



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNÓSTICO DE EXCELENCIA CON EL MODELO EFQM
2013: EL CASO DE LA "CAFETERÍA-RESTAURANTE LA
PARADA"**

Trabajo Fin de Grado presentado por María Manzano Barrero, siendo el tutor del mismo el profesor Dr. Fernando Criado García-Legaz.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumno/a:

Dr. D. Fernando Criado García-Legaz

Dª. María Manzano Barrero

Sevilla, mayo de 2017.



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2016-2017]**

TÍTULO:

**DIAGNÓSTICO DE EXCELENCIA CON EL MODELO EFQM 2013: EL CASO DE LA
"CAFETERÍA-RESTAURANTE LA PARADA"**

AUTOR:

MARÍA MANZANO BARRERO

TUTOR:

DR. FERNANDO CRIADO GARCÍA-LEGAZ

DEPARTAMENTO:

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

Este trabajo recorre la teoría y los fundamentos de la excelencia en base al Modelo EFQM 2013, para posteriormente ser aplicado a una pequeña empresa del subsector de la hostelería ("Cafetería-Restaurante La Parada"). En su contenido práctico se realiza un proceso de evaluación interna o autoevaluación, en la que han participado los responsables de mayor nivel de la empresa para, posteriormente, desarrollar una evaluación externa de elaboración propia. En todo caso, hemos seguido las instrucciones y directrices del modelo vigente en la actualidad, a partir del diagnóstico final, hemos propuesto diferentes planes o prioridades de mejora de la calidad del establecimiento en cuestión para culminar nuestro trabajo con las conclusiones finales alcanzadas.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2: BASES TEÓRICO-CIENTÍFICAS	3
2.1 INTRODUCCIÓN	3
2.2 CALIDAD: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	4
2.3 APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE CALIDAD	6
2.4 DIMENSIONES DE LA CALIDAD	7
2.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD: REFERENTES ACTUALES	8
2.5.1. NORMAS ISO Y SU RELACIÓN CON EL MODELO EFQM	9
2.5.2. MODELO DE EXCELENCIA EFQM 2013	12
2.5.2.1. ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MODELO	12
2.5.2.2. EXCELENCIA: DEFINICIÓN Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES INCLUIDOS EN EL MODELO EFQM	15
2.5.2.3. CRITERIOS DEL MODELO DE EXCELENCIA EFQM	17
2.5.2.4. ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA EN EL MODELO EFQM. METODOLOGÍA REDER	19
2.5.3. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS REFERENTES ACTUALES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	22
CAPÍTULO 3: APLICACIÓN EMPÍRICA: ESTUDIO DEL CASO	23
3.1 INTRODUCCIÓN	23
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD EMPRESARIAL	24
3.2.1 EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES A EMPLEAR PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	24
3.2.2 SERVICIOS QUE SE OFRECEN EN LA CAFETERÍA-RESTAURANTE	25
3.2.3 MÉTODO DE TRABAJO	26

3.2.4 ORGANIGRAMA DEL PERSONAL	26
3.2.5 MICROENTORNO DE LA EMPRESA: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	27
3.3. DIAGNÓSTICO INTERNO: AUTOEVALUACIÓN	29
3.4. DIAGNÓSTICO EXTERNO: EVALUACIÓN EXTERNA	35
3.4.1. MATRICES REDER	36
3.4.2. PROPUESTAS DE MEJORA	38
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL TRABAJO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	41
BIBLIOGRAFÍA Y DIRECCIÓN WEBS	45
ANEXOS	47

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El núcleo principal de este trabajo es el Modelo de Excelencia EFQM, el cual resume las acciones que deberían llevar a cabo las organizaciones para conseguir unos resultados sobresalientes. Ello se recoge tal y como veremos en el siguiente capítulo en nueve criterios divididos en dos bloques: agentes facilitadores y resultados. Este modelo ofrece numerosas directrices y herramientas de evaluación y mejora para cualquier tipo de entidad (privada, pública, de gran dimensión, PYMES, etc.), sin embargo, si observamos a nuestro alrededor, estamos rodeados de pequeñas empresas que no siguen ningún criterio o sistema documentado a la hora de realizar su actividad, por lo que hemos considerado oportuno realizar un acercamiento del modelo a este tipo de empresas, centrándonos en una pequeña empresafamiliar situada en la localidad de Aracena (Huelva).

OBJETIVOS

Los objetivos fijados a la hora de confeccionar el trabajo de investigación se concretan y clasifican en:

Objetivos teóricos

- Realizar una revisión bibliográfica que nos posibilite conocer el estado de la cuestión a través de los autores más reputados en la materia.
- Profundizar en el conocimiento de este moderno enfoque de dirección relacionado con la excelencia y la mejora continua de la calidad.
- Conocer las directrices y formas de poner en práctica el modelo EFQM de Excelencia 2013.

Objetivos empíricos

- Conocer en profundidad la empresa propiedad de nuestra familia con la finalidad de ayudar en su estrategia y operativa relacionada con la gestión de la calidad.
- Transmitir a mis ascendientes conocimientos y herramientas que les permitan mejorar el rendimiento del negocio familiar.
- Evaluar el grado de formalización del sistema de gestión respecto a las directrices del modelo EFQM de Excelencia 2013.
- Añadir valor a la dirección de la empresa a través del asesoramiento con la aportación de sugerencias de mejora al actual sistema de gestión.
- Desarrollar las competencias adquiridas en nuestra carrera universitaria, así como en el propio desarrollo del presente trabajo de investigación.

METODOLOGÍA

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos fijados hemos hecho uso de una combinatoria metodológica que se concretan y clasifican en:

- Identificación, revisión y obtención de fuentes científicas de la bibliografía vigente.
- Identificación de los procesos de la empresa: estratégicos, operativos y de apoyo.
- Análisis de las relaciones con los grupos de interés y las diferentes perspectivas.
- Diagnóstico de excelencia en la gestión directiva de un caso singular con el modelo EFQM de excelencia 2013.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

En cuanto a la justificación del tema escogido, hemos de decir que la elección del Modelo EFQM como tema principal de nuestro Trabajo de Fin de Grado, se debe a que nos permite aplicar a la empresa de la familia muchos conceptos aprendidos en nuestra carrera. Ello es debido a que el modelo EFQM es uno de los más estudiados, siendo su presencia notoria en la mayoría de las asignaturas. Por otro lado, para aplicar el modelo hemos elegido una pequeña empresa cercana a nuestro entorno llamada "La ZagalejaSL", cuya actividad principal de desarrolla en "Cafetería-Restaurante La Parada", ya que se trata de la empresa de nuestra familia, que está interesada en mejorar su competitividad. Para ello ha depositado su confianza con la finalidad de facilitarle su crecimiento en ámbitos como la innovación y la mejora continua de la calidad, a través de un conjunto de propuestas de mejora que aquí recogemos.

CAPÍTULO 2

BASES TEÓRICO-CIENTÍFICAS

2.1. INTRODUCCIÓN

Tras revisar diversas fuentes bibliográficas, todas coinciden en que no existe una definición única de calidad, por lo que cada autor concibe la calidad de una forma diferente, coincidiendo la mayoría en que la calidad debe ajustarse a las necesidades y expectativas del cliente (en los modelos más avanzados a las de los grupos de interés).

En este capítulo vamos a abordar las cuestiones teóricas sobre la calidad y sus principales referentes, destacando el Modelo EFQM, ya que sobre él está enfocado este trabajo. Para ello, es necesario empezar con una explicación del concepto de calidad y su evolución hasta la actualidad, haciendo referencia, así mismo, a sus vertientes y dimensiones. De esta forma, ya podemos hablar de la gestión de la calidad y sus referentes actuales: Las Normas ISO y El Modelo EFQM. Como veremos más adelante, podemos apreciar ciertas diferencias a la hora de medir, enfocar o concebir los sistemas de gestión de la calidad, no obstante, haremos especial hincapié en el segundo, explicando desde sus orígenes y características básicas hasta los conceptos fundamentales, los criterios y subcriterios y lógica REDER.

2.2. CALIDAD: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

Autores como Llorens y Fuentes (2008), afirman que la calidad no aparece en un momento concreto en el tiempo, sino que se ha ido desarrollando de varias formas según las circunstancias y necesidades. En la era industrial ha proporcionado un marco muy adecuado para el desarrollo de la calidad, ya que en esta etapa económica se pasó de la producción en taller a la fábrica con un sistema de producción en masa. Este cambio del proceso de producción provocó cambios en la organización de la empresa e implicó la necesidad de formular procedimientos específicos para atender a la calidad de los productos fabricados de forma masiva.

Estos procedimientos han ido evolucionando de tal forma que el concepto de calidad se ha visto afectado por ello, y solo recientemente ha surgido como una función de la dirección (P. 14).

Corma (2005; Pp. 51-52) afirma que "la gestión de la calidad no es un concepto estático, que haya permanecido invariable a lo largo del tiempo, sino que ha sufrido una evolución enorme, sobre todo en los últimos años". En su estudio comenta cuatro etapas en dicha evolución.

