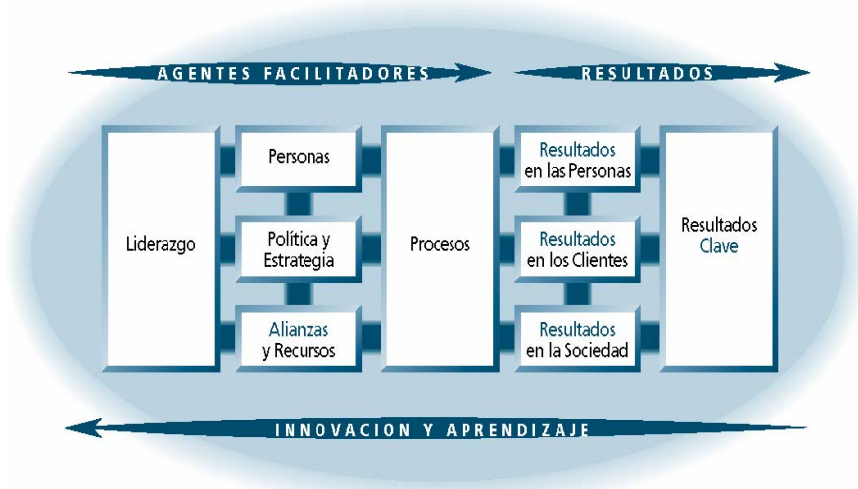




Modelo Europeo de Calidad
EFQM

UD 9

Modelo Europeo de Calidad: EFQM



CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Definición

Qué logros está obteniendo la organización con relación al rendimiento planificado.

Subcriterios

El criterio “Resultados Clave del Rendimiento” cubre los dos subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

Según los fines de la organización, algunas de las medidas contenidas en las directrices para los Resultados Clave del Rendimiento pueden aplicarse a los Indicadores Clave del Rendimiento de la organización y viceversa.

9.a) Resultados clave del rendimiento de la organización.

Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y los objetivos de la misma, **pueden** hacer referencia a:

- ✓ **Resultados de carácter económico y financiero, incluyendo:**
 - Cumplimiento del presupuesto.
 - Cumplimiento de los presupuestos.
 - Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones y gastos.

- Rentabilidad de las inversiones.
- Superávit, beneficios o déficit, según proceda.
- ✓ **Resultados de carácter no económico:**
 - Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos.
 - Rendimiento de los procesos.
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
 - Volúmenes de gestión.
 - Cumplimiento de la legislación.
 - Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.

CASO:

Es práctica común de muchas organizaciones que en las memorias EFQM que se ofrecen al público general, es decir en aquellas copias que no se entregan al equipo evaluador del premio o del reconocimiento, se omitan los datos relativos al criterio 9 "Resultado Clave"; incluso en algunos casos los datos más sensibles, facturación, cash-flow, datos de clientes, no se presentan en la memoria y solo se enseñan al equipo evaluador en la visita.

Es por esto que en este criterio hemos incluido los datos relativos al criterio 9 de la empresa "Grupo Vadillo Asesores". La pregunta obvia es por qué no se ha estudiado esta empresa durante el curso; la razón es que la memoria de este grupo es muy densa y su lectura privaría al alumno de las posibilidades de acercarse al modelo EFQM de una forma "suave".

A continuación se incluye la introducción de la memoria para luego presentar los datos del Criterio 9 "Resultados Clave".



Antecedentes:

En 1.949, se inicia la andadura empresarial por D. Ángel Vadillo Ortiz, que complementó a la actividad de representante de maquinaria agrícola, con la actividad de agente delegado de una entidad aseguradora, hoy desaparecida.

A finales de los años 60, se incorpora al negocio D. José Antonio Gómez Giles, yerno de D. Ángel, que potencia la actividad de mediación en seguros, en base a una clientela del sector agrícola, como agente libre, procediendo a diversificar el negocio con el título de gestor administrativo.

En 1.986, como consecuencia de un grave accidente de circulación de D. José Antonio, sus hijos adquieren la responsabilidad del negocio familiar, procediendo a desarrollar la actividad profesional, transformándose de agente libre en correduría de seguros y de gestores administrativos, en Asesoría fiscal y contable. En la estrategia de diversificación y con el objetivo de ofrecer un servicio más integral a los clientes, se inicia el servicio jurídico. Todo ello, fue posible gracias a la preparación de las nuevas generaciones que se iban incorporando.

Sobre Grupo Vadillo Asesores (GVA)

Una idea que se tenía muy clara desde el año 1.986, es que la estructuración jurídica de la empresa debía ser en sociedades limitadas, en función de la actividad. Los elementos críticos de esta idea son, analizar cada actividad y permitir fidelizar a profesionales claves con la participación en la sociedad donde realiza su actividad.

Esta estructuración debía ser, al mismo tiempo una unidad, por lo que se constituyeron diversos Consejos de Administración en cada sociedad donde las figuras del Presidente y Vicepresidente, coincidiesen en las mismas personas. Así como un único Consejero Delegado (CD) para todas las sociedades, lo que ha supuesto una unidad de decisión estratégica y de gestión de todo el negocio.

Esta evolución ha tomado cuerpo jurídico a principios del año 2.005, procediéndose a un canje de valores de cada socio familiar por los de una sociedad matriz, la cual tiene un Consejo de Administración que ejecuta las decisiones estratégicas en cada sociedad, a través de un común administrador único.

Todo ello ha derivado en un grupo empresarial compuesto por seis socios, de los cuales cuatro son hermanos.

Asimismo, hay un hito de trascendental importancia, que ha sido dirigir el modelo de negocio invariablemente hacia una empresa de servicios, y no a un despacho profesional. Esto ha permitido una clara apuesta por la profesionalización de la gestión y por la diferenciación entre la propiedad y el trabajo, siendo clave para desarrollar la empresa y gestionar de forma eficiente los intereses, en ocasiones entremezclados, de los socios-trabajadores. La herramienta fundamental ha sido creer en el proyecto y en el protocolo de socios.

Nuestra evolución, a grandes rasgos, la podemos ver en el siguiente esquema:

PERIODO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	HITO
1.949 - 1.960	Comercial.	Hacer negocio.	Iniciar actividad mediación.
1.961 - 1.986	Comercial - Profesional.	Hacer negocio.	Iniciar actividad Gestor.
1.987 - 1.993	Profesional.	Fase de "las orejeras": tirar del carro.	Iniciar Asesoría y Gabinete. Primer socio no familia.
1.994 - 1.995	Profesional - Empresa de Servicios.	Fase de Concentración: consolidar situación.	
1.996 - 1.998	Empresa de servicios.	Fase de crecimiento: "los primeros estirones"	Crecimiento en personas. 1º Plan Estratégico.
1.999 - 2.001	Empresa de servicios integral.	Fase de crecimiento: "La crisis del crecimiento"	Creación Fomed. Creación Consultoría. Rotación personal.
2.002 - 2.004	Empresa de servicios integral.	Fase de crecimiento: Rentable	Elección del modelo EFQM, para la gestión.
2.005 - 2.007	Empresa de servicios integral y otras actividades.	Fase de crecimiento eficiente.	Orientación al mercado. Y diversificación actividad.

Fig. 0.1

Grupo Vadillo Asesores, en la actualidad

En la actualidad, GVA está constituido por una matriz y siete filiales: cinco de ellas centradas en la actividad de servicios profesionales y dos dedicadas a otras actividades.

Nuestro organigrama es el que pasamos a detallar en la Fig. 0.5

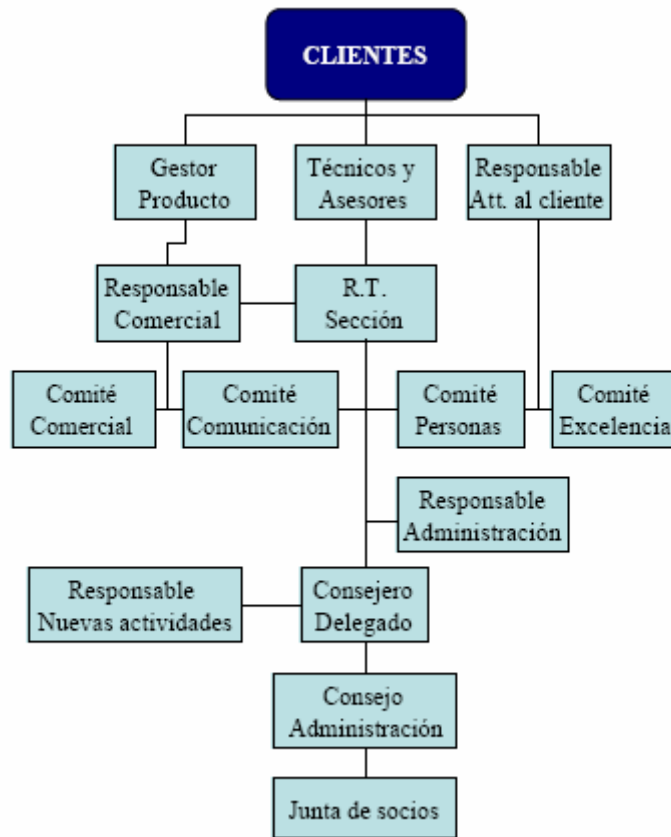


Fig. 0.5

Nuestro perfil de clientes actuales es :

