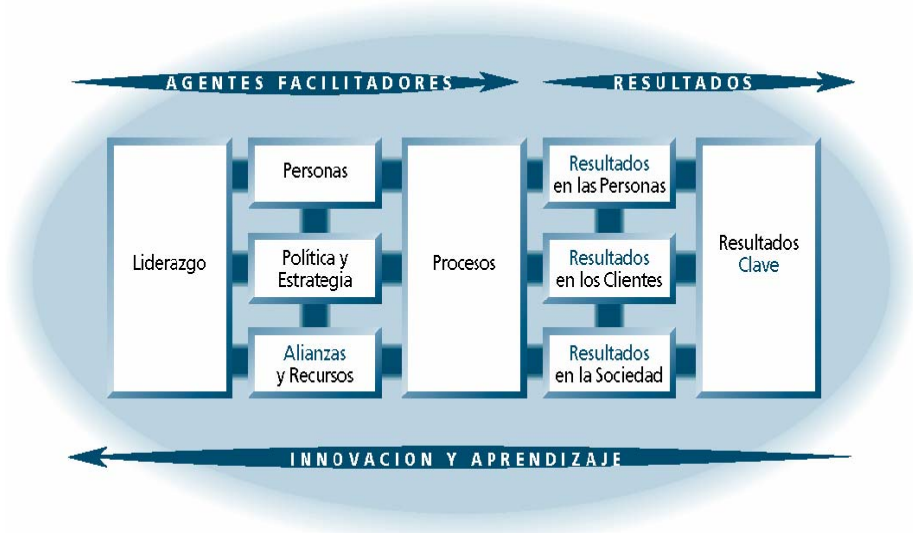




Modelo Europeo de Calidad
EFQM

UD 4

Modelo Europeo de Calidad: EFQM



CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Subcriterios

El criterio “Alianzas y Recursos” cubre los cinco subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

4.a) Gestión de las alianzas externas.

Es este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la política y estrategia y la misión de la organización.
- ✓ Estructurar las relaciones con asociados y proveedores para crear valor y maximizarlo.
- ✓ Establecer alianzas en la cadena logística que añadan valor para los clientes.
- ✓ Identificar las competencias clave de los asociados y aprovecharlas para apoyar el desarrollo mutuo.

- ✓ Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia y que se comparte el conocimiento de ambas.
- ✓ Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- ✓ Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

CASO PROYESUR:

Como ya se ha comentado en el Criterio 2, **PROYESUR** considera clave establecer alianzas con clientes, proveedores y otras organizaciones para poder desarrollar su Política y Estrategia.

Proveedores de Materiales:

Con el objetivo primordial de garantizar una calidad, costes y resultados óptimos para los clientes, **PROYESUR** ha desarrollado desde el principio una estrategia de mantener relaciones estables y de mutua confianza con proveedores únicos para sus suministros clave.

Así, el suministro de andamios es un servicio clave para **PROYESUR**, por lo que se buscó a **LAYHER** como suministrador de prestigio. LAYHER es el líder europeo en sistemas modernos de andamios, con gran reputación no sólo en su producto sino también en el servicio ofrecido. Desde los comienzos de **PROYESUR** se priorizó la calidad de los andamios de este proveedor ante otros más económicos ya que la capacidad de respuesta era muy superior.

PROYESUR ha desarrollado una relación de confianza con LAYHER que ha sabido dar respuesta a infinidad de demandas en las situaciones más complejas y en diversos lugares a través de un servicio siempre eficaz.

LAYHER no sólo realiza suministro de material a **PROYESUR** sino que también realiza apoyo técnico y de personal ante servicios novedosos o de alta complejidad. Este apoyo de LAYHER se ve recompensado a través de una relación personal continua entre el Director General de **PROYESUR** y el representante en España de LAYHER en la cual se facilitan contactos e información de mercado útil para la expansión de este proveedor alemán en España.

Dentro del apoyo técnico de LAYHER cabe destacar:

el diseño de piezas especiales a petición de **PROYESUR** que posteriormente LAYHER ha comercializado y,

la impartición de cursos de formación para montadores y calculistas.

Como parte de sus Sistemas de Gestión, **PROYESUR** tiene establecidos procedimientos para la realización de las compras y evaluación de proveedores, así como indicadores de seguimiento de este proceso. Estos procedimientos incluyen:

Los métodos de selección y evaluación inicial de proveedores.

Los métodos para la realización de las compras.

Los métodos para el seguimiento continuo de la calidad de los proveedores.

Ya se ha comentado en el capítulo 1 que, aunque externamente y en una primera impresión pueda considerarse una relación de dependencia (y por tanto motivo de debilidad), **PROYESUR** entiende esta relación con LAYHER un punto fuerte que mejora de manera notable la situación de la compañía ante los clientes. No obstante, también quiere destacarse que **PROYESUR** conoce otros proveedores que pueden ser adecuados

y podrían sustituir los servicios de LAYHER en caso de necesidad y con carácter prácticamente inmediato.