1. Inspección: Las características de un producto o servicio son examinadas, medidas o contrastadas para determinar si son conformes con las especificaciones. Normalmente se realiza por trabajadores exclusivamente dedicados a esta cuestión. Apenas tiene el contenido preventivo, realizándose una vez el proceso se ha efectuado.
2. Control de calidad: supone una evolución de la gestión de la calidad como inspección, más orientada a la forma que al fondo. Es decir, se sigue poniendo énfasis en la detección de los errores o fallos, aunque utilizando métodos y herramientas de mayor sofisticación, como el control estadístico.
3. Aseguramiento de la calidad: Esta etapa supone un salto cualitativo clave en la evolución de la gestión de la calidad. se pasa de poner énfasis en la detección a hacerlo en la prevención. Encontrar y resolver un problema después de que la no-conformidad se ha producido no es un camino efectivo para eliminar la raíz y la causa del problema. Solamente si se establece por parte de la Dirección un sistema basado en la prevención y de obligado cumplimiento, se podrá garantizar la calidad entendida como cumplimiento de las especificaciones. La calidad se crea en la fase de diseño de los productos y de los procesos, y no en la fase de control.

4. Gestión de la calidad total: Constituye la última etapa en el desarrollo de la gestión de la calidad. Requiere la aplicación de los principios de la gestión de la calidad en todos los niveles de la organización. Implica una mayor sofisticación en la utilización de las técnicas y herramientas, un mayor énfasis en las personas, una potenciación de las relaciones con los proveedores, clientes y el entorno social, así como una reorientación de las actividades con un enfoque hacia la satisfacción de los clientes.

Todos estos cambios en la forma de concebir la calidad llevó a la necesidad de estudios de mercado para comparar la calidad con otros competidores o considerar la vida de los productos más allá del momento de su venta, es decir, los clientes compran un producto teniendo en cuenta no sólo el precio de venta, sino considerando los gastos de mantenimiento y el servicio que reciben durante toda la vida del mismo (Llorens y Fuentes, 2008).

La calidad total ha sido ampliamente desarrollada en Japón, aunque los orígenes intelectuales proceden de Estados Unidos. Tras la Segunda Guerra Mundial profesionales americanos visitaron Japón y generaron el interés por la calidad en dicho país. Estos primeros expertos han sugerido una filosofía y unos métodos propios sobre lo que entienden que debe ser la gestión de la calidad de una empresa (Llorens y Fuentes, 2008; P.51). Según Bendell (1991) estos maestros se pueden agrupar en tres categorías:

- Los primeros autores americanos que llevan el mensaje de la calidad a Japón: Deming, Juran y Feigenbaum.

- Los autores japoneses que desarrollan nuevos conceptos en base a los mensajes de los autores americanos: Ishicawa y Taguchi.

- Los autores americanos más recientes que estudiando el éxito de la empresa japonesa han dado ideas para seguir aumentando la calidad en las empresas occidentales: Crosby y Peters.

2.3. APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE CALIDAD

Como hemos mencionado anteriormente, no existe una definición reconocida por toda la comunidad científica y así, una revisión de la literatura más relevante al respecto nos ha permitido encontrar delimitaciones del término calidad tales como¹:

- "Calidad es adecuación al uso" (Juran, 1951).
- "La calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado" (Deming, 1989).
- "La calidad es el conjunto de características del producto de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de las cuales el producto en uso satisface las expectativas del cliente" (Feigenbaum, 1955).
- "La calidad es cumplimiento de las especificaciones o requerimientos" (Crosby, 1984).
- Un producto, servicio, proceso, sistema, empresa u organización podrá ser calificada como "de calidad" si satisface las necesidades de los grupos de interés con los que interactúa y, además, lo hace en términos de competitividad (Criado y Calvo de Mora, 2004; P. 8).

Trabajos como el de los investigadores Reedes y Bednar (1994; P. 425) revisaron las numerosas definiciones existentes en la literatura científica hasta la fecha y concluyeron que todas ellas pueden agruparse en las siguientes 4 categorías:

-Calidad como satisfacción de expectativas del cliente: "La calidad del servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones del servicio que reciben". Autores como Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

- Calidad como conformidad: La calidad se asocia con la proximidad del producto a las especificaciones dadas desde el área de diseño. Se mide a través de indicadores cuantitativos y está enfocada a la eficiencia interna. "Calidad es el cumplimiento de las especificaciones o requerimientos". Autores como Crosby (1984).

-Calidad como valor con relación al precio: Los clientes no están dispuestos a pagar cualquier precio por un producto que satisface sus necesidades. "La calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado". Autores como Deming (1989).

¹Las definiciones de los grandes maestros han sido extraídas de Criado y Díaz (2016).

-Calidad como excelencia: Concepto más genérico e integrador que se centra en satisfacer a los grupos de interés, buscando la mejora continua en todos los procesos de la organización. Modelos con el EFQM de excelencia.

2.4. DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Según la Asociación Española de Calidad (1987)², para alcanzar la satisfacción plena del cliente deben coincidir tres perspectivas diferentes: la calidad programada, la calidad efectivamente realizada y la calidad necesaria demandada por el cliente. Así mismo, explica que para conseguir una calidad ideal o satisfacción plena del cliente deberían coincidir las tres a la vez, puesto que, si tenemos únicamente la calidad programada, habríamos realizado esfuerzos de diseño inútiles, si se diera solo la segunda ocurriría lo mismo en relación a los esfuerzos operativos, y por último, si solo se tuviera en cuenta la calidad necesaria, supondría una insatisfacción inevitable.

Por otro lado podemos identificar las dimensiones de la calidad tanto para el producto como para el servicio, definidas las primeras por Garvin (1998), y las segundas por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993):

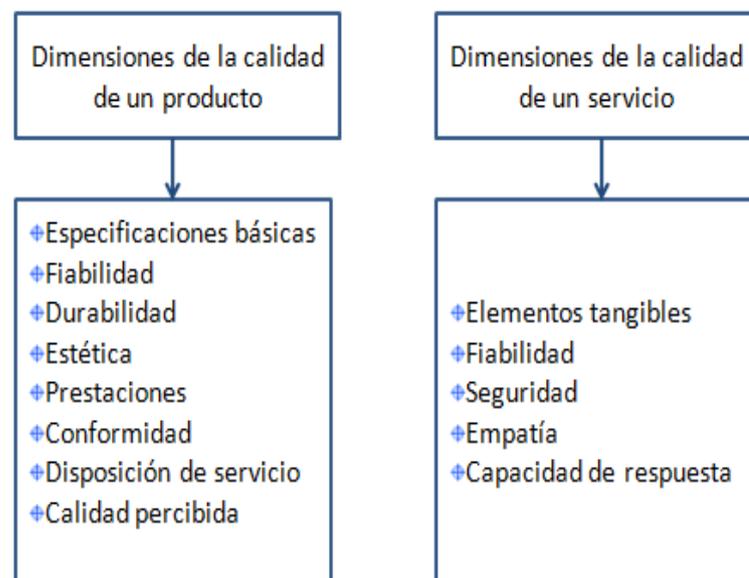


Figura 2.1: Dimensiones de la calidad de un producto y de un servicio.
Fuente: Elaboración propia a partir de Criado y Díaz (2016; Cap. 1, Pp. 9-10).

² Datos extraídos de la Asociación Española para la Calidad <http://www.aec.es>; 16/04/17

2.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD: REFERENTES ACTUALES

La gestión de la calidad ha constituido en los últimos años un tema central en el campo de la gestión de empresas. Las empresas, cada vez en mayor medida, han llegado a la conclusión de que la implantación de un programa efectivo de gestión de la calidad puede mejorar sus capacidades competitivas. Ello ha llevado a una extensión de la adopción de determinadas prácticas, programas o modelos de gestión de la calidad en todo tipo de empresas, grandes y pequeñas, industriales y de servicios, con o sin ánimo de lucro (Corma, 2005).

La gestión de la calidad es una disciplina del "saber hacer", así como un proceso más o menos complejo formalizado que empuja a una organización a hacer bien el trabajo a la primera, a lograr cero defectos y a mejorar la satisfacción de los clientes en sus dos vertientes de interno y externo. Incluso la calidad como filosofía debe convertirse en un valor cultural prioritario que conforme una especie de "religión organizacional" (Deming, 1986).

Los sistemas de gestión de la calidad total son una filosofía de gestión integral y un conjunto de prácticas que enfatiza, entre otras cosas, en los procesos de mejora continua, la satisfacción de los requisitos del cliente, la reducción del reproceso, la visión a largo plazo, el incremento de la implicación de los empleados y el uso de equipos de trabajo, el rediseño de los procesos, el benchmarking interno y externo, la resolución de problemas en grupo, la medición constante de los resultados y, las relaciones estrechas con los suministradores (Ross, 1993; P.23 y Benson, 1993; P.48).

La gestión de la calidad total, la que nombraremos posteriormente al hablar del Modelo EFQM, fue definida por primera vez por A. Feigenbam como un sistema integrador de esfuerzos en la empresa, para conseguir el máximo rendimiento académico compatible con la satisfacción de los clientes. Las normas industriales japonesas definen la gestión de la calidad total como un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienestar o servicios de calidad acordes a los requisitos de los consumidores (Griful Ponsati y Canela, 2005; P.12).

De este modo, podemos comentar varios modelos basados en premios a la excelencia, que hacen referencia a lo que las organizaciones deben hacer para que sean reconocidas como líderes en el campo de la gestión de la calidad total y conseguir resultados excelentes:

En Japón, el Premio Deming creado en 1951 por la *Union of Japanese Scientists and Engineers (J.U.S.E)*. Se trata del modelo de referencia más antiguo creado por el gobierno japonés tras la II Guerra Mundial como homenaje a un hombre que con sus enseñanzas sobre la calidad iba a tener una influencia decisiva en el auge de dicho país³.