TIPO DE CLIENTE	Particulares	Autónomos	Negocios/ Pymes
NÚMERO	2.738	700	265

Fig. 0.2

Nuestra actividad se organiza en las siguientes Unidades de Negocio (UN), con su propia contabilidad analítica:

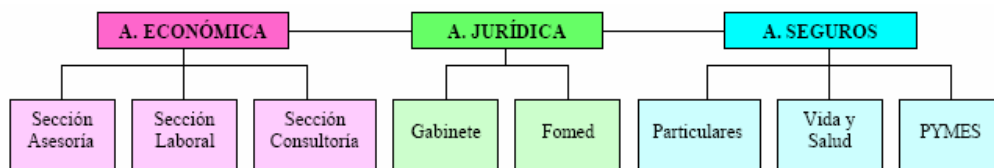


Fig.0.3

Grupo Vadillo Asesores y la calidad total:

Los pasos que hemos ido dando en este sentido son:

AÑO	HITO
2000	Curso del modelo EFQM en la Cámara de comercio de Alava (CCA)
2.001	
2.002	El modelo se determina con un elemento clave del Plan Estratégico (PE)
2.003	Potenciación del liderazgo de primer nivel. Diploma de compromiso con la calidad.
2.004	Delegación de la propiedad de los procesos a todas las personas.
2.005	Desarrollo de las competencias de las personas en trabajo en equipo y comercial. Presentación memoria.

Fig. 0.4

Grupo Vadillo Asesores; Misión, Visión y Valores (MVVa)

Por tanto actualmente, nuestra MVVa, parcialmente modificadas, se definen de la siguiente forma.

MISION : “Grupo Vadillo Asesores (GVA), se crea para prestar servicios integrales a empresas en las áreas jurídica, fiscal, administrativa, financiera y de gestión, así como en el aseguramiento y gestión de riesgos a particulares y empresas, de una forma rápida, personalizada, y ajustada a las necesidades del cliente, tanto en el momento de la contratación como con posterioridad.

Con un equipo que se forma continuamente, transmite sus conocimientos e innova. Esforzándonos en ganar todos; debe ganar el cliente, el equipo, la organización y la sociedad” VISIÓN: “Es una empresa de servicios fundada en 1.949, con vocación de permanencia que desea celebrar como mínimo su primer centenario.

Persigue ser un referente en el sector y en la sociedad por su saber hacer, por el diseño e implantación de nuevos productos-servicios y por su capital humano”

VALORES:

“Profesionalidad de todo el equipo basada en:

§ formación continua

§ compromiso con el cliente interno y externo”

“Honestidad: basada en dos cuestiones fundamentales:

§ cultura positiva sobre el error.

§ saber decir no, dando alternativas”

“Comunicación: basada en

§ Asertividad

§ Escucha activa.”

“Confidencialidad: basada en

§ Transmisión directa y personal de los datos dentro de la oficina

§ Estricto secreto profesional en cuanto a la información sobre los clientes.

§ Máxima protección de datos de carácter personal a nivel informático y físico”

“Trabajo en equipo basado en:

§ La transmisión del conocimiento

§ Saber delegar.

§ La mejora de los procesos”

En el actual PE 05/07, consideramos la Calidad de Gestión y servicio, como un elemento competitivo diferencial:

§ Manteniendo el diferencial con el competidor en la satisfacción con el cliente.

§ Mejorando continuamente los procesos de la organización.

§ Fomentando un compromiso de las personas de la organización con el logro y proyecto.

§ Potenciando la RSC

Resultados Clave:

Los criterios que hemos tenido presentes para desarrollar los objetivos, se fijan en la planificación estratégica ajustándose, anualmente, en función de los logros alcanzados en los planes de gestión anual, mediante los presupuestos.

Las comparaciones externas con la competencia, se han realizado a través del estudio de las CC.AA de tres competidores de la plaza, por área, de similares características y tamaño. El resultado que se compara es una media de los tres.

Cuando el resultado que se compara es el del grupo con la competencia, se ha procedido a realizar una suma de los resultados de las áreas y, de la misma forma, de la competencia de cada área.

Todos los resultados se encuentran segmentados por áreas y, si no aparecen, es por razones de espacio.

Respecto a las comparaciones con el mejor, no han sido posibles ni con ASLE, al no aportar datos numéricos, ni con la CAJA LABORAL, al ser los indicadores económicos muy diversos. Disponemos de alguna comparación en el área de seguros, al disponer de un estudio de 360 corredurías a nivel nacional, editado por el INESE, del año 2.002 y 2.003.

9a. Resultados clave del Rendimiento de la Organización.

Resultados Económicos y Financieros

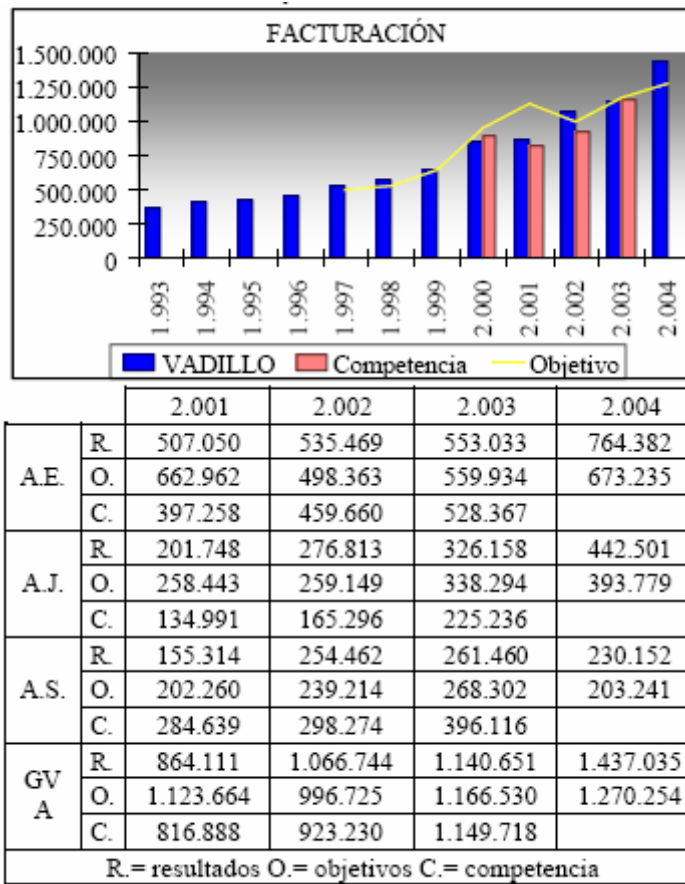


Fig. 9.a.1

Hemos duplicado la facturación en los cinco últimos años.

Esto ha sido debido a la creación de nuevas secciones (Consultoría y Fomed) y al acuerdo de colaboración con Pelayo durante este periodo.

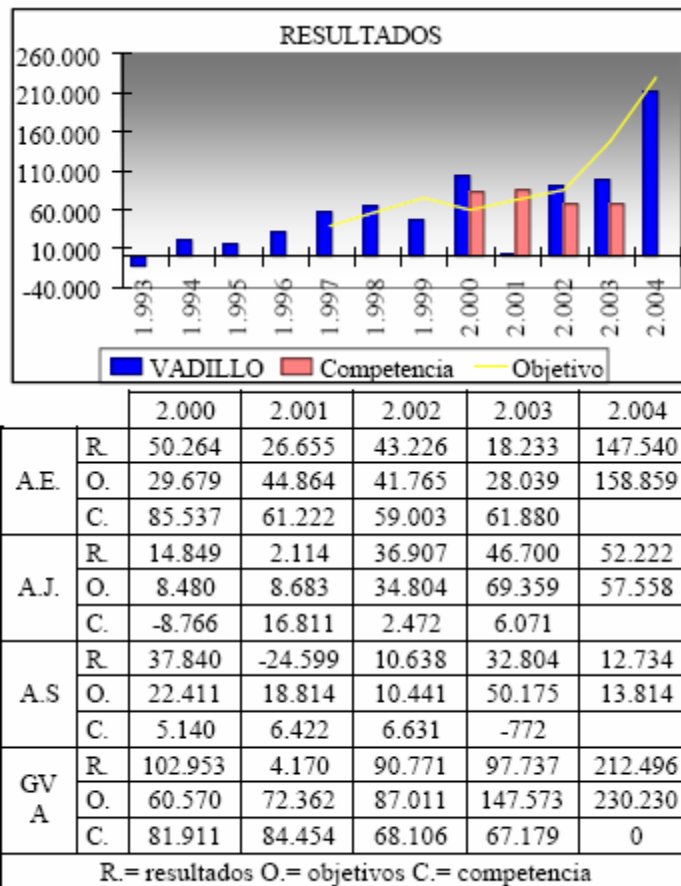


Fig. 9.a.2

Los resultados alcanzados muestran una clara tendencia al alza. Ello ha sido debido al aumento de la productividad por persona. En el año 2.001, el CA decidió proceder a eliminar los cruces de saldos entre sociedades y dotar las correspondientes partidas de insolencias, a lo que se unió el efecto anualizado de la inversión de la oficina de Pintores, por primera vez.

