes.	1	2	3	4	5
• Retención de sus clientes VIP	1	2	3	4	5

8.6 Evalúe la percepción media de sus clientes respecto de sus productos y/o servicios, en relación con los de la competencia, en su sector de actividad: (1= Mucho peor; 2= Peor; 3= Igual; 4= Mejor; 5= Mucho mejor)					
• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Relación calidad-precio	1	2	3	4	5
• Accesibilidad, servicio de atención al cliente.	1	2	3	4	5
• Garantías ofrecidas al cliente	1	2	3	4	5
• Número de reclamaciones	1	2	3	4	5
• Tiempo de respuesta a reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tratamiento de las mismas.	1	2	3	4	5

8.7 Rellene la siguiente tabla (datos en euros):

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Último ejercicio (n)
Ventas Totales (Total Facturación)			
Devoluciones de Ventas (total Notas de Abono)			

BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO

DIMENSIÓN 9: SATISFACCIÓN DEL ÁREA COMERCIAL

9.1 ¿Está satisfecha el área Comercial de la empresa con:? (1= Muy insatisfecha; 2= Insatisfecha; 3= Indiferente; 4= Satisfecha; 5= Muy satisfecha)					
• La cooperación ofrecida por la dirección en las actividades de planificación y gestión del área comercial.	1	2	3	4	5
• Los recursos puestos a su disposición para dichas actividades.	1	2	3	4	5
• La calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial.	1	2	3	4	5
• La formación de reciclaje prevista	1	2	3	4	5
• El sistema de información marketing para el apoyo en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
• El sistema de remuneración y reconocimiento.	1	2	3	4	5
• Las relaciones mantenidas con el resto del personal del área comercial y de otras área de la empresa.	1	2	3	4	5

BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

DIMENSIÓN 10: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

10.1 Datos de Capital Humano referentes al último ejercicio (incluya a los vendedores y/o representantes del área comercial en el cómputo):

Número de empleados con contrato indefinido	
Antigüedad media de la plantilla	Años
Antigüedad media de los vendedores y/o representantes	Años

10.2 Realizamos periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales...	1	2	3	4	5
10.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
10.4 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
10.5 El número de vendedores y/o representantes que consiguen los premios por consecución de objetivos es cada año mayor.	1	2	3	4	5

10.6 Rellene la siguiente tabla sobre sus FF.VV:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Último ejercicio (n)
Número total de vendedores y/o representantes			
Número de vendedores y/o representantes que causaron baja			

BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES DEL MODELO.

DIMENSIÓN 11: RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES

11.1 Resultado económicos de su organización correspondientes a los últimos ejercicios, en miles de euros:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Último ejercicio (n)
Activo			
Fondos propios			
Ventas o Facturación			
Margen (Ventas – Costes variables)			
B.A.I (Bº antes de impuestos)			
Cash-flow (b1 + amortizaciones)			

11.2 Indique la evolución de su cartera de clientes:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Último ejercicio (n)
Nº de clientes activos			

11.3 ¿Cómo ha sido la evolución de los siguiente indicadores en los últimos 3 ejercicios?

(1= Muy negativa; 2= Negativa; 3= Media; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

• Tiempo medio de rotación de existencias en almacenes.	1	2	3	4	5
• Fallos de producción detectados internamente o por los clientes.	1	2	3	4	5
• Cuota de mercado.	1	2	3	4	5
• Captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
• porcentaje de ventas correspondiente a los nuevos productos y/o servicios realizados.	1	2	3	4	5