En EE.UU., el Premio Malcolm Baldrige creado en 1987 y gestionado por el *National Institute of Standards and Technology (N.I.S.T.)*. Este modelo fue creado por iniciativa de un grupo de dirigentes preocupados por la pérdida de productividad y competitividad, a lo largo de los años 80, de la industria estadounidense frente a la japonesa⁴.

Y en Europa, el Premio Europeo a la Calidad, fundado en 1991, por la *European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M)*. Este modelo fue elaborado por 14 empresas que en 1988 fundaron la *European Foundation for Quality Management* bajo los indicios de la Comisión Europea y con el objetivo de potenciar la posición de las organizaciones europeas en los mercados mundiales a través de la aceptación de la estrategia de calidad como un arma competitiva y estimulando el desarrollo de actividades de mejora de la calidad⁵.

2.5.1. NORMAS ISO Y SU RELACIÓN CON EL MODELO EFQM

Para comenzar a hablar sobre las normas ISO, es necesario explicar qué es la normalización, ya que este es su objetivo principal. La normalización es una actividad realizada por un colectivo, cuyo objetivo es objetivo la elaboración, difusión y aplicación de una serie de normas de especificaciones técnicas que son utilizadas por las empresas, de manera voluntaria, como referencia para probar la calidad y la seguridad de sus actividades y productos. Gracias a ellas se consiguen adaptar los productos y servicios a los fines que se destinan, respetando la salud y el medio ambiente, previniendo los obstáculos al comercio y facilitando la cooperación tecnológica. Ante los clientes, el cumplimiento de dichas normas es una garantía del

³Datos extraídos de la página oficial de *Union of Japanese Scientists and Engineers (J.U.S.E)*. <http://www.juse.or.jp/english/>. 24/03/17.

⁴Datos extraídos de la página oficial de *National Institute of Standards and Technology (N.I.S.T.)*. <https://www.nist.gov/>. 16/04/17.

⁵Datos extraídos de la página oficial de *European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M)*. <http://www.efqm.org/>. 21/03/17.

nivel óptimo del bien adquirido y un estímulo para su consumo, ya que lo perciben diferenciado del resto de la oferta de mercado⁶.

AENOR (Asociación Española de Normalización) es el organismo normalizador de nuestro país y se trata de una entidad privada, sin ánimo de lucro, que tiene como misión "contribuir a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, productos y servicios, así como proteger el medioambiente y, con ello, el bienestar de la sociedad en su conjunto". Para ello elabora normas con la participación abierta de todas las partes interesadas e intenta impulsar la colaboración española en la elaboración de normas europeas e internacionales (Periáñez, 2013; Vol.3, p.9).

Éste mismo autor resume las características de una norma de calidad (Periáñez, 2013; vol. 3, p.11):

- Contienen acuerdos documentados que incluyen especificaciones técnicas y otros criterios para su uso consecuente como reglas, directrices o definiciones, con el objetivo de asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean apropiados a su fin.
- Por definición, todas las normas de calidad son de aplicación voluntaria.
- Su cumplimiento puede permitir la obtención de Certificaciones de Calidad.
- Son aprobadas por un organismo de normalización nacional, regional o internacional que tenga reconocida esa competencia.
- Están basadas en la experiencia y se actualizan para adaptarse a la evolución tecnológica, legislativa o de cualquier otro tipo de los sectores.
- Son públicas y pueden ser adquiridas por los interesados en sus contenidos.

La versión oficial en español de la Norma Europea EN ISO 9001:2015, define a la Organización Internacional de Normalización (ISO) como "una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO), cuyo trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO, en los que cada organismo miembro interesado en una materia, para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité" (UNE-EN ISO 9000: 2015; P.2).

En esta misma norma explica que la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a

⁶ Datos extraídos de *International Organization for Standardization* <http://www.iso.org>. 20/03/17.

mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible(UNE-EN ISO 9000: 2015; P. 7).

En los últimos años, la creciente globalización de los mercados ha supuesto que las empresas compren y vendan productos y servicios en cualquier parte del mundo. En aquellas transacciones donde la demostración de calidad es imprescindible las normas de calidad propias de cada país pueden ser un obstáculo. Por tanto, se necesitan criterios y mecanismos comunes para certificar que los productos o sistemas ofrecidos por una empresa cumplen con unas exigencias de calidad admitidas en cualquier parte del mundo. Esto ha sido el origen de la elaboración de una serie de normas por el Organismo Internacional de Normalización (ISO) que desde 1987 han sido adoptadas por un gran número de países y han servido para la construcción de los sistemas de gestión de la calidad de sus empresas (Llorens y Fuentes, 2008; P. 219).

La serie de normas UNE-EN ISO 9000 son normas y directrices internacionales de la calidad. Fueron publicadas en 1987 por el Comité técnico ISO/TC 176 y, desde entonces, se revisan y actualizan cada cinco años aproximadamente. En este ámbito destacan ISO 9000-2015 e ISO-9001-2015. La primera de ellas proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad, así como la base para otras normas del SGC, para lo que hay que tener en cuenta el contexto de una organización, las partes interesadas y el apoyo de personas, competencia, toma de conciencia y comunicación. En cambio, la segunda, se encarga de los requisitos para la gestión de la calidad y constituye una decisión estratégica cuya implantación efectiva proporciona diversos beneficios potenciales a la organización. La norma ISO 9001-2015 está compuesta por un conjunto de elementos de una organización que interactúan para establecer, políticas, objetivos y procesos con la finalidad de lograr esos objetivos y mejorar el desempeño global (Periáñez, 2013; Vol. 5, PP.1-21).

“Las normas ISO 9000 orientan a todas las organizaciones, sea cual sea su tamaño y sector, para que sus productos y servicios cumplan sistemáticamente con los requisitos del cliente” (Charini, 2017;P.2).

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

La actual serie de normas ISO que está vigente es la del año 2015 cuya estructura resumimos en la siguiente tabla:

ESTRUCTURA DE LA UNE-EN ISO 9001 DE 2015	
0. Introducción	2. Referencias normativas
1. Objeto y campo de aplicación	3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización	Comprensión de la organización y su contexto, así como de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, determinando el alcance de su sistema de gestión de la calidad.
5. Liderazgo	Liderazgo y compromiso, política, y roles, responsabilidad y autoridad.
6. Planificación	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades, objetivos de calidad y planificación, y planificación y control de cambios.
7. Soporte o apoyo	Recursos, competencias, concienciación, comunicación e información documentada.
8. Operación	Planificación y control operacional, requisitos, diseño, control y liberación de los productos y servicios, así como el control de las salidas no conformes.
9. Evaluación del desempeño	Seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditorías internas, y revisión por la dirección.
10. Mejora	Generalidades, no conformidades y acciones correctivas, y mejora continua.

Tabla 2.1: Estructura de la UNE-EN ISO 9001: 2015

Fuente: Elaboración propia a partir de la norma UNE-EN ISO 9001: 2015 (PP. 9-33)

2.5.2. MODELO DE EXCELENCIA EFQM 2013

2.5.2.1. ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MODELO

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996). Este tratado fue ratificado por los 47 estados miembros del Consejo de Europa, que incorporaron sus principios en su legislación nacional (EFQM, 2012; P.4)

La página web del Modelo EFQM⁷ ofrece un pequeño resumen de la historia del mismo, contando que este modelo fue creado en 1988 por la Fundación Europea para

⁷Datos extraídos de la página oficial de *European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M)*. <http://www.efqm.org/>. 24/03/17.

la Gestión de la Calidad (EFQM), una organización sin ánimo de lucro formada por catorce organizaciones europeas (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Suizer y Volkswagen). En 1989 establecieron su misión, visión y objetivos, los cuales se basaban en desarrollar un modelo de excelencia europea, comenzando así los trabajos de desarrollo del Modelo Europeo de Calidad, añadiéndose otras 53 empresas.

En 1991 nace el Modelo de Excelencia EFQM y se lanza el primer premio de calidad para las empresas. A partir de este momento se van actualizando y creando nuevos premios para otros tipos de organizaciones, llegando en el año 2000 a estar compuesto por 700 miembros.

Durante los últimos 25 años se han producido muchos cambios, ya que el modelo se ha ido adaptando y evolucionando con el tiempo para reflejar los cambios en el mercado global, pero sin cambiar su objetivo de aumentar la competitividad de las organizaciones europeas y apoyar el desarrollo sostenible en las economías europeas.

"Son cinco las versiones del modelo EFQM desde la primera de 1991 hasta la vigente de 2013 (1999, 2003 y 2010), si bien ha tenido diferentes adaptaciones o versiones complementarias adecuándose a singularidades para el caso de Administraciones Públicas, pequeñas y medianas empresas y, unidades operacionales dependientes de grandes empresas" (Criado, 2016).

"La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) permite a los directivos comprender las relaciones causa-efecto que existen entre los que la organización hace y los resultados que alcanza" (EFQM, 2012; P.5).

El Modelo de Excelencia EFQM es el Modelo de Gestión de la Calidad o Total Quality Management (TQM) más ampliamente aplicado en Europa. Se trata, según Criado (2016, Vol. 6; p.2) de "un enfoque o filosofía de gestión integral de las organizaciones que incluye factores sociales, estratégicos y técnicos, y que se orienta al logro de resultados excelentes en relación a sus grupos de interés" Además proporciona a las organizaciones un marco que les permite evaluar el desempeño midiendo su situación en términos de excelencia objetivos. Los elementos del Modelo de Excelencia EFQM están configurados de tal forma que una vez que el modelo ha

sido adecuadamente implantado, proporcionará información útil y valiosa que ayuda a las organizaciones en sus procesos de toma de decisiones (Alfaro-Saiz, 2011).

