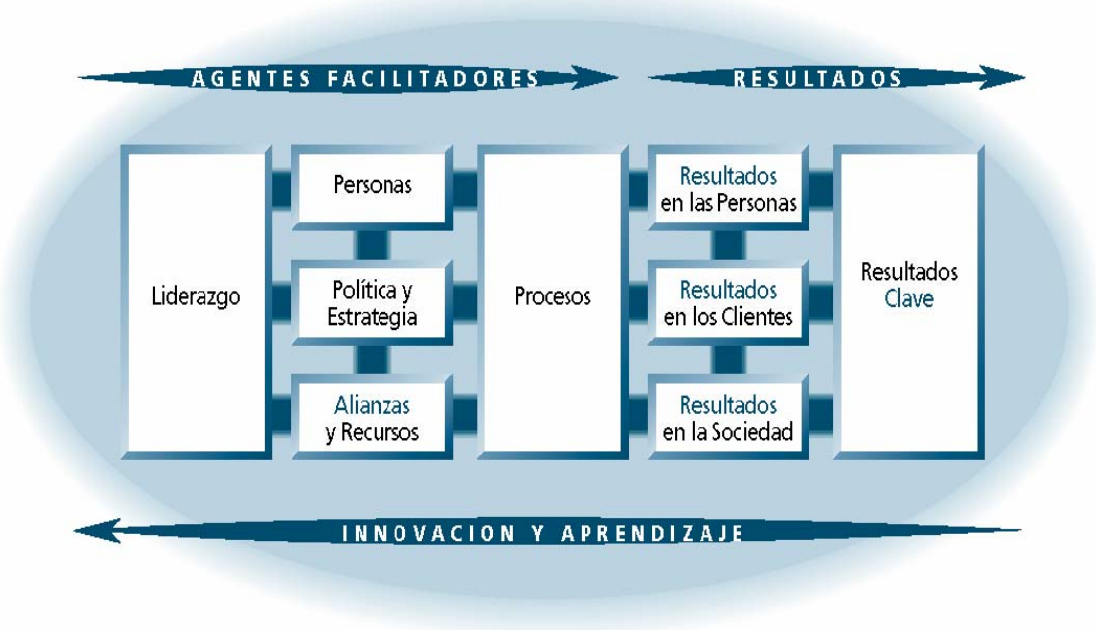




Modelo Europeo de Calidad
EFQM

UD 2

Modelo Europeo de Calidad: EFQM



CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Definición

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Subcriterios

El criterio "política y estrategia" cubre los cinco subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

2a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- ✓ Efectuar la recogida y análisis de la información para definir los mercados y segmentos de mercado en los que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro.

- ✓ Identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, actuales y futuros, incluidos clientes, empleados, asociados y sociedad en general y de las autoridades y organismos de los que dependa la organización.
- ✓ Identificar, comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado, incluidas otras unidades que prestan servicios similares.

CASO DE PROYESUR:

PROYESUR tiene identificados los siguientes **grupos de interés**:

Clientes actuales y potenciales.

Personas (empleados).

Colaboradores clave.

Socios.

Entorno social en general.

PROYESUR analiza sistemáticamente las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés identificados y extrae consecuencias sobre éstas. Dichas necesidades y expectativas constituyen la base de la Política y Estrategia de **PROYESUR**.

Los Clientes de **PROYESUR** pueden clasificarse en dos tipos fundamentales, los del sector industrial (sector químico y petroquímico) y los del sector de la construcción y espectáculos (construcción, edificación y espectáculos).

Las necesidades y expectativas de los Clientes son analizadas en base a las siguientes herramientas:

La realización de encuestas anuales, según lo establecido en el sistema de calidad.

La realización de reuniones periódicas de la dirección con los clientes clave.

El seguimiento por parte de los técnicos de **PROYESUR** sobre la realización de los trabajos.

El análisis de los registros aportados por los sistemas de gestión de **PROYESUR** relacionados con los clientes (indicadores de rendimiento de clientes, quejas y reclamaciones, índices de siniestralidad, etc.).