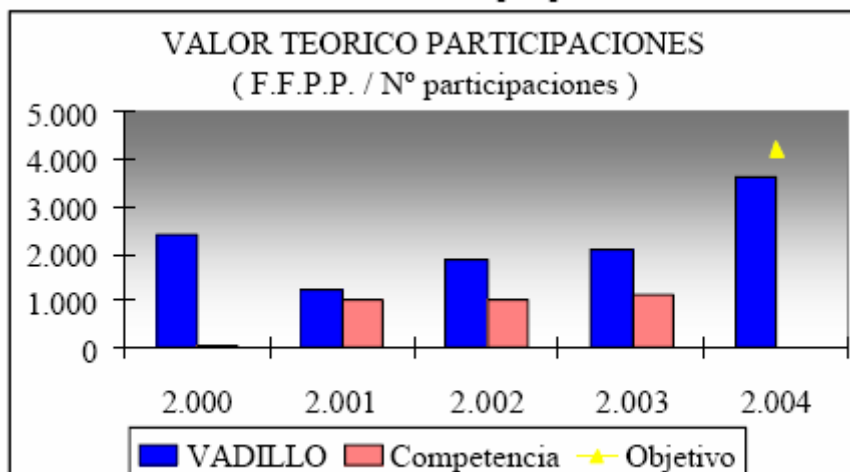


Fig. 9.a.3

El valor de las participaciones, que se han mantenido constantes en su número, es consecuencia de la política de reinversión de los beneficios alcanzados año a año.

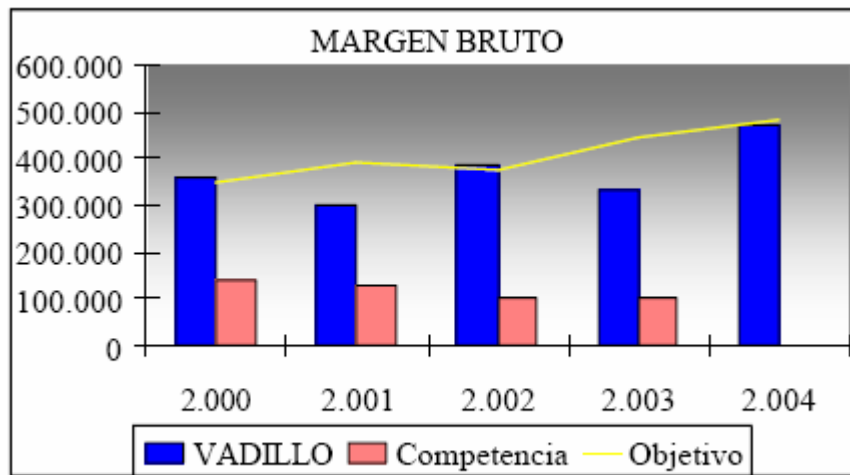


Fig. 9.a.4

Nuestros márgenes, tanto brutos como comerciales, tienen una clara tendencia al alza. Este comportamiento encuentra su causa directa en la gestión eficaz de los costos.

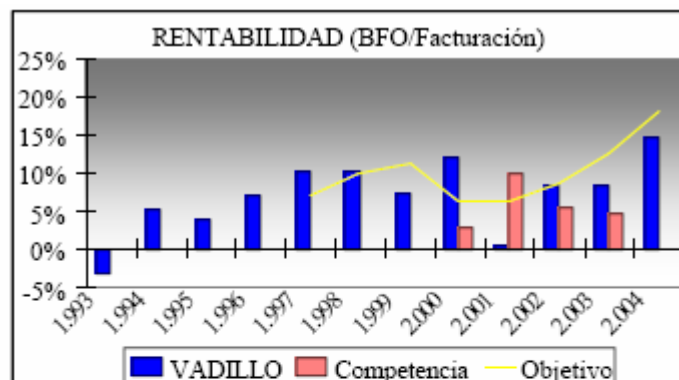


Fig. 9.a.5

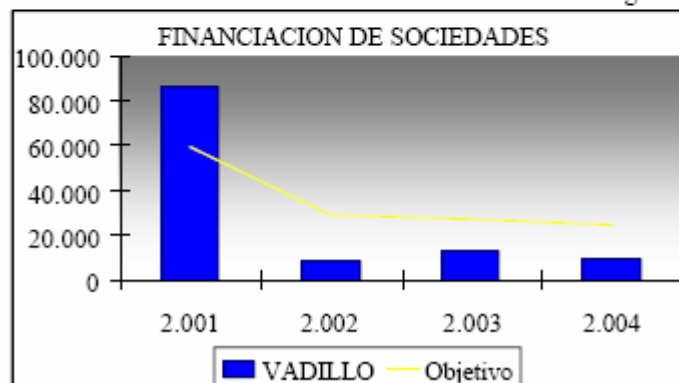


Fig. 9.a.6

El efecto de la decisión de CA de no cruzar financiación entre sociedades , se observa claramente en el año 2.002. La financiación cruzada actual, se debe exclusivamente a proyectos en los que colaboran diferentes áreas, siendo una la responsable de facturar al cliente.

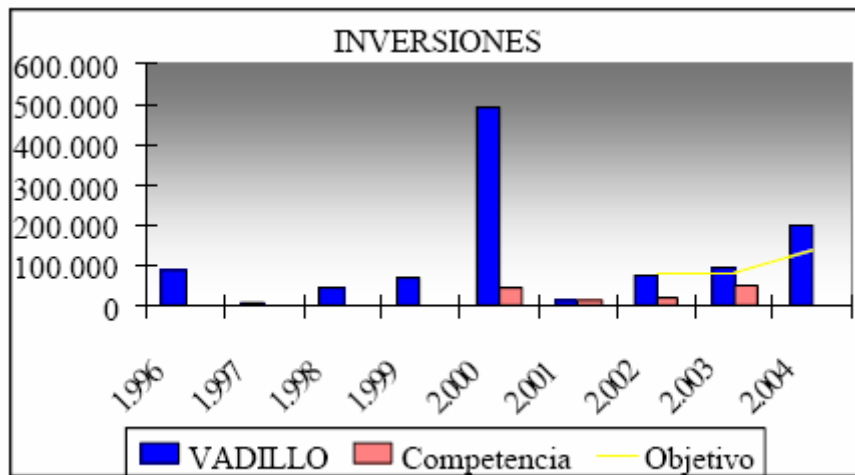


Fig. 9.a.7

La política de inversión es claramente superior a la competencia, con la reinversión de los beneficios. En el año 2.000 se produce la apertura de una nueva oficina en propiedad.

Las inversiones de los sucesivos años, se han basado en el acondicionamiento de la oficina de la Avenida y en sistemas informáticos.

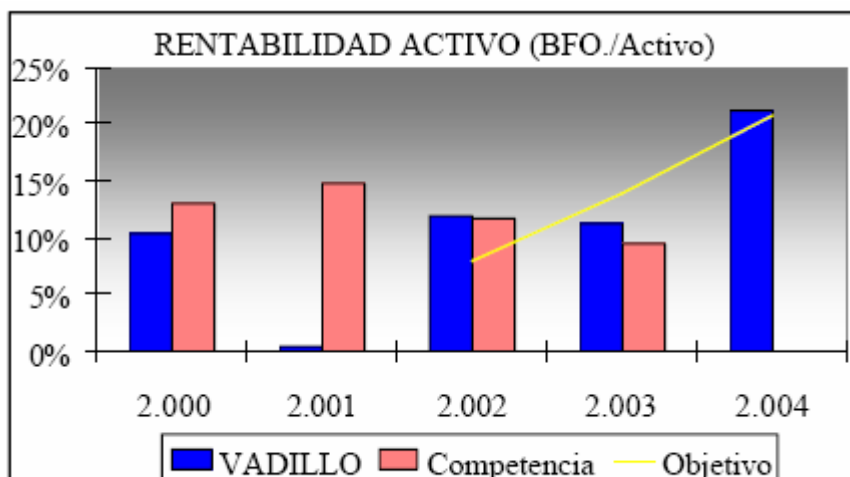


Fig. 9.a.8

La rentabilidad del activo, salvo el año 2.001, tiene una tendencia al alza y por encima de la alcanzada por la competencia, lo que indica una eficaz gestión de las mismas.