Según un estudio de autores como Yi-Chan Chung , Shiao-WenTien , Chia-HsiangHsieh y Chih-HungTsai (2008)sobre el valor del negocio para Gestión de la Calidad Total, *Total Quality Management (TQM)* se refiere al patrón de todos los sistemas en un negocio, así como una integración de estrategias de alto nivel. Funciona entre funciones y departamentos del negocio, e incluye todo el personal de la empresa, desde los ejecutivos hasta las unidades de base (de arriba hacia abajo), extendiéndose desde el frente hacia atrás (retroalimentación), llegando a la cadena de Proveedores y la cadena de clientes.

Estudios como el de Yusof y Aspinwall(2010) afirman que la gestión de la calidad total (TQM) ha sido descrita como una filosofía de gestión y una forma de pensar que ha ayudado a muchas organizaciones a alcanzar el estatus de clase mundial. Estas organizaciones son capaces de producir productos y servicios de calidad que cumplen y exceden las necesidades de sus clientes. TQM ayuda a crear una cultura de confianza, participación, trabajo en equipo, calidad mental, entusiasmo por la mejora continua, aprendizaje continuo y, en última instancia, una cultura de trabajo que contribuye al éxito y la existencia de la empresa.

Autores como Harnesk y Abrahamsson (2007; P.540) añaden que “este concepto de gestión no solo es un kit de herramientas para solucionar problemas, sino que está visto como un símbolo que otorga mayor credibilidad a las organizaciones”.

Del mismo modo, *The Quality Portal*⁸ afirma que TQM es un enfoque para mejorar continuamente la calidad de los bienes y servicios prestados a través de la participación de todos los niveles y funciones de la organización.Los consumidores están dispuestos a pagar una prima por bienes y servicios de mayor calidad. Las organizaciones que emplean TQM (o una filosofía similar) trabajan sobre la premisa de que cualquier producto o servicio puede ser mejorado y esta mejora es igual a un coste reducido, mejor rendimiento y mayor confiabilidad.

Las características básicas del modelo se pueden resumir en las siguientes (Periáñez, 2013; Vol. 6, p.4):

⁸Datos extraídos de *The Quality Portal*<http://thequalityportal.com>. 12/04/17.

- Objetivo: Fomentar la competitividad y mejora de las organizaciones a través de la TQM.
- Estudio en profundidad de una organización con el fin de puntuarla con arreglo a un modelo de referencia reconocido.
- Establece los puntos fuertes y débiles que permiten orientar el diseño de estrategias de mejora y de fortalecimiento.
- Modelo no prescriptivo (no son normas): Permite diferentes enfoques y niveles de evaluación e implantación.
- Fomenta el trabajo en equipo implicando a un número elevado de recursos humanos.
- Posibilita la evaluación de cualquier tipo de organización.
- Permite analizar la gestión no sólo desde un punto de vista cuantitativo (datos e información objetiva), sino también cualitativo (percepciones subjetivas).
- Desde su creación las organizaciones que gestionan los premios están comprometidas con la investigación y actualización de los modelos (cada 3 años).
- Los modelos se utilizan como base para el establecimiento de premios y reconocimientos a nivel internacional, nacional y regional.

2.5.2.2. EXCELENCIA: DEFINICIÓN Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES INCLUIDOS EN EL MODELO EFQM 2013

Según el Modelo EFQM (2012; P.2), "la excelencia es el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados. Las organizaciones excelentes son aquellas que logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés".

Los **conceptos fundamentales** de la excelencia, tal como se explican en este modelo, se fundamentan en los derechos humanos básicos y son los siguientes (p. 4):

- Añadir valor a los clientes: Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo las necesidades, expectativas y oportunidades.
- Crear un futuro sostenible: Deben producir un impacto positivo en el mundo que les rodea, porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las

condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

-Desarrollar la capacidad de la organización: Incrementar sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

-Aprovechar la creatividad y la innovación: Generar un mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

-Liderar con visión, inspiración e integridad: Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

-Gestionar con agilidad: Habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

-Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas: Deben valorar a las personas que integran la organización y crear una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto objetivos personales como los de la empresa.

-Mantener en el tiempo resultados sobresalientes: Alcanzar este tipo de resultados que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y a largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

Los conceptos y criterios fundamentales del Modelo de Excelencia EFQM reconocen que los flujos de información desempeñan un papel clave en las organizaciones; Por lo tanto, el instrumento de autoevaluación contiene declaraciones que se refieren a la gestión del sistema de información ya la disponibilidad de información (Cragg, 2005; Zárraga-Rodríguez y Alvarez, 2013).

En el Modelo de Excelencia EFQM, la gestión de procesos de negocio es controlada por los flujos de información, por lo que el modelo está estrechamente asociado con los indicadores de desempeño, lo que no es posible sin un sistema de información eficiente (Elg y Kollberg, 2012; Chang et al., 2012). La calidad del sistema se asocia positivamente con la calidad de la información. Un sistema de información bien integrado, comúnmente adoptado en empresas comprometidas con el Modelo de Excelencia EFQM, proporciona información que satisface la dimensión de la calidad de la información (Gorla et al., 2010).

2.5.2.3. CRITERIOS DEL MODELO DE EXCELENCIA EFQM

En cuanto a las características del Modelo de Excelencia EFQM, debemos decir que tiene un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios que permite evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Cinco de ellos son "Agentes Facilitadores" y cuatro son "Resultados". Los criterios que hacen referencia a un "Agente Facilitador" tratan sobre lo que la organización hace. Por el contrario, los criterios que hacen referencia a "Resultados" tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. "Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logra mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y los recursos, y los procesos" (Periáñez, 2013;Vol.7, p.3).

Los criterios del Modelo de Excelencia EFQM (2013) son los siguientes:

- Liderazgo: Las organizaciones excelentes tienen líderes que actúan como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
- Estrategia: Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- Personas: Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes, desarrollando capacidades y fomentando la equidad e igualdad.
- Alianzas y recursos: Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.
- Procesos, productos y servicios: Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

- Resultados en los clientes: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Resultados en las personas: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.
- Resultados en la sociedad: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
- Resultados claves: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan financiación.

“Cada criterio va acompañado de una definición que explica su significado a nivel global y para su desarrollo, estos se acompañan de un número variable de subcriterios que son necesarios abordar a la hora de realizar la autoevaluación. Finalmente, cada subcriterio incluye una relación de elementos a considerar, cuyo objetivo es aportar ejemplos que aclaren su significado” (Periáñez, 2013; Vol.7, p.4).

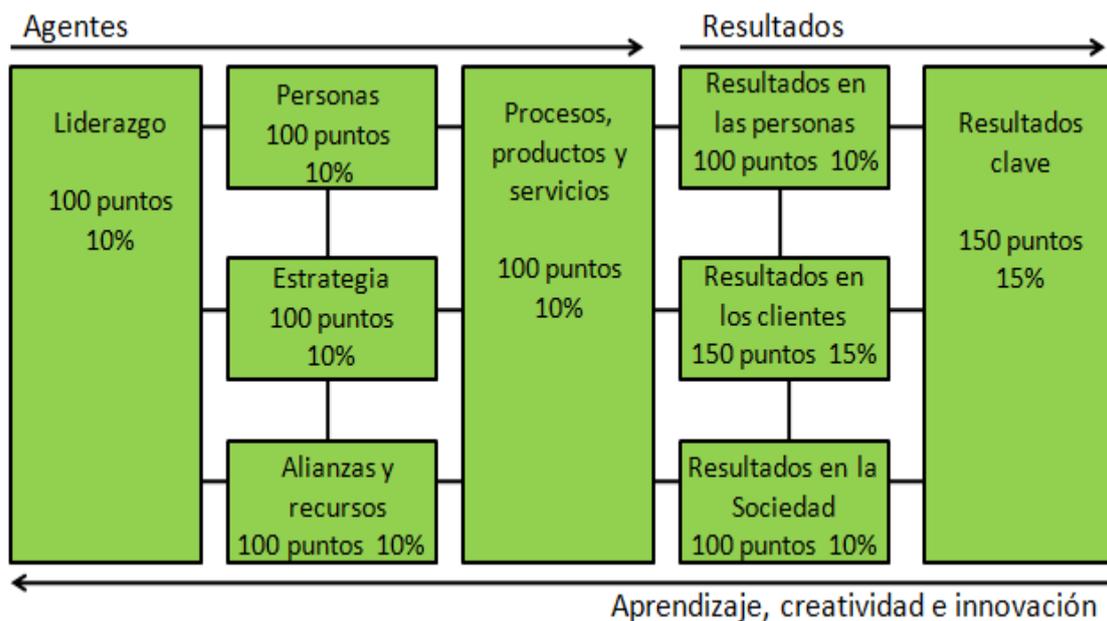


Figura 2.2: Criterios del Modelo EFQM de Excelencia
Fuente: Modelo de Excelencia EFQM (2012; P.9)

Finalmente, comentar que el modelo EFQM propone un número de subcriterios que no es homogéneo en todos los criterios agentes, si bien, todos ellos disponen de cinco subcriterios salvo el referido a la estrategia, que sólo cuenta con cuatro. Cabe

destacar, que las ponderaciones de los subcriterios dentro de cada criterio son idénticas.