Las observaciones de los empleados de **PROYESUR** acerca de su percepción sobre los clientes, que se recogen en las distintas reuniones que sistemáticamente se llevan a cabo.

El análisis de los resultados aportados por estas herramientas permite extraer las siguientes conclusiones:

Los clientes de los sectores de la construcción y espectáculos son menos estables que los del sector industrial y, aunque valoran la calidad y el servicio, anteponen el factor precio.

Los clientes del sector industrial necesitan los servicios de montaje de andamios para realizar tareas de mantenimiento cuya correcta y rápida ejecución es estratégica para su negocio. Por ello,

aunque el precio es importante, valoran de manera fundamental la calidad, la rapidez y la confianza que pueda ofrecerles la empresa de montaje. Asimismo son puntos críticos la garantía de la seguridad de los riesgos laborales y el mínimo impacto medioambiental.

Como consecuencia, el sector industrial es el clave para el éxito de la Organización, ya que permite mejores márgenes y una relación más estable.

Además el Director Gerente tiene un conocimiento bastante exacto de la competencia que obtiene de sus contactos con proveedores y clientes, lo que le permite llevar un seguimiento de la evolución de los mismos. Esta información es complementada con otra que puntualmente puede localizarse en prensa especializada e internet.

También, a través de la colaboración del Director Gerente con la **FOE** (Federación Onubense de Empresarios) se dispone de amplia información sobre la evolución del sector químico y petroquímico que se completa con el análisis de estudios específicos como es el caso de los estudios específicos realizados por la **AIQB** (Asociación de Industrias Químicas de Huelva).

Para poder evaluar adecuadamente si **PROYESUR** está adaptándose a las necesidades y expectativas de los clientes se maneja, por un lado la información cualitativa que el Gerente detecta de los distintos grupos de interés con los que tiene contacto, y por otra de medidas más o menos indirectas pero que tienen una relación causa-efecto clara con este aspecto. Éstas medidas son básicamente las siguientes:

La opinión de los clientes sobre si recomiendan los servicios de **PROYESUR** (ver encuesta en capítulo 6.a.), la cual tiene un valor máximo en los últimos años.

El porcentaje de clientes y ventas en el sector objetivo (químico/petroquímico) – ver capítulo 6.b.-, con valores muy altos y tendencia a la mejora.

El incremento de las cuotas de mercado tanto en la zona tradicional de trabajo (Huelva) como en las nuevas zonas de expansión (ver capítulo 9.b).

Las necesidades y expectativas de las Personas son analizadas en base a las siguientes herramientas:

La realización de encuestas.

Las entrevistas mensuales del Director Gerente con todo el personal de la Empresa.

Las reuniones mensuales y semestrales de los técnicos de calidad, medio ambiente y prevención con el personal de la empresa.

Mediante la evaluación del desempeño, según una nueva metodología iniciada en 2005.

El análisis de los resultados aportados por estas herramientas permite extraer las siguientes conclusiones:

Existe un grado de satisfacción alto del empleado con la Empresa y éste se siente orgulloso de pertenecer a ella. Esto se ve confirmado con el bajo nivel de absentismo, el bajo índice de accidentes laborales y la involucración del personal con la empresa.

Debido a que es fundamental el factor persona en la actividad de la empresa, se ha de promover la satisfacción del empleado para desarrollar al máximo su involucración en la Empresa.

Para evaluar adecuadamente si la empresa está adaptándose a las necesidades y expectativas su personal se maneja información procedente de las encuestas de satisfacción al personal como de los indicadores de rendimiento relativos al personal:

En relación a las encuestas, existen varias preguntas que ayudan a analizar este aspecto como son: “Dispongo de medios físicos adecuados...”, “estoy satisfecho con mi superior...”, “...se cuenta con mi opinión...”, “tengo la información necesaria para desarrollar mis funciones...”, etc.

En relación a los indicadores de rendimiento, en resumen, todos los presentados en el capítulo 7.b. se utilizan en estos aspectos.

Finalmente cabe destacar, que tanto en este aspecto como en el anterior de clientes, **PROYESUR**

mantiene relaciones de colaboración con empresas consultoras de prestigio que aportan nuevas ideas y metodologías de gestión, como es el caso de nuestras nuevas metodologías de autoevaluación y evaluación del desempeño.