Resultados no Económicos

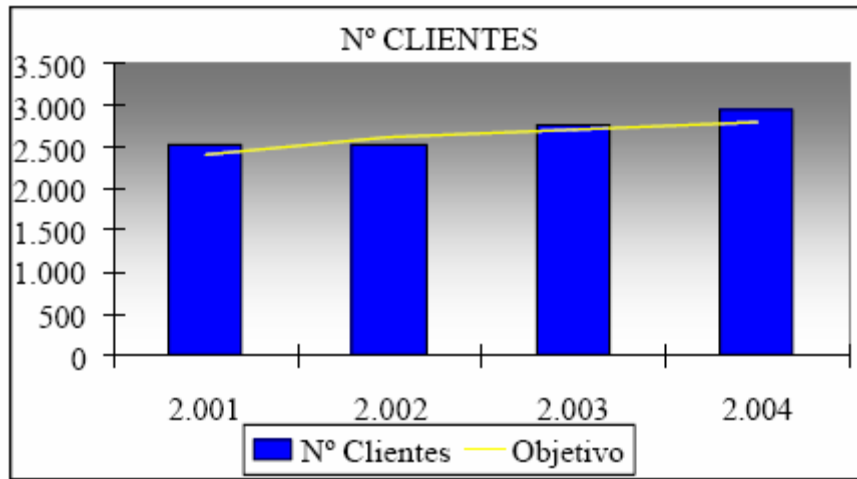


Fig. 9.a.9

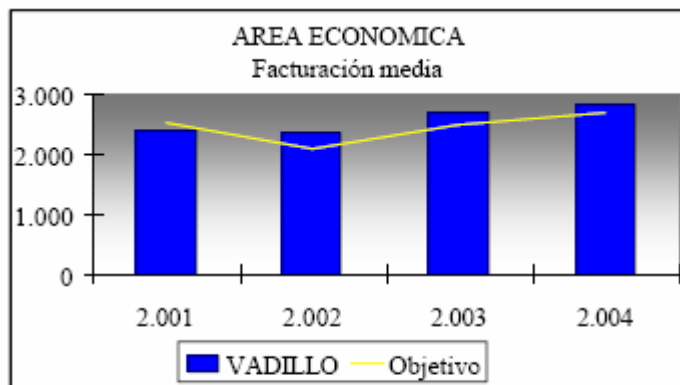


Fig. 9.a.10

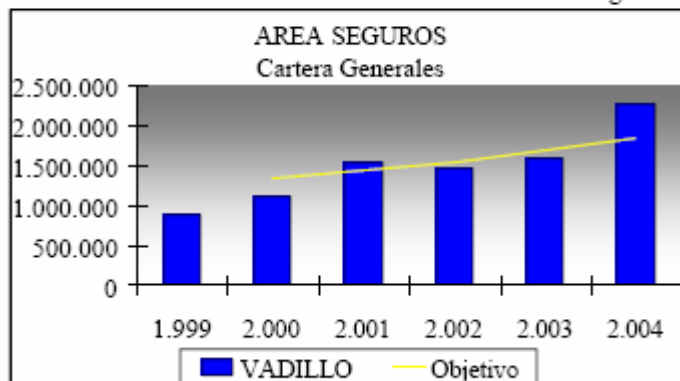


Fig. 9.a.11

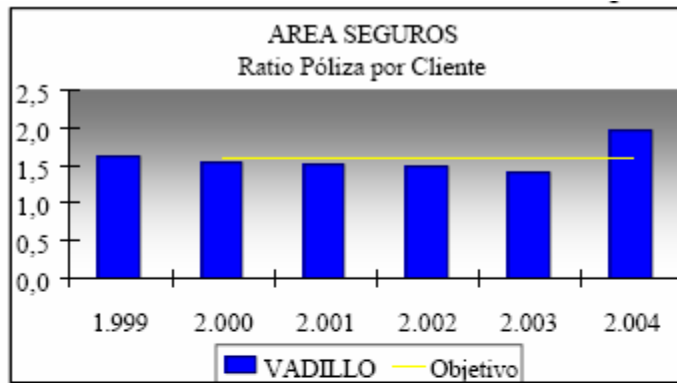


Fig. 9.a.12

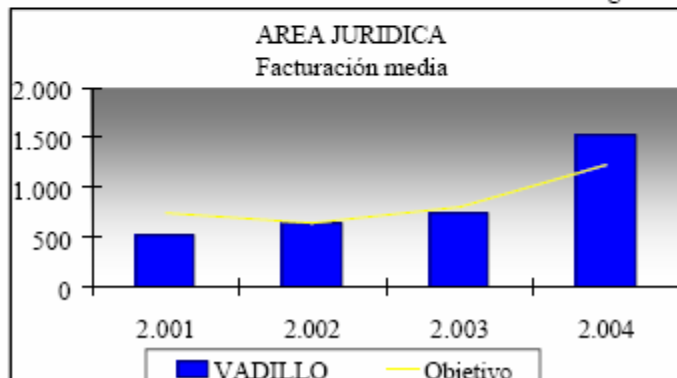


Fig. 9.a.13

Todos los indicadores presentados acreditan un crecimiento saneado, pues se está incrementando en número de clientes y en facturación media. Lo cual trae consecuencia de lo indicado por el cliente sobre su percepción de fidelidad y capacidad de compra, que se ha expuesto en el criterio 6.

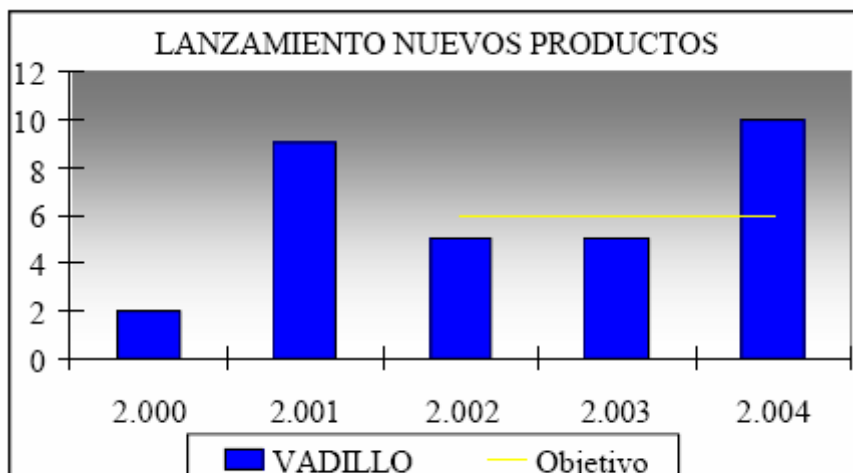


Fig. 9.a.14

La innovación de nuestros productos se ha debido: al PD de gestión de la información, que ha permitido mejorar la reacción ante los cambios legislativos; a la creación de la figura del GP; a las nuevas tecnologías; y por último, al reconocimiento desplegado con el programa INNOVA.

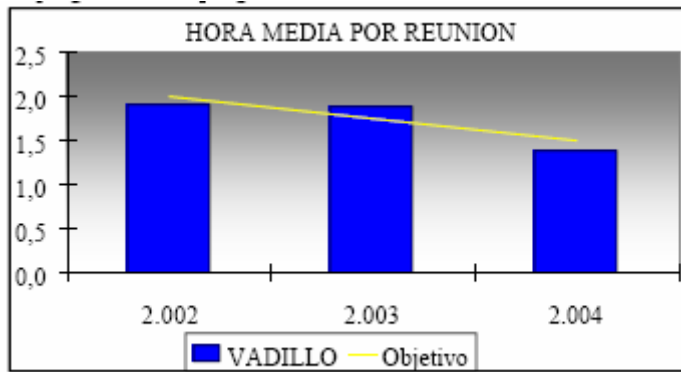


Fig. 9.a.15

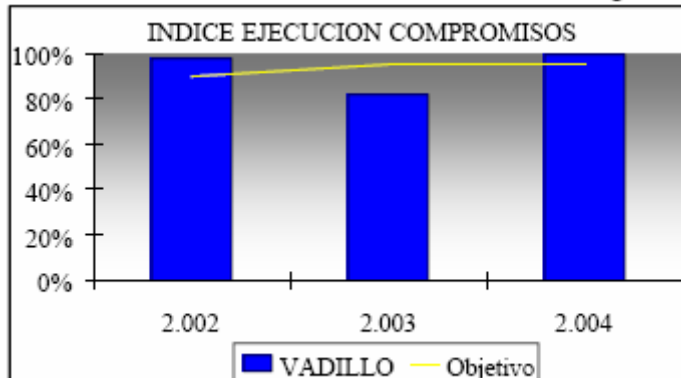


Fig. 9.a.16

Una herramienta clave de nuestra gestión son las reuniones.

Hemos mejorado sensiblemente en la duración de las mismas, principalmente por el reforzamiento de la figura del secretario que vela por el tiempo programado. En el año 2.003, hubo un descenso en la ejecución de los compromisos, que se ha recuperado debido al seguimiento que realiza de los mismos, el responsable técnico de la Intranet.

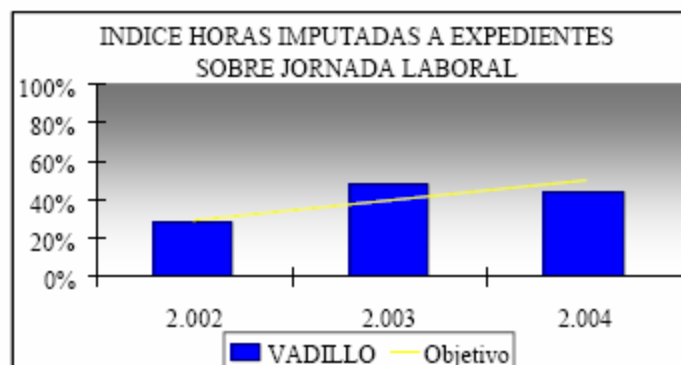
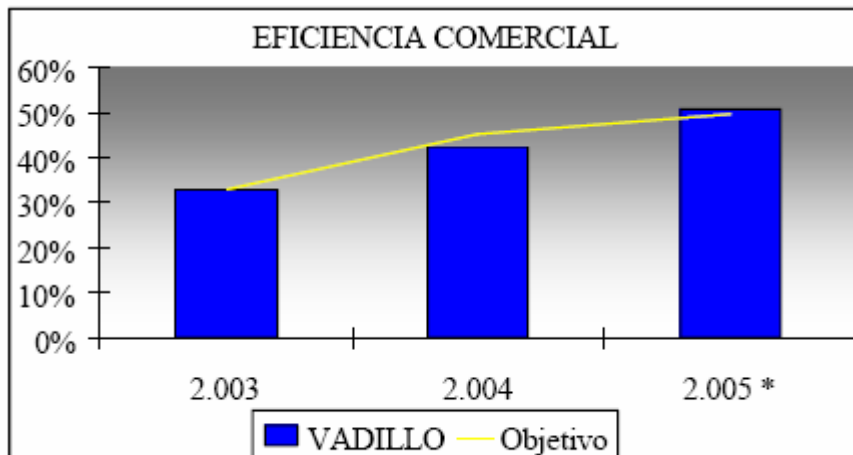


Fig. 9.a.17



Fig. 9.a.18

Imputamos más horas a los expedientes operativos y prácticamente todos tiene NE. La evolución de estos indicadores, se ha debido a las mejoras en la aplicación expegest y al seguimiento mensual de los mismos. Actualmente, la nueva versión de la aplicación dispone de un reloj para computar el tiempo de dedicación.