Por otro lado, en lo referente a los criterios resultados, el modelo propone dos subcriterios de valoración para cada uno de ellos, sin embargo, los pesos o ponderaciones de dichos subcriterios sólo son idénticos en los casos de los criterios resultados en la sociedad y los resultados clave, a cuyos subcriterios respectivos da igual peso (50%). Sin embargo, en los criterios referidos a los resultados en los clientes y en las personas, las ponderaciones son del 75% para los subcriterios referidos a las medidas de percepción y el 25% restante para los referidos a los indicadores de rendimiento.

2.5.2.4. ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA EN EL MODELO EFQM: METODOLOGÍA REDER

La visión tradicional del proceso de mejora continua es la propuesta por Edward Deming (1950) y se denomina ciclo de mejora continua, ciclo Deming o ciclo PDCA, de las siglas en inglés Planificar (*Plan*), Hacer (*Do*), Controlar o verificar (*Check*), Actuar (*Action*). Autores del Centro de Estudio de Innovación y Mantenimiento como Hernández y Navarrete (2001) afirman que cuando un empleado o área encuentra un problema al aplicar estándares en su tarea, este se cuantifica, se analiza y se identifican las causas para proponer las soluciones, fijando de esta forma nuevos estándares más ambiciosos. Por tanto un ciclo PDCA se utiliza para analizar problemas y planificar acciones arrancando por la fase de control diario (C) de un ciclo PDCA en el proceso de mantenimiento de estándares.

Deming sugiere que este ciclo debería seguir el siguiente orden:

1º Fase: "Planificar", la cual consiste en individualizar el problema recogiendo datos para su mejor conocimiento y así poder establecer los objetivos. Hecho esto se debe hacer un diseño teórico con hipótesis sobre las relaciones causa-efecto.

2º Fase: "Hacer", intentar aportar pruebas para confirmar que el diseño es correcto al igual que las hipótesis planteadas.

3º Fase: "Controlar", donde se compara el diseño teórico con el resultado obtenido en las pruebas.

4º Fase: "Actuar", en el caso de error hay que tomar medidas correctoras.

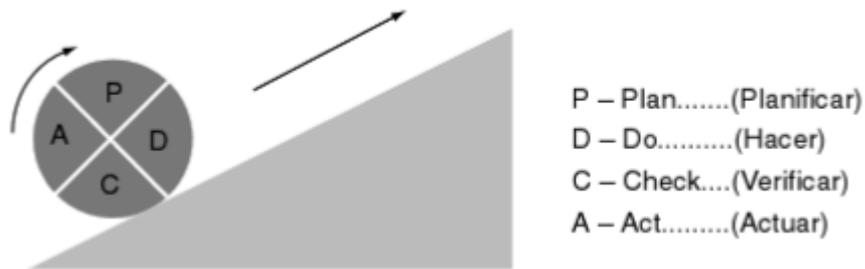


Figura 2.3: Ciclo de Deming o PDCA

Fuente: Aplicaciones prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en PYMES(2005; P.54)

Una visión más moderna y adecuada a los enfoques de calidad total es la propuesta por el modelo EFQM, quien aporta una poderosa herramienta de evaluación denominada Esquema lógico REDER. Según la lógica REDER propuesta por el Modelo EFQM 2012, toda organización necesita:

- Establecer los resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

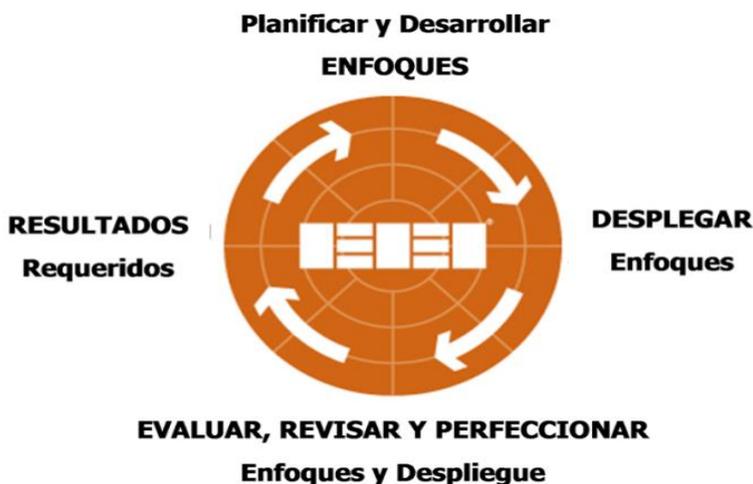


Figura 2.4: Esquema lógico REDER
Fuente: Modelo EFQM(2012; p. 24)

Así mismo, la Lógica REDER propone una matriz para el análisis de los enfoques en los agentes facilitadores y otra para el análisis de los resultados, las cuales nos servirán como instrumento de medición para nuestra empresa en los siguientes capítulos. Para realizar un análisis con más rigor, los elementos REDER pueden descomponerse en atributos:

Análisis de Agentes Facilitadores		
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés.
	Integrado	Apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Se implantan en áreas relevantes.
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Aprendizaje y creatividad	Se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.
	Mejora e innovación	Los resultados de los dos anteriores se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.
Análisis de Resultados		
Relevancia y utilidad	Ámbito y relevancia	Conjunto de resultados de los grupos de interés relevantes que demuestran los rendimientos de la organización.
	Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
	Segmentación	Segmentar los resultados de forma adecuada.
Rendimiento	Tendencias	Tendencia positiva o buenos rendimientos en menos de 3 años.
	Objetivos	Para los resultados claves hay objetivos que se alcanzan de manera continuada.
	Comparaciones	Con el exterior, con la competencia y con referentes de excelencia.
	Confianza	Basándose en las relaciones causa-efecto, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

Tabla 2.2: Esquema lógico REDER

Fuente: Elaboración propia a partir de transparencias de Criado y Díaz (2016;Pp.8-9)

2.5.3. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS REFERENTES ACTUALES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Si realizamos una comparación entre las Normas ISO y el Modelo de Excelencia EFQM obtenemos el siguiente análisis:

	NORMAS ISO	MODELO EFQM
ORIGEN	Década de los años treinta-cuarenta (otros posteriormente). Industria armamentística	Finales de los años ochenta. Multinacionales (EU y EEUU) y Gobierno (caso Japón)
IMPULSORES	ISO (1987)	EFQM (1991)
PARTNER NACIONAL	AENOR	Club Gestión de Excelencia
DOCUMENTOS	Norma. Especificaciones de requisitos	Modelo de referencia. Directrices de aplicación
ORGANISMO QUE LAS GENERA	Organismo internacional. Sin ánimo de lucro. Federación de asociaciones de organismos normalizadores	Son modelos localistas (continental o nacional). Son diversos organismos públicos, instituciones mixtas y organizaciones privadas
NIVELES DE CERTIFICACIÓN	Se puede obtener certificación o no	Existen grados o niveles de certificación
DIFERENCIAS TERMINOLÓGICAS	Se hace entrega de un certificado	Se entregan sellos o reconocimientos
INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL O LEGAL	Entidades acreditables y no acreditables	No existe una infraestructura legal
ESQUEMA DE MEJORA CONTINUA	Ciclo PDCA	Lógica REDER y enfoque de innovación, creatividad y aprendizaje
PLAZO DE IMPLANTACIÓN	Rápido (medio plazo) Global	Lento (Largo y muy largo plazo) Gradual
CONTROL Y/O EVALUACIÓN DEL SISTEMA	Cumplimiento requisitos Auditorías Internas-Externas y Revisiones	Proximidad al modelo excelencia Autoevaluaciones y Evaluaciones Externas
NOMINACIÓN DESVIACIONES	No conformidades y Observaciones	Puntos Fuertes y Áreas de Mejora
COSTE DEL SISTEMA	Determinado globalmente Elevada exactitud	Determinado parcialmente Escasa exactitud
VALIDEZ TEMPORAL DEL CERTIFICADO/ RECONOCIMIENTO	Limitado a 3 años con seguimiento anual	Ilimitado sin seguimiento (caso de los premios) Limitada en caso de reconocimientos

Tabla 2.3: Comparación entre Normas ISO y Modelo de Excelencia EFQM.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la serie de normas UNE-EN ISO 9000, EFQM(2012) y,Criado y Díaz(2016)

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN EMPÍRICA: ESTUDIO DEL CASO

3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo vamos a describir cómo está constituida la empresa y cómo desarrolla su actividad para, a partir de aquí, poder realizar las cuestiones relativas al Modelo EFQM de Excelencia.

El análisis empírico de este trabajo se basa, por tanto, en una descripción de la realidad empresarial, la aplicación de un método de autoevaluación propuesto por el modelo en cuestión, realizado por tres representantes de la empresa, a partir del cual vamos a realizar una serie de cálculos para ver en qué medida la información proporcionada por ellos es representativa de la realidad y qué visión tienen ellos sobre la empresa, y, por último, una evaluación externa, realizada en base a la herramienta REDER, la cual nos va a permitir obtener una puntuación más auténtica, sobre la cual estableceremos varias propuestas de mejora para la empresa.

Parte de los datos y la información recogida a continuación ha sido extraída del documento bajo el título "Memoria del desarrollo de la actividad de la Cafetería-Restaurante del apeadero de la ciudad de Aracena", realizado por el gerente de la empresa, los cuales hemos ampliado dado nuestro conocimiento de la realidad empresarial familiar.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD EMPRESARIAL

La Zagaleja de Aracena, S.L. es una sociedad que se constituyó el 3 de diciembre de 2004, compuesta por Juan Antonio Manzano González y María José Barrero Márquez. Ambos estuvieron de alquiler en el bar La Parada, situado en la Avenida de Andalucía nº3, antigua parada de autobuses de Aracena, durante quince años. Más tarde, en 2004, fueron concesionarios, a través de la sociedad antes mencionada, del apeadero de autobuses de la ciudad de Aracena, durante diez años.