PROYESUR ha identificado como colaborador clave a los suministradores de los andamios, ya que solamente si éstos dan un magnífico producto y servicio a **PROYESUR**, ésta puede a su vez garantizar el servicio al Cliente.

Para asegurar esta confianza en el servicio, **PROYESUR** ha entendido desde el principio que debe trabajar de forma estable con un sólo proveedor de excelente reputación tanto en su producto como en su servicio. Esto ha permitido desarrollar con dicho proveedor una relación de confianza y de máxima calidad y servicio, tanto en el producto como en el apoyo técnico, y con una relación personal continua entre el Director General de **PROYESUR** y el representante en España del proveedor clave.

PROYESUR realiza un seguimiento de la confianza que éste aporta al Cliente, lo cual se realiza tanto a nivel cualitativo por el Director Gerente, como a nivel cuantitativo a través del análisis de los niveles de percepción de aspectos tales como “la adaptación del proyecto a lo solicitado” y “las condiciones de seguridad de las instalaciones”.

Queremos volver a hacer hincapié aquí, que esta relación de exclusividad aporta fortalezas a la Compañía en lugar de debilidades como podría parecer a primera vista por un observador externo, ya que el apoyo de nuestro proveedor da confianza al cliente. No obstante se dispone de contactos con otros potenciales colaboradores que podrían dar servicio sin que hubiera impactos negativos de significancia.

En cuanto a los socios, debido al carácter familiar de la Compañía, el Director Gerente es el principal socio de la empresa, lo que garantiza una perfecta sintonía entre las expectativas de éstos y el desarrollo de **PROYESUR**. Además, **PROYESUR** debe contribuir decididamente al desarrollo de nuevos negocios en base a su apoyo comercial, técnico y humano.

Finalmente, el Director Gerente se preocupa de estar en continuo contacto con asociaciones empresariales, entidades públicas e instituciones sociales con el fin de que **PROYESUR** sea vista como una empresa que contribuye al desarrollo de la comunidad.

En este aspecto, desde final de 2004 se han iniciado algunas actuaciones de comunicación y sensibilización de la excelencia ya referenciada en otros capítulos.

La valoración de estos elementos es fundamentalmente cualitativa por parte del Gerente con el apoyo de las medidas referenciadas en el capítulo 8 de esta memoria.

Ya se han explicado algunas mejoras introducidas recientemente para el conocimiento de las necesidades y expectativas del personal.

2b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- ✓ Analizar la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento.
- ✓ Analizar la información que se desprende de las actividades de aprendizaje.

- ✓ Analizar los datos obtenidos sobre su imagen externa, incluido el conocimiento de su imagen institucional.
- ✓ Analizar el rendimiento de otras unidades y organismos comparables y de organizaciones consideradas como las mejores.
- ✓ Analizar los datos relativos a las competencias fundamentales de los asociados actuales y potenciales.
- ✓ Analizar los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, legales y políticas, a corto y largo plazo.
- ✓ Analizar los datos de los efectos de los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida.
- ✓ Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos.
- ✓ Analizar los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización.

CASO DE PROYESUR:

PROYESUR ha sido pionero en el sector en la implantación de sistemas de gestión de la calidad, el medio ambiente y la prevención de los riesgos laborales según sistemas normalizados, ya que entiende, que es uno de los pilares fundamentales para conseguir la confianza de sus clientes.

Esta política permite:

Disponer de indicadores de rendimiento en relación a los siguientes aspectos clave: calidad y servicio, impacto medioambiental y seguridad laboral.

Disponer de herramientas de investigación, análisis y mejora de la actividad.

Disponer de un cuadro de mando integral para evaluar los resultados empresariales.

En los mencionados foros de los Comités de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, se analizan trimestralmente los resultados obtenidos y medidos a través de los indicadores de percepción y de rendimiento y en base a ellos se establecen los objetivos de la dirección en la materia como apoyo a la Política y Estrategia.