*Datos a mes de Abril

Fig. 9.a.19

La eficacia comercial es un indicador que en el área de seguros, mide el número de pólizas aceptadas entre el número de ofertas presentadas. Esta eficiencia ha crecido significativamente por la implantación de la metodología PDCA en las campañas comerciales.

9.b) Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma. Según los fines de la organización y sus procesos, los indicadores clave del rendimiento de la organización **pueden** hacer referencia a:

✓ **Económicas y financieras:**

- Tesorería.
- Depreciación, en su caso.
- Costes de mantenimiento.
- Costes de los proyectos.
- Calificación crediticia.

✓ **Procesos:**

- Cumplimiento de los plazos establecidos.
- Rendimiento.
- Innovación y mejoras.
- Índice de errores.
- Evaluaciones.

- Porcentaje de recursos contencioso-administrativos fallados a favor del demandante.
- Porcentaje de resoluciones adoptadas por silencio positivo.
- ✓ **Recursos externos y alianzas.**
- Número y valor añadido de los acuerdos y convenios con otras unidades, personas u organizaciones.
- Reconocimiento de los efectos positivos de la colaboración externa.
- ✓ **Tecnología**
- Valor del uso de las aplicaciones informáticas y otros elementos tecnológicos.
- Valor de la propiedad intelectual.
- ✓ **Información y conocimiento**
- Valor de la información y conocimiento.
- Accesibilidad.
- Participación y uso.
- Relevancia.

CASO Grupo Vadillo:

Económicos y Financieros

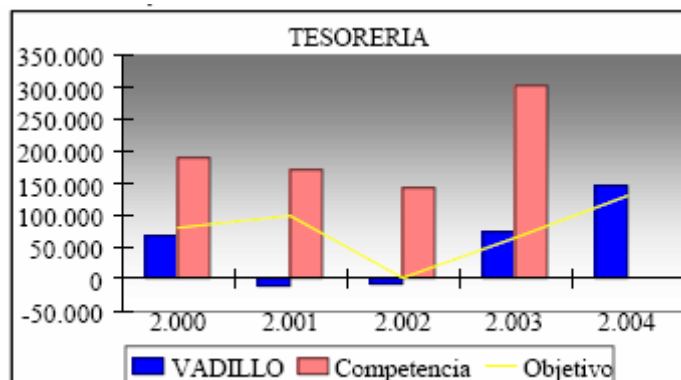


Fig. 9.b.1

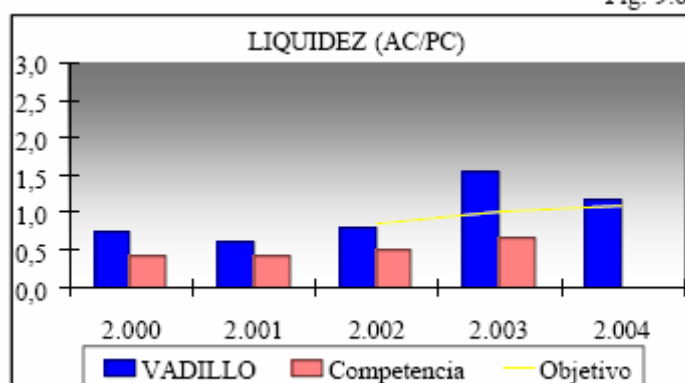


Fig. 9.b.2

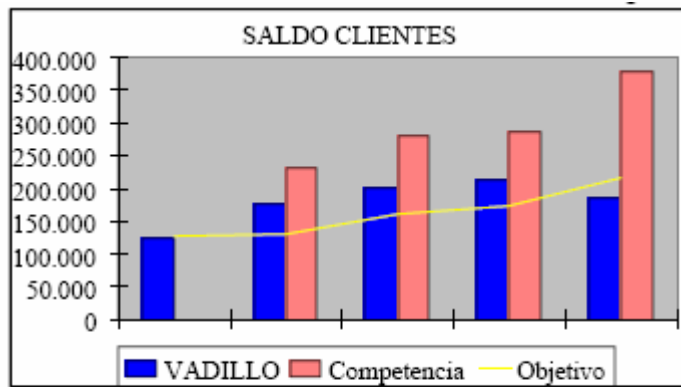


Fig. 9.b.3

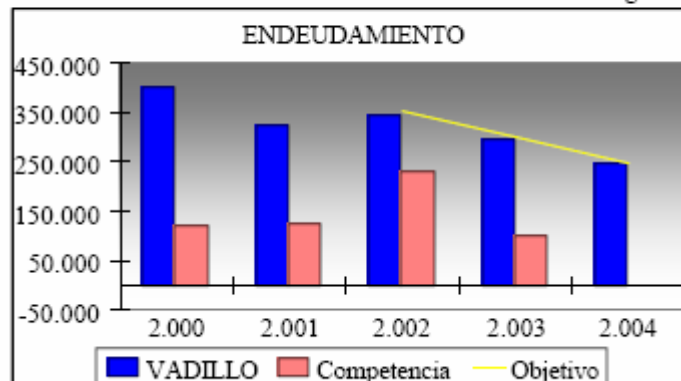


Fig. 9.b.4

La tesorería ha ido mejorando a medida que el endeudamiento ha ido reduciéndose, el cual está centrado en el área económica por la inversión de la oficina de Pintores. Para reducir el endeudamiento, hemos procedido a destinar parte de la tesorería a cancelar la financiación a corto. Así como, en el área de seguros, a trasladar el cobro de los recibos a las entidades aseguradoras.

Como observamos, al incrementar la liquidez y, simultáneamente, reducir el saldo de clientes, conseguimos una mayor solvencia a corto plazo, gracias al incremento de la tesorería, al que ya hemos hecho referencia.

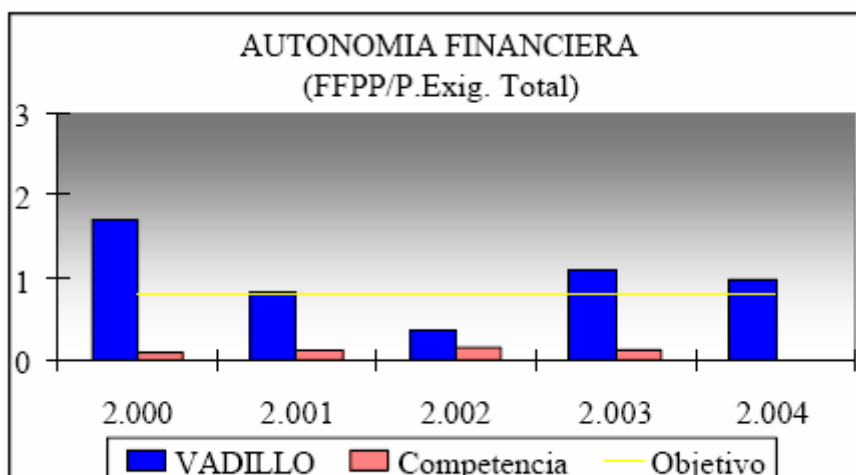


Fig. 9.b.5

Hemos alcanzado una autonomía financiera muy buena, claramente superior a la de la competencia. Situación que nos genera una base sólida para afrontar una estrategia de diversificación.

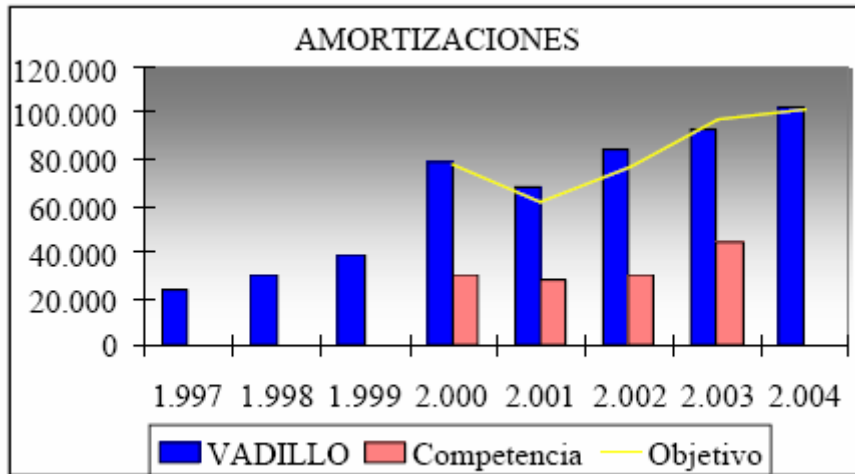


Fig. 9.b.6

Las inversiones tienen una clara ascendencia como consecuencia de la política de inversiones desplegada.