En cuanto a la descripción de la actividad que se ha instalado en el local podemos añadir lo siguiente:

3.2.1. EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES A EMPLEAR PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El mobiliario e instalaciones a emplear para el desarrollo de la actividad lo vamos a concretar en los siguientes puntos:

- Mobiliario del Salón-Comedor

Consta de 13 mesas de 80x80 cm, con superficie en polimérico color madera y 52 sillones a juego. También dispone de 12 mesas de aluminio de 80x80 cm y 48 sillones del mismo material, para montar la terraza. En la barra hay 8 banquetas siguiendo el mismo estilo. Cuenta con una zona acristalada, con cristales de seguridad, la cual se utiliza de comedor para el restaurante, el cual cuenta con un mueble donde guardar las servilletas, los cubiertos del comedor, las cartas del comedor y el resto de utensilios. Además, esta zona cuenta con un televisor.

- Mobiliario y maquinaria en barra y cocina

Dentro de la barra está instalado un mueble de acero inoxidable con entrepaños para el alojamiento de las copas, vasos, platos de café, tazas, cucharillas, etc. Este ocupa toda la parte frontal del interior de la barra. La parte baja de este mueble se utiliza para alojar los vinos, los azucarillos, los tetrabriks de leche y las botellas para el uso de bebidas alcohólicas. Junto a ese mueble, a la misma altura, se aloja una cámara de gran capacidad para meter bebidas frías, naranjas para zumo, postres y otros alimentos. En la parte superior de estos dos muebles estará la máquina de café, los molinos de café, el termo de leche, la máquina registradora, la chocolatera y algunos accesorios. En el rincón que queda en la barra se aloja un mueble de las mismas dimensiones del ancho de la misma. En este mueble, con entrepaños también,

se ubica la máquina de zumos de naranja. Bajo la barra está: La máquina de hielo, el enfriador de la cerveza, un fregadero de doble seno de gran capacidad, el lava-vasos y una cámara debajo del mostrador para los refrescos, batidos, zumos, etc. Sobre la barra hay una vitrina expositora para tapas frías y otra para dulces artesanos de Aracena.

- Mobiliario y maquinaria de la cocina

Cuenta con una cocina industrial de 4 fuegos con horno, plancha de cromo duro sobre mueble de acero, freidora eléctrica de doble seno y alta potencia, mueble fregadero de un seno y gran capacidad, lavaplatos industrial, cámara-armario frigorífica de 4 puertas, 2 termos eléctricos de 100+100 litros, congelador de cajones, mueble fogón a gas y mobiliario necesario para elaborar las comidas, tales como: mesas de trabajo reforzadas con entrepaño, estanterías de acero inoxidable con entrepaños y estanterías lisas en los huecos disponibles. A parte está dotada de pequeña maquinaria como corta-fiambres, corta-patatas, tostador eléctrico industrial, trituradora industrial entre otras.

3.2.2. SERVICIOS QUE SE OFRECEN EN LA CAFETERÍA-RESTAURANTE

Los servicios que se ofrecen en la Cafetería-Restaurante quedan especificados a continuación:

En cuanto al horario del establecimiento, podemos decir que se abre a las seis y media de la mañana, todos los días del año. A esta hora ya disponen de café, tostadas calientes y servicio de cafetería. A las siete y media disponen, además, de churros, chocolate caliente y bocadillos. Los churros se ofertan hasta las doce y media de la mañana, al igual que los desayunos en general. A partir de las nueve se disponen de tapas frías y tapas calientes de guisos caseros. A las dos del mediodía ya cuentan con tapas de plancha, fritas y menú del día junto con los platos de la carta de restaurante. La cocina se cierra a las cuatro de la tarde, siempre que no haya comensales que quieran comer, manteniendo en todo caso el servicio de cafetería hasta las seis de la tarde. Siempre se cierran las instalaciones media hora después de la partida del último autobús.

Por otro lado, presenta un servicio de consigna gratuita, servicio de cabina telefónica, venta de tabaco y servicio de máquinas expendedoras de bebidas frías.

Para comentar la carta del restaurante en general, podemos decir que se ofrecen varias clases de pescados, así como carnes ibéricas. El jamón es ibérico y los guisos se preparan siempre con aceite virgen extra, así como con verduras en perfecto estado. El Pan es de panaderías locales.

3.2.3. MÉTODO DE TRABAJO

El método de trabajo que siguen tanto los socios como los trabajadores es el mismo, consistente en la máxima rapidez y eficiencia posible, por lo que cuentan con el personal necesario en cada momento según las necesidades.

La barra se lleva por dos trabajadores junto con uno de los socios al cincuenta por ciento de la sociedad concesionaria. La cocina la lleva un cocinero junto con el otro socio. La limpieza está en manos de una limpiadora.

Todo el personal está suficientemente informado sobre los horarios de los autobuses y darán esta información a todas las personas que la soliciten, tanto verbalmente como telefónicamente. Además, cada trabajador cuenta con un uniforme y está concienciado en su función de servicio público.

3.2.4. ORGANIGRAMA DEL PERSONAL

La actividad que desarrollará el personal queda organizada de la siguiente manera:

Un camarero abre las instalaciones y el encargado de la cocina poco después. El segundo camarero entra dos horas y media más tarde, junto con el cocinero y el encargado de la barra, y es este camarero quien cierra las instalaciones al terminar la jornada. En este momento entra la limpiadora quien se mantiene en su puesto hasta el término de su cometido.

La función de los socios concesionarios es la de encargados, cada uno en su zona, y de cubrir las horas que no estén los trabajadores, ayudar en las horas que hay más trabajo, estar pendientes del buen funcionamiento de la actividad, gestionar pagos, compras, gastos y cubrir los descansos del personal. Para las vacaciones se contrata personal a parte, según la época del año en que se realicen.

La jerarquía que sigue la empresa se representa en el siguiente organigrama:

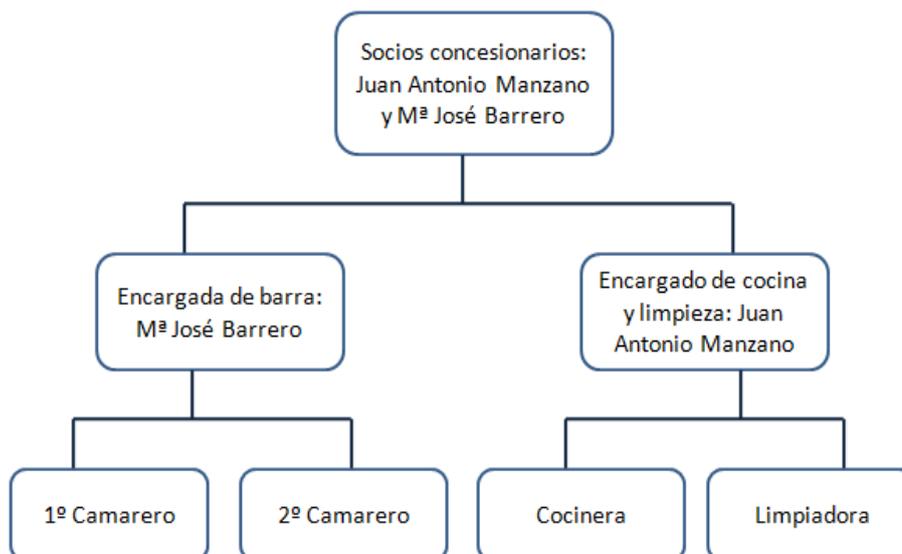


Figura 3.1: Organigrama de la empresa.

Fuente: Memoria de desarrollo de la actividad de la Cafetería-Restaurante del apadero de la Ciudad de Aracena (2016)

3.2.5. MICROENTORNO DE LA EMPRESA: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para realizar una breve descripción del microentorno que rodea a la compañía objeto de nuestro estudio haremos uso de la metodología propuesta por Michael Porter (1985). Este modelo, también denominado como de las cinco fuerzas de Porter ayuda a comprender las fuerzas de la competencia en una industria o sector, ya que supone llegar a una conclusión a partir de toda la información recogida sobre estos cinco aspectos: competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos y competencia en la industria. Este modelo se debe aplicar en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio y hay que tener en cuenta que las cinco fuerzas no son independientes entre sí (Acedo, 2016; Vol. 3, p.2).

Si analizamos nuestra realidad empresarial en base a estas cinco fuerzas podemos ver lo siguiente:

- Entrantes potenciales.

La cafetería-Restaurante se encuentra en un sector en el que es muy fácil entrar, ya que no se necesita una inversión muy elevada y existen escasas barreras legales y administrativas, aunque esta empresa cuenta con una posición favorable a nivel local,

ya que está en el único apeadero de autobuses de la ciudad. Además, cuenta con un producto diferenciado, hablamos concretamente de los "churros", ya que presentan una calidad mayor que cualquier otro establecimiento de la zona, siguiendo, según los directivos, una estrategia híbrida: relación calidad-precio.

- Poder de los compradores o clientes.