Clientes:

El Director Gerente promueve la relación estable con los clientes estratégicos del sector químico mediante:

Establecimiento de contratos estables (ver criterio 6). Adicionalmente se mantienen relaciones como proveedor único con algunos clientes importantes como es el caso de **ENCE**.

Participación en actividades con los clientes:

Realización de reuniones semanales y mensuales con los clientes para tratar temas de seguridad (**CEPSA, ERTISA, ENCE...**)

Participación en actividades formativas con algunas empresas clientes, como por ejemplo la factoría de **CEPSA** donde se celebran anualmente para los encargados y jefes de equipo el "Curso de capacitación para responsables de ejecución".

Impartición de cursos de prevención para empresas contratistas de **CEPSA**.

El Director Gerente realiza visitas periódicas a los clientes más importantes. Asimismo, en cada obra se asigna un representante como contacto con el Cliente.

En algunos casos, **PROYESUR** participa en actividades deportivas con clientes, como el caso de la liguilla de fútbol de ENCE.

Además, **PROYESUR** dispone de procedimientos para:

El establecimiento de relaciones contractuales.

El tratamiento de quejas y reclamaciones.

La medición de la satisfacción del cliente.

Todos estos procedimientos están enfocados a mejorar las relaciones con los clientes.

Además, la Dirección de **PROYESUR** aprovecha la empresa como trampolín del desarrollo de nuevos negocios para sus socios (ver criterio 9). Así nacen:

PEPNOL que opera en Castilla La Mancha.

PROYELUS que opera en Portugal.

PROYEMER que opera en el arco mediterráneo.

PROYECAN y **PROYEGAL** que tratan de abrirse mercado en la zona cantábrica y gallega.

COTRINSUR que lleva a cabo actividades tales como reparaciones, alquiler de maquinaria, alquiler de casetas, etc.

Proveedores de Asistencia Técnica:

Se ha comentado en el capítulo 3, una de las estrategias relevantes utilizadas en la organización consiste en la colaboración sistemática con empresas de prestigio en el campo de la asesoría y asistencia técnica para la implantación de metodologías innovadoras, como han sido en su momento la gestión de la calidad, del medio ambiente y la prevención, y en estos momentos elementos orientados a la calidad total. Cabe

destacar, por ejemplo, la relación de colaboración que desde hace 10 años se mantiene con la firma **NOVOTEC**, así como la relación con **FREMAP** y **GTP** en temas relacionados con la seguridad laboral o con **ATISAE** en temas relacionados con la revisión reglamentaria.

Desde que se ha comenzado a realizar autoevaluaciones mediante un Cuestionario basado en el Modelo EFQM se está comenzando a tener medidas sobre la eficacia de este aspecto, el cual ha resultado favorablemente valorado.

4.b) Gestión de los recursos económicos y financieros.

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

- ✓ Desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros para utilizar los recursos económicos y financieros en apoyo de la política y estrategia.
- ✓ Diseñar la planificación económica y financiera para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés en toda la organización.
- ✓ Evaluar las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles.
- ✓ Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- ✓ Desarrollar e introducir metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la organización.
- ✓ Establecer e implantar en los niveles adecuados los procesos clave para el gobierno de la organización.

CASO PROYESUR:

El proceso de gestión de los recursos económicos, es liderado por el Director Gerente con apoyo del Jefe Financiero y de Contabilidad y de asesorías externas.

La estrategia desarrollada se centra en asegurar unos resultados económicos positivos y constantes en el tiempo y realizar inversiones que tiendan a capitalizar cada vez más la empresa. Para hacer realidad esta estrategia se han identificado, entre otros, los siguientes procesos clave:

Gestión de Tesorería. Se realiza un seguimiento bisemanal de los cobros y pagos con el fin de mantener un cash flow adecuado.

Financiación. Que persigue conseguir condiciones adecuadas para cubrir las inversiones de la empresa.

Gestión de Cobros, mediante el seguimiento sistemático de los periodos de cobro establecidos.

Gestión de Pagos. Incluye la definición e implantación de la política de plazos de pago a los proveedores.

Los resultados económicos- financieros han seguido una evolución positiva y constante en el tiempo, a pesar de haber acometido también una política de inversiones que sacrifica la rentabilidad a corto plazo para favorecerla a medio- largo plazo. Destacar la consecución de esta evolución positiva y constante en el tiempo de los resultados económicos- financieros que son corroborados anualmente con los incrementos en la cifra de ventas y los elevados beneficios.