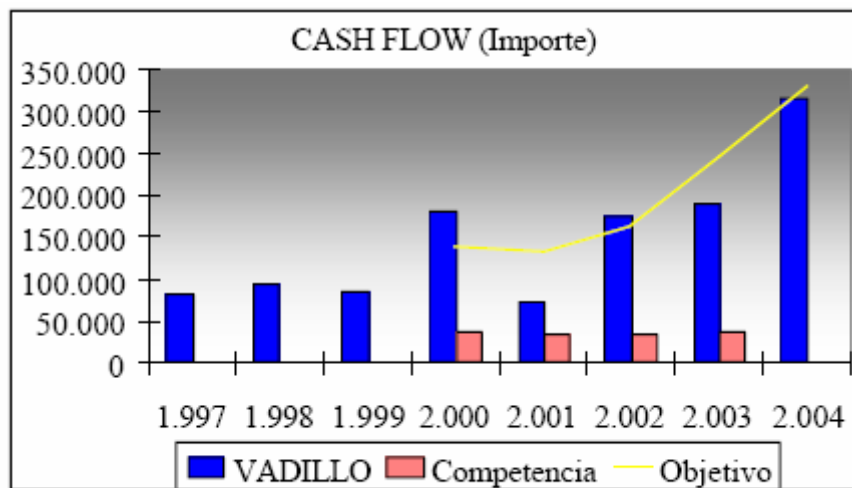


Fig. 9.b.7

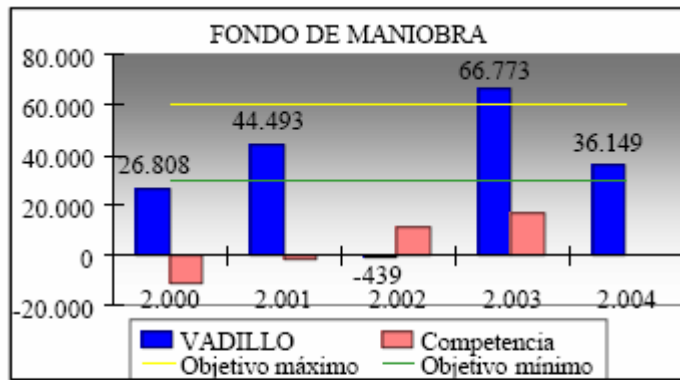


Fig. 9.b.8

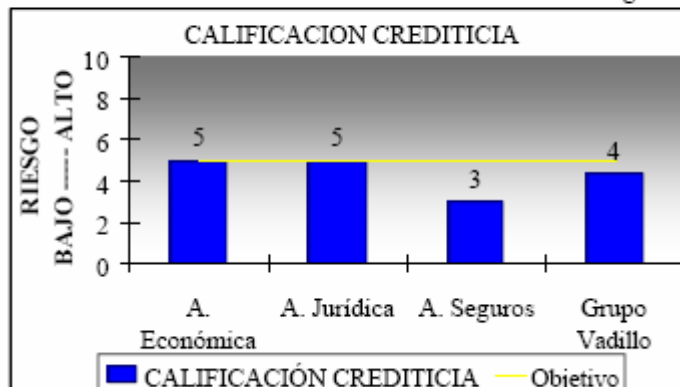


Fig. 9.b.9

La tendencia nítida al alza del Cash Flow, y los niveles alcanzados de Fondo de Maniobra, son claro reflejo de la clasificación crediticia alcanzada, que nos permite un mayor margen financiero en un futuro.

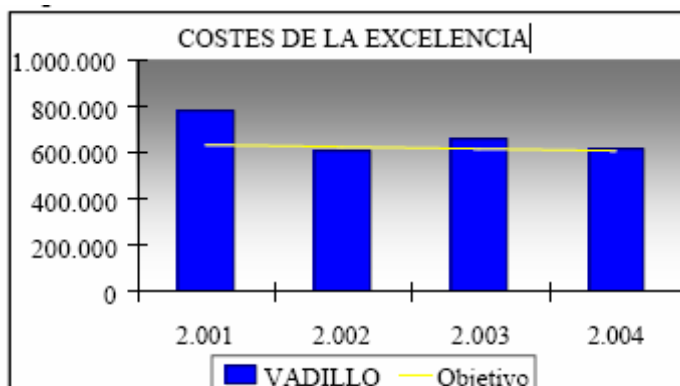


Fig. 9.b.10

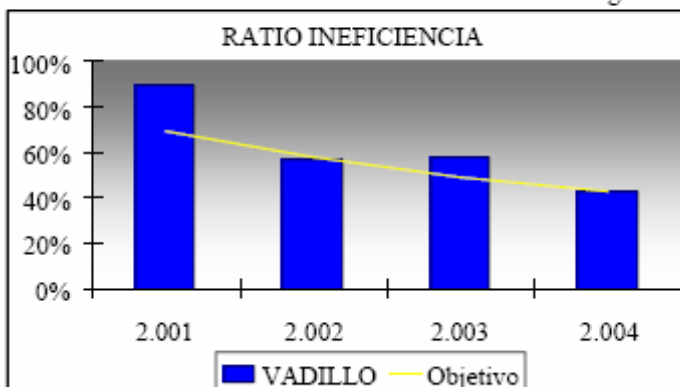


Fig. 9.b.11

Con la iniciación en el modelo EFQM, se implantó un análisis de los costos de la excelencia. Este análisis tiene dos apartados: los costos de la excelencia, que es lo que hay que invertir en recursos y tiempo para mantener la excelencia; y el ratio de ineficiencia, que es la relación de los costes de no excelencia con la facturación. Ambos costes no suponen necesariamente salida de dinero, sino de tiempo o pérdida de valor a futuro. Así, por ej., si se da de baja un cliente de cuota se calcula un coste de no excelencia, sobre la facturación de un año por cinco. La trascendencia de este análisis es darnos cuenta y reflexionar sobre unos costes ocultos que nos provoca la no excelencia. Como vemos, el grado de despliegue del modelo está dando sus frutos.

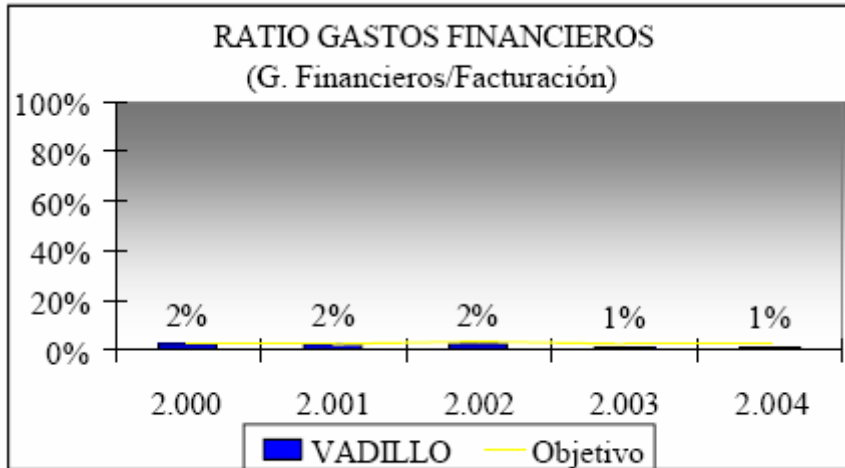


Fig. 9.b.12

La reducción de los mismos nos ha permitido, en el año 2.003, mejorar las condiciones del préstamo con el proveedor del mismo de la oficina de Pintores, al demostrar una situación financiera muy diferente a la que encontrábamos cuando se concentró la operación.

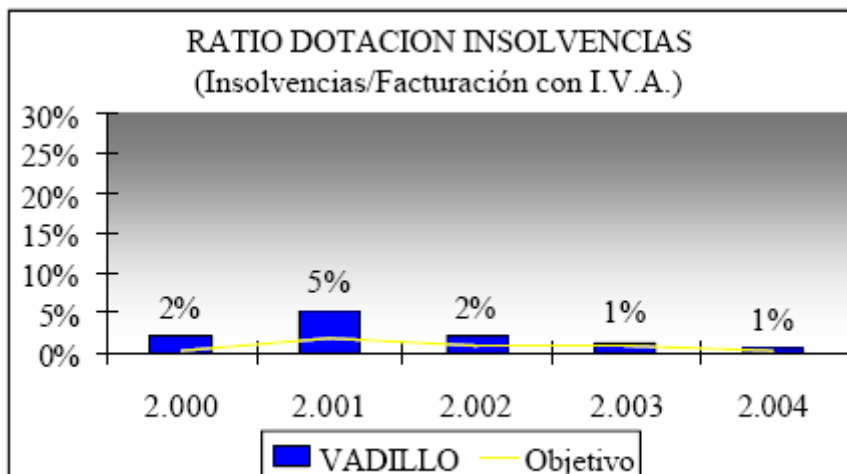


Fig. 9.b.13

Hasta el año 2.002 teníamos un indicador alto. Una vez saneados los balances, con la dotación correspondiente, procedimos a mejorar la política de financiación a clientes, la cual ha tenido un seguimiento mensual, obteniendo un resultado inferior al 1%, el cual es muy aceptable, ya que Hacienda, en la norma del I/sociedades, admite dotar sin justificación el 1%.