Además el Director Gerente, como máxima función comercial de la empresa, analiza la competencia para comparar las potencialidades de **PROYESUR** en relación a ella. De dicho análisis se extraen las siguientes consecuencias:

Existe una competencia de tipo local respecto a la cual:

- El personal de **PROYESUR** dispone de una profesionalidad y experiencia muy superior.
- No disponen de sistemas de gestión que impulsen su mejora.
- Su política es la de la competencia por precios más que por el servicio y la calidad lo que les lleva a trabajar especialmente para el sector de la construcción.
- El montaje y desmontaje supone un servicio auxiliar a su actividad principal (ejemplo: empresas de pintura que montan andamios para realizar su actividad principal).

Existe una competencia de proveniencia nacional, con delegación o no en Huelva, respecto a la cual:

- El personal de **PROYESUR** dispone de una profesionalidad y experiencia superior.

- No disponen de los recursos que en la zona dispone **PROYESUR** para dar un excelente servicio en especial al sector químico de Huelva.
- Tienen un grado de especialización menor.

La comparativa de resultados concretos con estas empresas es muy compleja ante la inexistencia de publicaciones especializadas e inexistencia de asociaciones sectoriales claramente definidas, lo que obliga a la Dirección a realizar comparaciones menos directas tanto con el sector de la construcción como con el resto de contratistas de los principales clientes, así como a realizar algunas comparaciones a través de internet.

En esta línea, por ejemplo, se llevan comparativas en cuanto a resultados de satisfacción de clientes y de seguridad con el sector de la construcción, y comparativas de seguridad con las contratistas de algunos de los clientes. También se han realizado algunas comparativas de tipo económico con empresas del sector (a través de la revista Expansión).

Los distintos responsables de la empresa, y especialmente los Coordinadores de Calidad, Medio Ambiente y Prevención realizan un seguimiento de las nuevas metodologías y normas relativas a estos aspectos. Este seguimiento lo llevan a cabo a través de acciones de formación, seguimiento de normas y publicaciones (por ejemplo, se dispone de una herramienta informática específica para la actualización de la normativa) y a través de contactos periódicos con empresas consultoras especializadas y de prestigio.

De esta vigilancia se derivan propuestas de mejora que se tratan en los Comités o directamente y dan lugar a nuevos métodos y procedimientos de gestión que son sistematizados a través de los sistemas normalizados de gestión.

Como ejemplo de los frutos de esta vigilancia mencionamos la actualización constante de los elementos de seguridad en base las nuevas tecnologías y modelos del mercado.

Finalmente, cabe destacar la opinión de los empleados que se recogen a través de sus sugerencias (según procedimiento en vigor), de las encuestas, de las evaluaciones de desempeño y de las reuniones que periódicamente se llevan a cabo con ellos. En otros capítulos de la memoria se describen evidencias de estos elementos.

Entre las mejoras introducidas recientemente en relación a este capítulo se encuentran el reforzamiento de las comparaciones y el inicio en la implantación de las evaluaciones del desempeño.

2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- ✓ Desarrollar, revisar y actualizar la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y conceptos de excelencia de la organización.
- ✓ Equilibrar las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés.
- ✓ Evaluar riesgos e identificar modos de abordarlos.
- ✓ Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras o la capacidad para aprovechar oportunidades.
- ✓ Identificar las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia.
- ✓ Analizar los requisitos para cambiar o adaptarse a nuevos entornos.
- ✓ Alinear la estrategia de la organización con la de los asociados y aliados.

- ✓ Identificar los factores críticos de éxito.
- ✓ Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los asociados.
- ✓ Evaluar la importancia y eficacia de la política y estrategia.

CASO DE PROYESUR:

Derivado del análisis de las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del análisis de las capacidades propias de la empresa, **PROYESUR** se encuentra con la siguiente situación:

La existencia de un mercado del sector industrial y, en especial, del sector químico y petroquímico, que valora a aquellas empresas de montaje que ofrezcan servicios de máxima calidad, con garantía de la seguridad y mínimo impacto medioambiental. Con dicho sector pueden conseguirse relaciones estables, basadas en la confianza y con la posibilidad de un mejor margen comercial.