Esta cafetería-restaurant cuenta con un número elevado de clientes (mayor al de la competencia), pero el jefe de la empresa nos comenta que tienen bastante poder de negociación, ya que muchos de los clientes son leales y acuden a la empresa todos los días del año, por lo que adaptan los productos a sus requerimientos continuamente. En cuanto a los márgenes, el producto con mayor margen de beneficio es el café y sus asociados. Y los que menos márgenes tienen son las comidas de almuerzo y las bebidas alcohólicas. Por último, cabe añadir, que los directivos no consideran que exista amenaza de integración "hacia atrás" por parte de los compradores, es decir, los clientes no presentan iniciativas para competir con nuestra empresa.

- Proveedores

La empresa cuenta con veinticuatro proveedores. Los cinco que los directivos de la empresa consideran más importantes son:

- Para el café (Andaluza de Café, S.A.)
- Para los molletes y mantecas para untar (Félix Borreguero Fernández)
- Para el pan de pueblo, bollos y harina (Panadería Rufino, S.L.)
- Aceite especial para los churros (Coreisa)
- Para la cerveza de barril y refrescos (J.M. Pérez Palacios, S.L.)

Todos estos proveedores son los que la empresa ha elegido para tener la mejor calidad precio, ya que hasta la actualidad, muchos de los proveedores han ido siendo sustituidos por otros más convenientes para el beneficio de la empresa, lo que ha sido posible gracias a la gran variedad de proveedores en este sector. Por lo que no han tenido un poder de negociación muy alto, pero de los actuales, el único que cuenta con un poder de negociación alto es el proveedor del Café.

Así mismo, no existe amenaza de integración vertical por parte de los proveedores.

- Productos sustitutos

La cafetería-restaurante destaca por los servicios de desayunos, por lo que sus productos pueden ser sustituidos, ya que el cliente tiene muchas opciones a la hora de elegir, pero este establecimiento cuenta con gran variedad de productos, para que el consumidor elija sin problemas, obteniendo el beneficio de la misma forma.

- Competencia

En cuanto a los desayunos, la empresa tiene cuatro competidores principales, dos de ellos se deben a la cercanía a nuestro establecimiento, y los otros dos, a pesar de estar lejos, cuentan con productos muy competitivos. Hay que destacar que uno de estos, concretamente una churrería, va a conseguir una posición muy favorable en los próximos meses, ya que ha adquirido un local mejor y quiere hacerle la competencia a nuestra empresa ofreciendo un tipo de churros con los que La Parada no cuenta. Como consecuencia, nuestros directivos tienen en mente una estrategia para competir y no perder su posición en el mercado.

3.3. DIAGNÓSTICO INTERNO: AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación es entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de la organización que se compara con un modelo de excelencia. Aunque suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse (Cabo y Guerra, 2014; P.10).

Para llevar a cabo la evaluación interna o autoevaluación procedimos primeramente a realizar un par sesiones de unas dos horas de duración cada una para la sensibilización y formación básica de los directivos. Previamente, la propiedad decidió qué personas serían partícipes del proyecto y así, se decidió que además de los dos propietarios, aportaría opiniones el encargado de la empresa o primer camarero.

En las sesiones les transmitimos la finalidad última del estudio, los objetivos, los conceptos y elementos básicos del modelo EFQM, las metodologías que utilizaríamos, entre otros.

Posteriormente, diseñamos un cuestionario (véase anexo 1) a partir de los criterios y subcriterios propuestos por el Modelo EFQM 2013, estableciendo una pregunta por cada subcriterio. Este cuestionario lo han contestado las personas mencionadas, en concreto D. Juan Antonio Manzano González, D^a. María José Barrero Márquez y, el encargado o primer camarero D. Samir Kassib.

El cuestionario dispone de una valoración cuantitativa que obliga a los evaluados a posicionarse en una escala numérica de 0 a 10. Además, se les proponía que incluyesen evidencias de los puntos fuertes que detectasen, así como aquellas áreas de mejora que considerasen pertinentes.

En la siguiente tabla incluimos textualmente los puntos fuertes dentro de cada criterio que fueron explicitados por los miembros del equipo de autoevaluación:

PUNTOS FUERTES MENCIONADOS EN LOS CUESTIONARIOS	
Liderazgo	"Considero que la organización es flexible, ya que se ha adaptado en cuanto a la subida de precios, buscando alternativas para no dañar las ventas, por ejemplo, consiguiendo materias primas de igual calidad y precio más bajo".
	"Los líderes están bien implicados con los agentes externos (clientes y proveedores)".
	"Gran trato con los clientes, prestamos atención a sus sugerencias y adoptamos cambios en los productos".
Estrategia	"Nuestra estrategia sería que los productos se adaptan a las necesidades de los clientes".
Personas	"Seleccionamos a nuestros empleados según sus capacidades y así poder enseñarles nuestra forma de trabajo, por ejemplo, el hecho de enseñar a hacer churros, nuestro producto principal, a la cocinera".
	"Existe flexibilidad de horarios, por ejemplo, se permite alargar las vacaciones de los empleados, aunque no se remuneren".
Alianzas y recursos	"Existe una buena gestión para obtener beneficios sostenibles".
	"Existe una buena comunicación con los proveedores, llevando a cabo negociaciones para conseguir el mejor beneficio mutuo".
Procesos, productos y servicios	"Sincronización a la hora de prestar el servicio para que sea eficiente y rápido".
	"Los procesos están documentados, tanto en la memoria sanitaria como en el proyecto inicial de la empresa".
	"La mayoría de los productos se elaboran en el momento de su consumo".
	"Publicidad en la radio local y otros medios".

Resultados en los clientes	"Recibimos muchas felicitaciones de los clientes por la calidad de los productos y servicios".
	"Tenemos clientes leales y satisfechos a lo largo de los años".
Resultados en las personas	"Valoramos la eficacia de los trabajadores".
Resultados en la sociedad	"La empresa ha conseguido influir a nivel local en las costumbres, por ejemplo, es tradición ir a desayunar churros a nuestro bar-restaurante el Viernes Santo o en días de Campanilleros".
Resultados claves	"Tenemos resultados positivos a lo largo de los años".
	"Cada día anotamos las ventas en los diferentes tramos horarios del día".

Tabla 3.1: Puntos fuertes identificados por el equipo de autoevaluación.
Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios respondidos por el equipos de autoevaluación

Del mismo modo, han nombrado ciertas áreas de mejora que creían convenientes dentro de cada criterio:

AREAS DE MEJORA MENCIONADAS EN LOS CUESTIONARIOS	
Liderazgo	"Los líderes deberían desarrollar más el modelo de referencia".
Estrategia	"La estrategia no está documentada".
Personas	"Los cambios en el sistema de trabajo deberían anunciarse con mayor antelación".
	"Es necesario mejorar la comunicación".
Alianzas y recursos	"Al no tener grandes movimientos de capital, no necesitamos una financiación externa".
	"Se debería realizar un estudio antes de tomar las decisiones".
	"Mejorar la tecnología".
Procesos, productos y servicios	"Se debería gestionar más activamente las redes sociales".
	"Mejorar la publicidad".

Resultados en los clientes	"Se debería realizar una comparación con los clientes de la competencia".
	"Se debería llevar a cabo un análisis de los clientes".
Resultados en las personas	"No se miden los resultados en las personas, pero si hay empleados que llevan más de tres años trabajando positivamente".
	"Se hace visualmente la comparación con otras empresas, pero no está documentada".
Resultados en la sociedad	"No hay un estudio que demuestre los resultados".
Resultados claves	"Las comparaciones son visuales, no están documentadas".
	"Habría que mejorar la rentabilidad y los beneficios".

Tabla 3.2: Áreas de mejora identificadas por el equipo de autoevaluación.
Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios respondidos por el equipos de autoevaluación

Al realizar el cuestionario para cada uno de los tres encuestados, también podemos observar las puntuaciones otorgadas a cada subcriterio siguiendo una escala propuesta de cero a diez (véase anexo 1).

Con la finalidad de obtener una puntuación única de todo el equipo de autoevaluación para cada uno de los criterios y subcriterios propuestos por el modelo EFQM, procedimos a obtener las medias aritméticas simples. También, obtuvimos así mismo las desviaciones típicas de los datos anteriores con la finalidad de conocer el grado de acuerdo que existía entre los diferentes miembros del equipo.