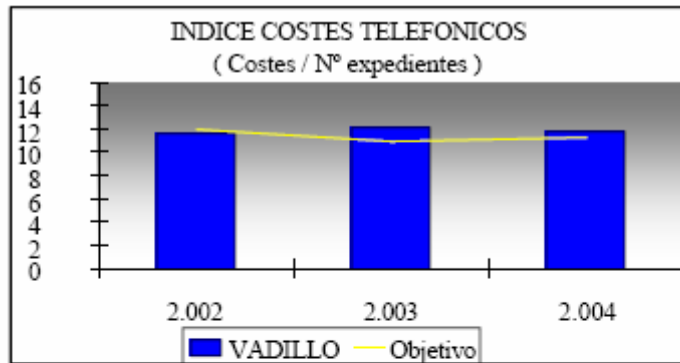


Fig. 9.b.14

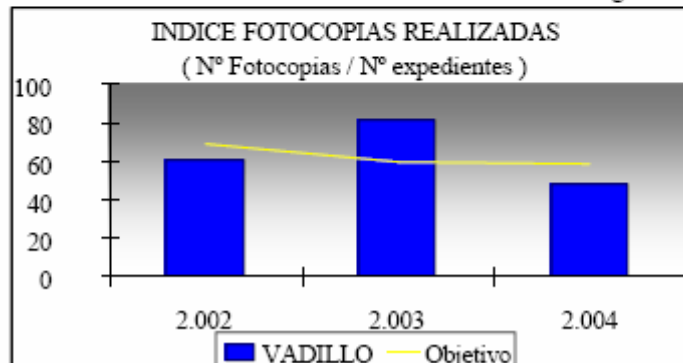


Fig. 9.b.15

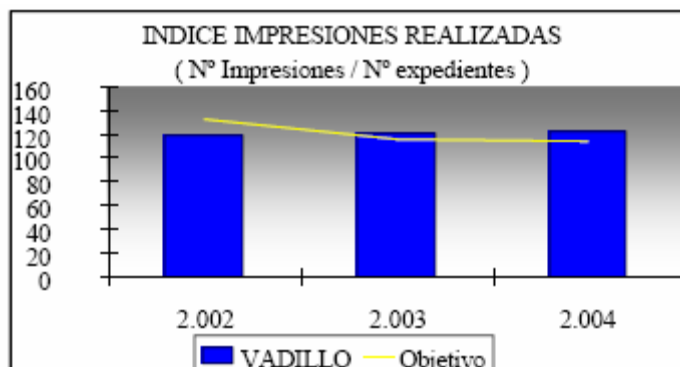


Fig. 9.b.16

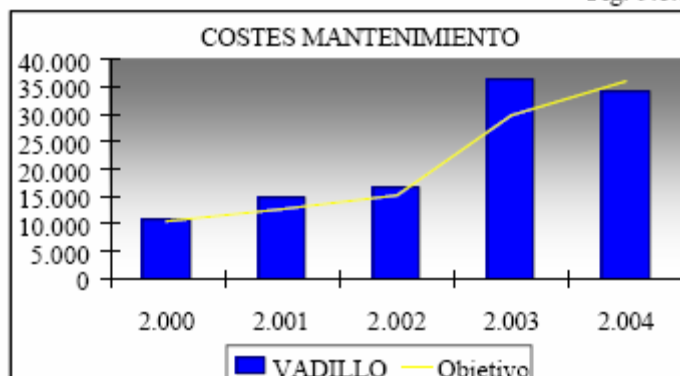


Fig. 9.b.17

Los indicadores de costes tienen una tendencia a la baja, incluso los del teléfono, a pesar de la política de contacto fomentada con el cliente. Este resultado es consecuencia de las mejoras implantadas, ej. SMS y del seguimiento mensual que se lleva a cabo de los mismos, informando al equipo de los logros alcanzados. Los costes de mantenimiento tienen una tendencia al alza, debido a los nuevos sistemas implantados, que después del año, requieren mantenimiento.

No Financieros

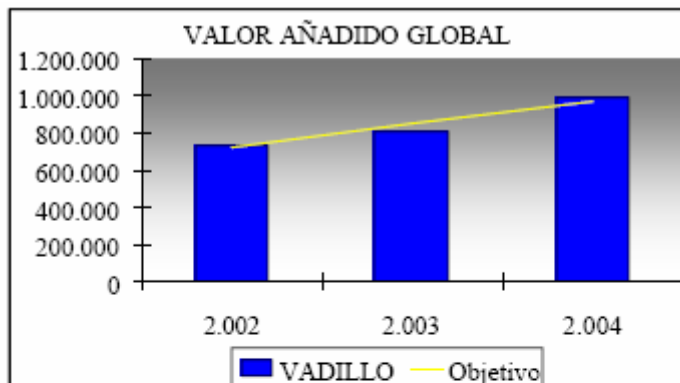


Fig. 9.b.18

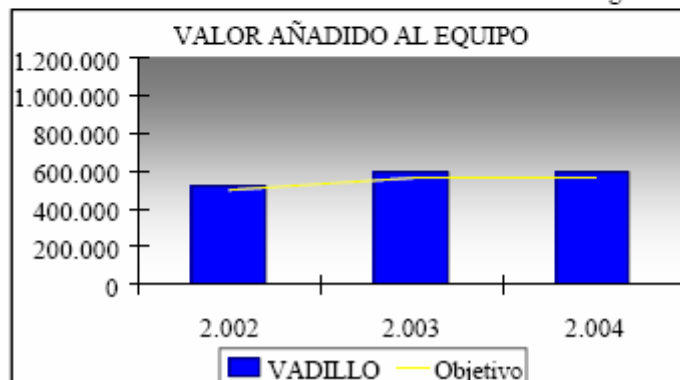


Fig. 9.b.19

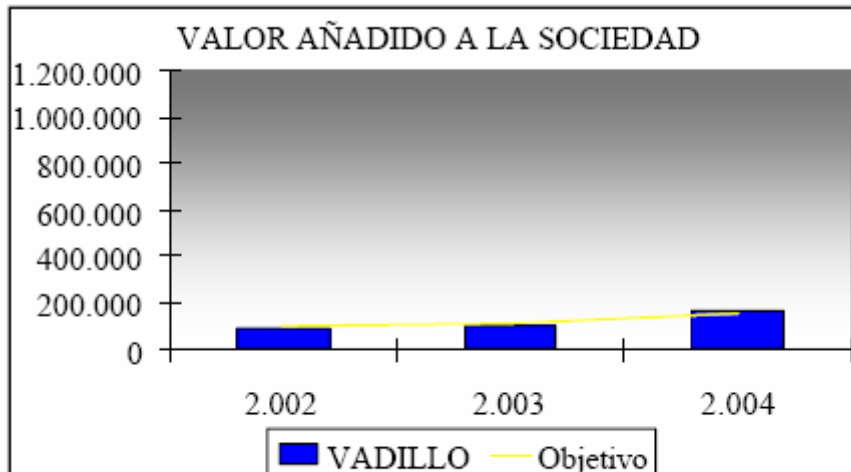


Fig. 9.b.20

Con este concepto de Valor añadido, claramente ascendente, queremos reflejar, a los grupos de intereses, la capacidad de generar riqueza de la organización. Así, vemos como el valor a las personas va creciendo (retribución, beneficios sociales), el aportado a la sociedad (cotizaciones e impuestos) también, o el conseguido para los socios, al capitalizarse sus participaciones.

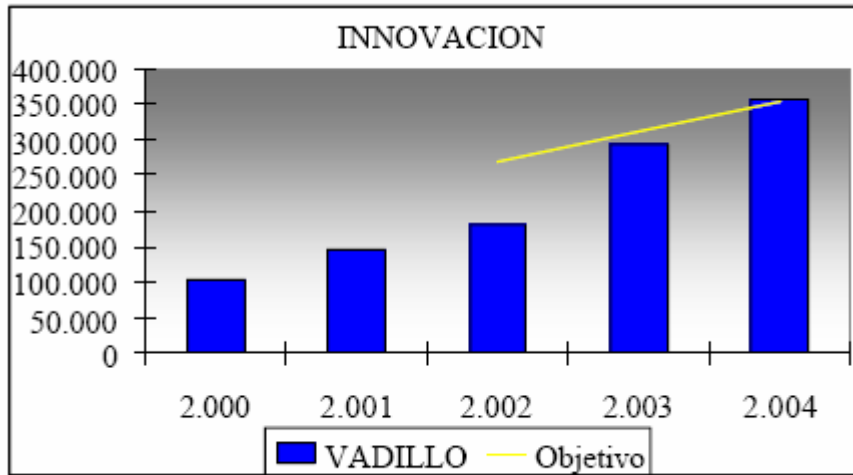


Fig. 9.b.21

En el gráfico que nos preceden, medimos la facturación alcanzada con los nuevos productos que hemos ido creando o innovando. Facturación que se ha dado con carácter ascendente en todas las áreas.