La existencia del polo químico de Huelva situado en proximidad con la mayor parte de los recursos de **PROYESUR**. Situaciones semejantes en otras áreas con posibilidad de expansión, como es el caso del Campo de Gibraltar.

PROYESUR es en la zona la empresa con mayor especialización y profesionalidad, con mayor capacidad de ofrecer un servicio de máxima calidad.

En base a estos análisis se establece la siguiente **estrategia**:

Ser una empresa con una alta especialización en el montaje de andamios que, ofreciendo un personal altamente cualificado, un producto de alta calidad y una gran rapidez de ejecución y servicio, pueda generar la confianza de aquellos clientes que pueden aportar el máximo margen económico a la Empresa.

Para el desarrollo de esta estrategia genérica se ha establecido la siguiente estrategia desarrollada:

Respecto a los clientes:

- Dirigirse con carácter preferente a los nichos de mercado que aportan un mayor valor añadido.
- Disponer de un producto (andamio) de máxima garantía para el cliente.
- Disponer de un importante stock de andamios y accesorios que asegure el mejor servicio.
- Asegurar la seguridad laboral y minimizar el impacto medio ambiental.
- Conseguir una gran rapidez y una alta fiabilidad en satisfacer los pedidos de los clientes.
- Favorecer las relaciones estables con los clientes.
- Implantar todos aquellos sistemas de gestión que faciliten la consecución de los objetivos anteriores.
- Buscar una expansión controlada de la empresa en zonas favorables con mercados equiparables al polo químico de Huelva.

Respecto a las personas:

- Fomentar la estabilidad en el trabajo y el desarrollo de una carrera profesional.

- Poner los máximos medios posibles en la formación y capacitación del personal.
- Liderar y promover los valores de PROYESUR.
- Poner énfasis en la seguridad en el trabajo y el respeto medioambiental.

Respecto a los colaboradores:

- Establecer relaciones estables y de mutua confianza con los proveedores clave, de manera que se pueda maximizar la capacidad de servicio al cliente.

Respecto a los resultados empresariales:

- Asegurar unos resultados económicos positivos y constantes en el tiempo.
- Realizar inversiones que tiendan a capitalizar cada vez más la empresa.
- Ser un trampolín para el desarrollo de nuevas empresas tanto en el sector de montaje de andamios como en otros sectores con clientes concurrentes.

Respecto a la sociedad:

- Ser vistos como una empresa respetuosa y emprendedora que contribuye al desarrollo de la sociedad.
- Fomentar la Excelencia como filosofía de buena gestión empresarial.

Se consideran **factores críticos para el éxito** (entendidos éstos como los factores que se han de potenciar para lograr los objetivos estratégicos) del negocio los siguientes:

Producto y servicio rápido, de calidad y fiable.

La profesionalidad de las personas.

La seguridad y el mínimo impacto medioambiental.

La relación estable con aquellos Clientes que aportan un mayor valor.

Apertura de nuevos campos de negocio: promoción de terrenos y de naves industriales.

El fomento de la Excelencia.

El desarrollo de la estrategia es misión básicamente del Gerente, que cuenta con la colaboración del resto de responsables. La evaluación de la adecuación de la estrategia proviene, en último término del análisis de los resultados clave expresados en el capítulo 9 de esta memoria junto con los procesos e indicadores clave referenciados en el capítulo 2.d.

Durante este último año, se ha decidido retroalimentar la estrategia definida a inicio de 2004 con nuevos elementos relativos a la promoción de la Excelencia, ya que se ha identificado como un elemento que puede mejorar la imagen externa y además mejorar la eficiencia interna. Así mismo se ha incluido un capítulo relativo a la expansión de la empresa en nuevas zonas, como es el caso de la bahía de Algeciras.

2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar, diseñar y comunicar el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
- ✓ Comunicar la política y estrategia a los grupos de interés y evaluar su receptividad.
- ✓ Alinear, establecer prioridades, acordar, desplegar en cascada y comunicar los planes, objetivos y metas; así como dar seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.
- ✓ Establecer sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar el progreso alcanzado.