En el criterio 9 Resultados clave se analizan los siguientes resultados económico- financieros, los cuales respaldan la estrategia planteada por **PROYESUR**:

Ingresos.

Beneficios.

Flujos de Caja Generados

Reservas.

Patrimonio.

Para cada uno de estos resultados se establecen objetivos anuales, en función de las previsiones, por el Gerente y responsables económicos de la empresa (ver capítulo 9).

Uno de los aspectos clave del negocio es acreditar una solvencia suficiente ante nuestros clientes, donde la Garantía de Solvencia económica y profesional es una de las premisas necesarias para ejercer el mercado.

En este sentido nuestra política de solvencia económica se ha basado en inversiones, financiadas a través de la reinversión de los beneficios obtenidos en cada ejercicio en adquisiciones patrimoniales renunciando así los socios de **PROYESUR** a la distribución de los beneficios empresariales.

La relación con el proveedor clave LAYHER permite a **PROYESUR** realizar una gestión eficiente de su inmovilizado y de las existencias con el ahorro de costes que ello conlleva. En los últimos años se sustituye la compra directa de andamios por otras fórmulas de adquisición que resultan más ventajosas para la Organización como por ejemplo el leasing.

La inversión más importante de **PROYESUR** es la construcción de la nueva sede con una inversión de 829.396 €

Desde que a inicios de 2004 llevamos a cabo la primera Memoria conforme al Modelo EFQM de Excelencia, nos dimos cuenta de que debíamos dar pasos para la mejor estandarización de los procesos económicos (en línea con lo ya realizado en los sistemas normalizados). Esta inquietud ha dado lugar a un Plan de Mejora al respecto en dos líneas de trabajo:

Elaboración de procedimientos para la gestión de los recursos económicos. En esta línea se han elaborado algunos borradores, como el correspondiente a la gestión de pagos.

Desarrollo de una completa metodología presupuestaria. Actualmente los responsables económicos de la empresa con el Gerente establecen objetivos anuales sobre algunos elementos económicos relevantes, en función de las previsiones, pero no existe un presupuesto formal. Éste objetivo se ha planteado llevarlo a efecto en 3 años.

4.c) Gestión de los edificios, equipos y materiales.

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

- ✓ Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la política y estrategia de la organización.
- ✓ Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
- ✓ Gestionar la seguridad de los activos.
- ✓ Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene).

- ✓ Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto o servicio.
- ✓ Optimizar los inventarios de material.
- ✓ Optimizar el consumo de suministros (gas, electricidad, agua, etc.).
- ✓ Disminuir y reciclar los residuos.
- ✓ Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos, de la elaboración de los mismos y de los servicios.
- ✓ Optimizar el uso del transporte.

CASO DE PROYESUR:

Fruto de la Política de inversiones realizadas por **PROYESUR** se ha llevado a cabo en 2004 la construcción de nuevas instalaciones para la empresa, con el fin de adaptarlas a las necesidades de crecimiento.

Estas nuevas instalaciones se encuentran situadas en el mismo Polo Químico de Huelva lo cual facilita el trabajo, ya que el 95% de los clientes pertenecen al sector químico-petroquímico. Las instalaciones constan de un edificio de oficinas de 422 m² y de una nave para el almacenamiento de material de 1660 m², en un total de 6619 m² de parcela. Estas instalaciones cuentan con:

Sala de Formación.

Sala de Reuniones.

6 despachos.

2 cocinas (una en la nave y otra en edificio de oficinas)

Duchas (en nave)

Cabe destacar en las nuevas instalaciones la sala de reuniones y formación provistas con medios audiovisuales con el fin de facilitar el trabajo en equipo y la formación interna continua.

El Sistema de Gestión incluye procedimientos documentados, tales como:

Control de los procesos

Gestión de la Infraestructura, ambiente de trabajo y preservación del producto.

Gestión de equipos de protección individual.

El mantenimiento de equipos propios e instalaciones de **PROYESUR** es planificado mediante un Plan de Mantenimiento anual que es revisado trimestralmente en el Comité de Calidad.

La realización de las actividades de almacenamiento, manipulación, embalaje y entrega de materiales/instalaciones se realiza con el fin de evitar posibles daños de los mismos durante las actividades mencionadas, así como a la conservación de las instalaciones una vez realizadas.

El Sistema de Gestión del Medio Ambiente incluye las sistemáticas para la disminución y reciclaje de los residuos y se definen objetivos con respecto a la reducción del consumo de los recursos no renovables como agua y luz. Los resultados de estas mediciones se contemplan en los Criterios 8 y 9.

Puesto que por la propia naturaleza del trabajo de **PROYESUR** se llevan a cabo actividades en diferentes centros de trabajo, todos ellos propiedad del cliente, y con el fin de normalizar todos estos aspectos, se elabora en cada centro una **documento de Requisitos del Centro** que recoge aspectos tales como:

La gestión de los almacenamientos.