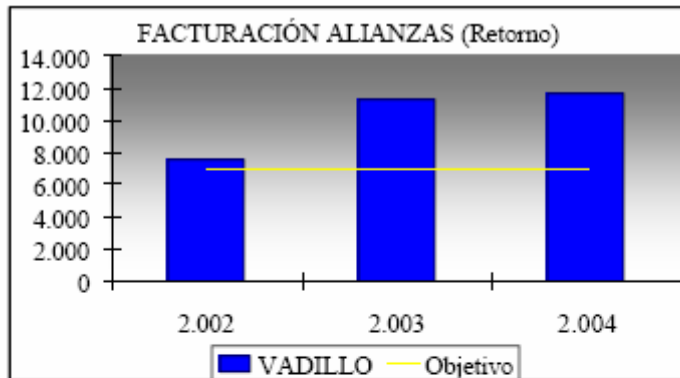


Fig. 9.b.22

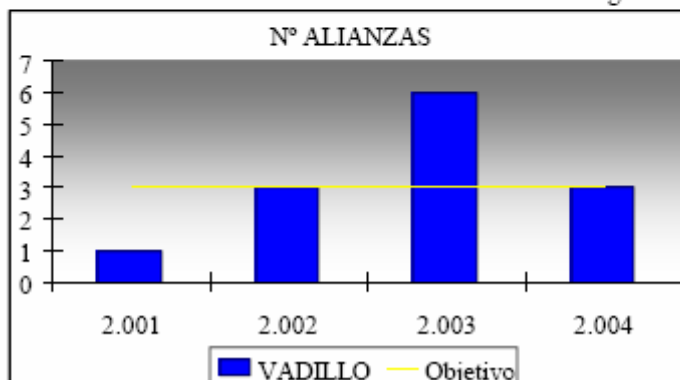


Fig. 9.b.23

Nos fijamos el objetivo de crear tres alianzas nuevas por año.

Lo hemos alcanzado, pues esta estrategia se ha desarrollado en todas las áreas, siendo Fomed, un tractor de las mismas. El retorno lo medimos en facturación conseguida anualmente pero, su principal objetivo, es generar valor directamente al cliente a través de los servicios que le prestan los aliados.

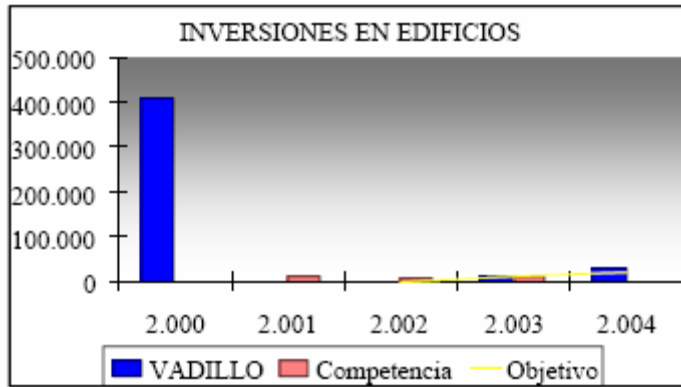


Fig. 9.b.24

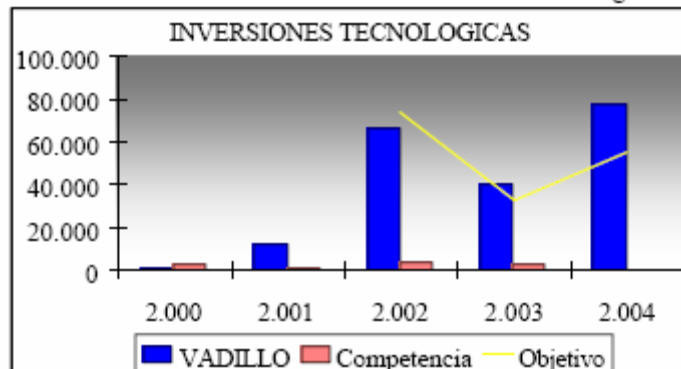
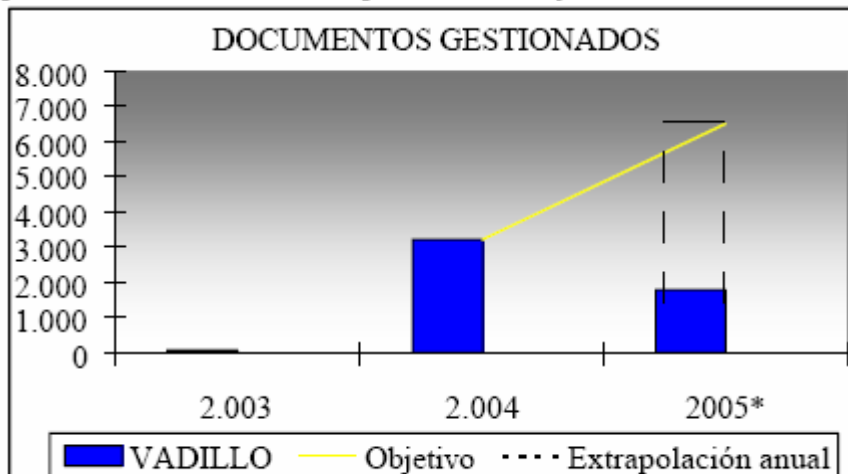


Fig. 9.b.25

La política en inversiones es muy superior a la de la competencia y se ha desarrollado en dos fases: la primera en abrir un nuevo punto de venta; la segunda, una vez tomado un respiro, en los sistemas informáticos, con el objetivo de potenciar la innovación, la productividad y el servicio al cliente.



* Datos a mes de Abril

Fig. 9.b.26

La gestión documental, como sistema de gestión del conocimiento y de la eficiencia del flujo de trabajo, está dando sus frutos, al verse la tendencia positiva tan clara de los documentos gestionados. Los datos del año 2005 son una extrapolación a Diciembre, en base a los documentos gestionados en el sistema a Abril. Esta evolución es consecuencia de la eficiencia que aporta a las personas en su trabajo y a los apoyos en formación impartidos.

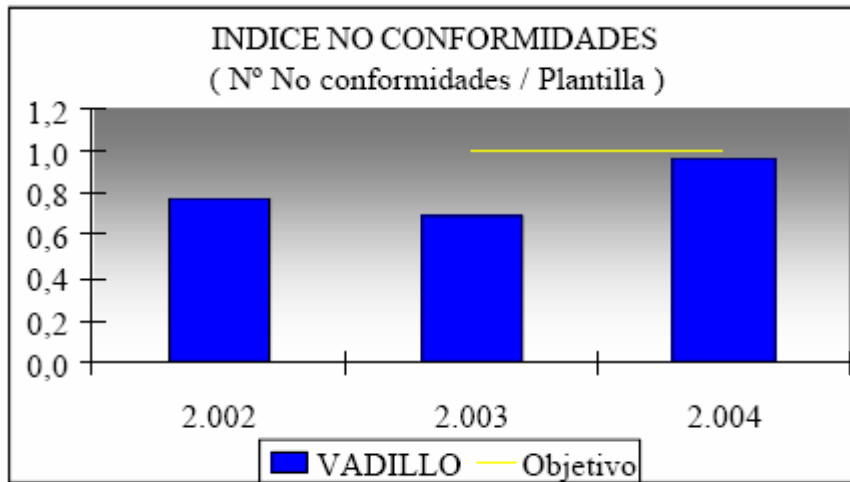


Fig. 9.b.27

El sistema de no conformidades surge de la idea de poder prevenir, en lo posible, los errores de coordinación o de uso inadecuado de un PD, por no haber sido bien explicado. Así mismo, que afloran es consecuencia de la política de error positivo que tiene la organización entre sus valores.

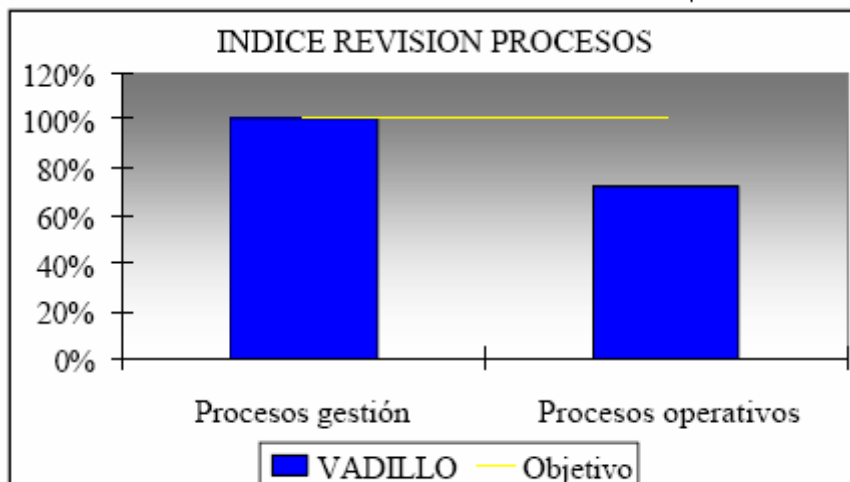


Fig. 9.b.28

Al final del PE hemos alcanzado la revisión de todos los procesos de apoyo y de gestión, habiendo sido revisados, la mayoría de ellos, dos veces.

VOLVER