CASO DE PROYESUR:

El despliegue de la política y estrategia se lleva a cabo mediante las siguientes herramientas:

Asignación de responsabilidades para cada una de las actividades y procesos clave de la Organización.

Asignación de responsables para los sistemas de calidad, medio ambiente y prevención.

Reuniones trimestrales de análisis del Comité de Calidad, Comité de Medio Ambiente y Comité de Prevención.

Despliegue de políticas en las reuniones mensuales y semestrales con el personal.

Comunicación de objetivos en las entrevistas mensuales del Director con el personal.

Como consecuencia de cruzar la contribución de cada uno de los procesos (ver capítulo 5) con la política, estrategia y procesos clave descritos en este mismo capítulo 2, se han identificado una serie de acciones clave a desarrollos en cada uno de los principales procesos de **PROYESUR**. Esto ha permitido adicionalmente establecer indicadores clave para su posterior monitorización.

Como resultado se ha establecido el siguiente **Cuadro de Mando**:

CUADRO DE MANDO			
PROCESOS	PROPIETARIO	RESULTADOS CLAVE	INDICADORES CLAVE
Desarrollo de alianzas	Director Gerente	Alianza proveedor clave Alianzas con clientes	% ventas sector químico/petroquímico Acciones de fomento de la excelencia
G. Recursos Humanos	Director Gerente y Coordinador de Calidad	Carrera profesional Formación Excelencia	% mandos que provienen de promociones. Horas de formación/empleo Valoración de líderes en encuesta de personal.
G. Recursos Materiales	Jefe de Compras	Cobertura de stocks	Inversión en stocks
G. Recursos Económicos y Resultados empresariales	Director Gerente y Jefe Financiero	Resultado negocio Capitalización	Ventas Patrimonio y reservas. Cuota de mercado. Zonas de expansión.
Prestación de Servicios. Gestión de Calidad	Jefe de Personal y Coordinador Calidad	Conformidad producto. Cumplimiento plazos.	Índice reclamaciones. Conformidad servicio y Cumplimiento plazos.
Gestión prevención	Coordinador Prevención	Cero accidentes	Índice de accidentes.
Gestión medioambiental	Coordinador de Medio Ambiente	Mínimo impacto	Cumplimiento de objetivos

En este punto se considera interesante explicar algunos de los elementos del cuadro de mando, aunque todo se basa en explicaciones previas:

El mantenimiento de las ventas en el sector químico y petroquímico permite asegurar que las relaciones con los clientes clave evoluciona adecuadamente. Ello se consigue mediante acciones de comunicación y seguimiento llevadas a cabo por el Director Gerente y su staff.

Las acciones de fomento a la excelencia no se pueden cuantificar actualmente de manera adecuada, pero se trata de participar y comunicar donde sea posible con el fin de incidir en la imagen de **PROYESUR**.

Se han seleccionado algunas de las medidas referenciadas en el capítulo 7 con el fin de evaluar la buena gestión de los recursos humanos ya que éste es un factor clave de la estrategia.

Se realiza un seguimiento de los stocks disponibles con el fin de garantizar en todo caso el servicio al cliente.

Se han definido objetivos de expansión a desarrollar por el Gerente que tratan de medirse con nuevos indicadores de cuota de mercado.

La prestación de los servicios con calidad se sigue midiendo con los indicadores clásicos del sistema de calidad con el objetivo de mantener e incluso tender a mejorar sus niveles de prestación. Lo mismo ocurre con la prevención de riesgos y los objetivos medioambientales.

Además se establecen por la Dirección, en despliegue de la estrategia, objetivos anuales en relación a la Calidad, al Medio Ambiente y a la Prevención. Dichos objetivos se establecen y analizan trimestralmente en los Comités correspondientes.

Los diferentes tipos de reunión establecidos garantizan la información y el seguimiento por toda la Organización del progreso alcanzado.

En el último año se han introducido algunos elementos nuevos en el Cuadro de Mando, como son las actuaciones de promoción de la excelencia y los incrementos de cuota de mercado. Dichos cambios se han introducido a partir de la revisión de la estrategia marcada en el capítulo 2.c.

VOLVER