La gestión de residuos.

La gestión de los equipos.

La gestión de proveedores...

La redacción de la norma se complementa con una formación específica al personal asignado al centro.

Además, recientemente, se ha provisto a los clientes de móviles o emisoras a los clientes con el fin de facilitar el contacto y comunicación directos.

Todos los elementos anteriores son evaluados en los respectivos Comités de Calidad, Medio Ambiente y Prevención en base a los registros y medidas definidas al efecto. Entre las medidas utilizadas se encuentran las descritas en los capítulos 6, 7, 8 y 9 relativas a la gestión medio ambiental, las medidas de seguridad, los indicadores de proceso y las auditorías.

4.d) Gestión de la tecnología.

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

- ✓ Desarrollar una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la política y estrategia de la organización.
- ✓ Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto en la organización y la sociedad.
- ✓ Gestionar la cartera tecnológica, incluyendo la identificación y sustitución de tecnología obsoleta.
- ✓ Explotar la tecnología existente.
- ✓ Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (p. ej. Que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones y favorezca el reciclado y la reutilización).
- ✓ Utilizar las tecnologías de la información y comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.
- ✓ Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora.

CASO DE PROYESUR:

Los elementos tecnológicos clave para **PROYESUR** son los siguientes:

Capacidad de poder ofrecer un sistema de andamiaje de calidad.

Capacidad de ofrecer soluciones de montaje en todo tipo de situaciones.

Disponer de los más modernos sistemas de seguridad.

Los dos primeros aspectos tienen un apoyo fundamental en la relación de alianza con LAYHER, que gestiona directamente el Gerente, y que garantiza un sistema de andamiaje de máxima calidad y capacidad de cálculos de todas las soluciones posibles.

Además **PROYESUR** ha formado a dos personas como calculistas con el fin de aumentar la capacidad de ofrecer soluciones con medios propios.

En cuanto a los sistemas de seguridad, el Sistema de Gestión de la Prevención, con su

correspondiente Coordinador, asegura una vigilancia continua de los elementos de seguridad existentes en el mercado, y el estudio de los sistemas a implantar. Se han mencionado en el capítulo 3 ejemplos de mejoras introducidas en los recursos a raíz de las sugerencias del personal y que muestran la constante actualización en estos aspectos.

La Coordinadora de Calidad y Medio Ambiente realiza funciones semejantes en cuanto a la búsqueda de nuevos medios y metodologías de gestión en su ámbito de actuación.

PROYESUR tiene contratada un servicio de mantenimiento del software y hardware de la empresa así como a una consultora que ha diseñado el sistema de facturación.

4.e) Gestión de la información y del conocimiento.

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

- ✓ Desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la política y estrategia de la organización.
- ✓ Identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización.
- ✓ Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
- ✓ Proporcionar a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes.
- ✓ Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
- ✓ Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- ✓ Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual de la organización para maximizar su valor para el cliente.
- ✓ Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz.
- ✓ Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.

CASO DE PROYESUR:

Dando respuesta a la estrategia de la empresa **PROYESUR** cuenta con un personal altamente cualificado un aspecto fundamental para la realización de un servicio de calidad. En los criterios 3 y 7 se describe el sistema de formación del personal implantado y sus resultados.

Además se aprovechan los sistemas de gestión implantados para documentar (normalmente a través de instrucciones técnicas) los conocimientos técnicos adquiridos, de manera que sean aprovechables por todas las personas de la Organización.

Para evaluar la eficacia de esta gestión de la información y el conocimiento se dispone de diferentes mecanismos: los comités y auditorías de los sistemas de gestión, las encuestas y evaluaciones del desempeño del personal y la autoevaluación.

Entre las sistemáticas que contemplan nuestros sistemas de gestión se encuentran los procedimientos de actualización de la normativa y requisitos legales en materia de calidad, medio ambiente y prevención que llevan a efecto los respectivos Coordinadores. Para realizar este seguimiento se dispone de adscripciones a bibliografías relevantes así como un programa informático para la actualización de requisitos.

Trimestralmente se elabora, por parte de los Coordinadores, unos informes de evaluación del cumplimiento de los requisitos, al que se han incorporado últimamente unos checklist de verificación por cada requisito a considerar.

Los Comités de los Sistemas de Gestión, así como las auditorías de calidad, medio ambiente y prevención son herramientas de seguimiento y que han evidenciado durante los últimos años un cumplimiento del 100% en estos temas.

Finalmente destacar, como se ha comentado en capítulos anteriores, que el objetivo de mejorar el conocimiento de la organización se basa en dos estrategias fundamentales:

La formación continua del personal.

La colaboración sistemática con empresas de prestigio en la consultoría y asistencia técnica.



Ejemplo de material almacenado

VOLVER