En primer lugar, podemos observar los resultados de los criterios agentes facilitadores:

LIDERAZGO		
SUBCRITERIOS	Media	Desv.Típica
1.a	5	2
1.b	4,67	2,52
1.c	5	1
1.d	4	1,73
1.e	5	1
CRITERIO	4,73	

ESTRATEGIA		
SUBCRITERIOS	Media	Desv.Típica
1.a	4,33	3,06
1.b	0,33	0,58
1.c	0,33	0,58
1.d	0,33	0,58
CRITERIO	1,33	

PERSONAS		
SUBCRITERIOS	Media	Desv.Típica
1.a	1	1,73
1.b	4,33	1,15
1.c	4	1
1.d	2	2
1.e	2	3,46
CRITERIO	2,67	

ALIANZAS Y RECURSOS		
SUBCRITERIOS	Media	Desv.Típica
1.a	3,33	3,06
1.b	3	1,73
1.c	3,67	0,58
1.d	0,33	0,58
1.e	0	0
CRITERIO	2,07	

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS		
SUBCRITERIOS	Media	Desv.Típica
1.a	6	1
1.b	6,33	0,58
1.c	3	2
1.d	6,67	0,58
1.e	6,67	1,15
CRITERIO	5,73	

En segundo lugar, presentamos los resultados de los criterios resultados:

RESULTADOS EN LOS CLIENTES		
SUBCRITERIOS	Media	Desv.Típica
1.a	0	0
1.b	0	0
1.c	5	2
1.d	5	1
1.e	1	1,73
CRITERIO	2,2	

RESULTADOS EN LAS PERSONAS		
SUBCRITERIOS	Media	Desv.Típica
1.a	0	0
1.b	0	0
1.c	2,67	0,58
1.d	4,33	1,15
1.e	3	2,65
CRITERIO	2	

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD		
SUBCRITERIOS	Media	Desv.Típica
1.a	0	0
1.b	0,33	0,58
1.c	6	0
1.d	5,33	0,58
1.e	1	1,73
CRITERIO	2,53	

RESULTADOS CLAVE		
SUBCRITERIOS	Media	Desv.Típica
1.a	0	0
1.b	0	0
1.c	5	1,73
1.d	4	1,73
1.e	0,33	0,58
CRITERIO	1,87	

CRITERIOS	PUNTUACIÓN DEL CRITERIO (Puntos)	PUNTUACIÓN DEL CRITERIO (%)	MEDIA OBTENIDA (0-10)	VALOR PONDERADO	RESULTADO (Puntos)
Liderazgo	100	10%	4,73	0,47	47
Estrategia	100	10%	1,33	0,13	13
Personas	100	10%	2,67	0,27	27
Alianzas y recursos	100	10%	2,07	0,21	21
Procesos, productos y servicios	100	10%	5,73	0,57	57
Resultados en los clientes	150	15%	2,20	0,33	50
Resultados en las personas	100	10%	2,00	0,20	20
Resultados en la sociedad	100	10%	2,53	0,25	25
Resultados clave	150	15%	1,87	0,28	42
TOTAL	1000	100%	25,13	2,72	302

¹Se ha redondeado por exceso y por defecto los resultados ponderados obtenidos.

Tabla 3.3: Resumen de los resultados obtenidos en la autoevaluación

Fuente: Elaboración propia

Hemos utilizado la media aritmética como valor intermedio de referencia cuando se dispone una colección de observaciones (Rodríguez, V. 2015).

Al observar los cuestionarios, vemos que los participantes no suelen coincidir en las respuestas e, incluso, muestran valores muy diferentes, proporcionando así una media con un valor que, teniendo en cuenta los elevados valores que presentan la mayoría de las desviaciones típicas obtenidas, sería poco representativo. De este modo, cabe destacar que los criterios con menos representatividad de sus medias son el criterio liderazgo y el referido a las personas. El criterio estrategia es el que presenta una media más representativa, sin embargo, su subcriterio 1.a es el que presenta la desviación típica más elevada, ya que es el que mayor falta de concordancia tiene en el equipo de autoevaluación. Por el lado contrario, los subcriterios que mayor concordancia tienen son el 1.a y 1.b de todos los criterios resultados.

De esta forma, podemos concluir que el criterio mejor puntuado por los participantes es el agente facilitador Productos, procesos y servicios, con un total de 57 puntos, y el criterio peor puntuado es el agente Estrategia, con 13 puntos.

Por estas razones, podemos deducir, que nuestros participantes tienen opiniones muy distintas a cerca del funcionamiento de la empresa, aunque todos coinciden en que su principal objetivo es que el cliente esté siempre satisfecho y no dudan en adaptarse continuamente a sus necesidades, tanto en los productos como los servicios. Aún así, las respuestas en el cuestionario de autoevaluación muestran indicios de no

haber comprendido bien el Modelo EFQM de excelencia, ya que proponen como puntos fuertes aspectos que no pueden ser demostrados, pues, aunque así se lleven a cabo, no están documentados ni sistematizados de forma alguna.

Todo esto, nos lleva a concluir que la puntuación final obtenida, 302 puntos, es bastante alta para las exigencias que plantea el modelo EFQM. No obstante, como veremos en el siguiente apartado, esta puntuación se verá reducida cuando realicemos nuestra evaluación externa donde seremos exigentes en las evidencias que demuestren tan alta puntuación otorgada por los directivos.

3.4. DIAGNÓSTICO EXTERNO: EVALUACIÓN EXTERNA

Para llevar a cabo la evaluación externa hemos utilizado las tablas que propone el esquema lógico REDER (véase el anexo 2) que proporciona el Modelo EFQM de Excelencia (2012: Pp. 26-27). Este cuestionario se ha completado en base a las evidencias disponibles sobre la Cafetería-Restaurante La Parada.

Queremos dejar constancia de que, aun cuando las matrices REDER que incluimos seguidamente incluyen datos referidos a los criterios, dichos datos han sido obtenidos con los valores medios referidos a cada uno de los subcriterios que incluyen cada uno de los nueve criterios. Por razones de espacio, no hemos podido incluir dichos cálculos y tablas pertinentes.

Como ya nombramos en el capítulo 2, la herramienta REDER de evaluación y gestión, según el Modelo EFQM de Excelencia es: "el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al Premio EFQM a la Excelencia y a la mayoría de los premios nacionales a la excelencia europeos" (EFQM, 2012;P.28).

Así mismo, afirma que el principio sobre el que se basa la puntuación con REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación con respecto al Modelo aumenta. Como es lógico, REDER asigna un 50% del total de puntos a los Agentes Facilitadores y el 50% restante a los Resultados, lo que garantiza la capacidad de la organización para mantener su rendimiento en el futuro. Al puntuar de esta forma, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización (EFQM, 2012;P. 28). Las ponderaciones a aplicar son las que aparecen en (Figura 2.2).

3.4.1. MATRICES REDER

Los resultados que hemos obtenido de nuestra evaluación externa realizada aparecen en la siguiente tabla (tabla 3.5.). Como puede observarse el criterio agente mejor valorado es "Producto, procesos y servicios", y el que peor puntuación obtiene es "Liderazgo".

Liderazgo	Puntuación	10%	10 puntos
	Juicios de valor	No tiene declarado ningún tipo de documento que defina el enfoque de liderazgo, así como la visión, misión y valores	
		No utilizan mediciones para ver la evolución de la gestión de la organización	
		No fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos	
		Los líderes parecen estar implicados con los agentes externos pero no existe documento que lo demuestre	
Estrategia	Puntuación	0%	0 puntos
	Juicios de valor	Aunque comprenden las necesidades de sus grupos de interés, tales como los clientes, ya que adaptan los productos a sus requerimientos, no existe ninguna estrategia documentada	
Personas	Puntuación	15%	15 puntos
	Juicios de valor	El desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas no está documentado	
		Existe flexibilidad de horarios, concretamente sobre las vacaciones, lo que se puede demostrar con el salario cobrado por los empleados, ya que la prórroga de las vacaciones no es retribuida	
		Las personas no se comunican eficazmente en toda la organización	
		No se realiza medición alguna	
Alianzas y recursos	Puntuación	20%	20 puntos
	Juicios de valor	Existe comunicación con los proveedores y llevan a cabo negociaciones con ellos para conseguir el mejor beneficio para ambos, esto se puede demostrar con los contratos de los proveedores, pero no hay un estudio realizado sobre ellos	
		No se realiza medición alguna	
Procesos, productos y servicios	Puntuación	40%	40 puntos
	Juicios de valor	Los procedimientos a seguir en todas las cuestiones relativas a la actividad empresarial están documentados, tanto en el proyecto de la empresa como en la memoria sanitaria y memoria de la actividad	
		No se realiza medición alguna	
		Los productos se adaptan al cliente, pero no se puede demostrar, ya que no hay documentación a cerca de este tema	

Tabla 3.5: Resumen de valoraciones obtenidas en la evaluación externa para los criterios agentes. Fuente: Elaboración propia.

De igual manera a como hemos procedido con los criterios agentes, incluimos en la siguiente tabla (tabla 3.6.) los principales resultados que hemos obtenido de nuestra evaluación externa referidos a los criterios de resultados.

Como puede observarse el criterio resultado mejor valorado es "Resultados en los clientes" y, así mismo, el que peor puntuación obtiene es "Resultados en la sociedad".

Resultados en los clientes	Puntuación	30%	30 puntos
	Juicios de valor	Al no llevarse a cabo mediciones ni estudios, no existen resultados como tal.	
		Lo único que tiene limitada capacidad para demostrar son las tendencias positivas que muestran los clientes, ya que la cafetería-restaurante cuenta con clientes leales durante muchos años.	
		Otra evidencia serían las recomendaciones dadas por los clientes, lo que se puede demostrar a través de buenas opiniones en los portales de internet en los que la cafetería-restaurante está registrada.	
Resultados en las personas	Puntuación	10%	10 puntos
	Juicios de valor:	Al no llevarse a cabo mediciones ni estudios, no existen resultados como tal.	
Se puede demostrar tendencias positivas con los contratos de los trabajadores que llevan más de 3 años en la empresa.			
Resultados en la sociedad	Puntuación:	0%	0 puntos
	Juicios de valor	Al no llevarse a cabo mediciones ni estudios, no existen resultados como tal.	
La cafetería-restaurante tiene gran influencia en la sociedad a nivel local, pero no existe nada documentado que lo demuestre.			
Resultados clave	Puntuación	20%	20 puntos
	Juicios de valor	Al no llevarse a cabo mediciones ni estudios, no existen resultados como tal.	
El único estudio que se lleva a cabo es el realizado por parte de una gestoría, en el cual, los estados contables muestran beneficios positivos durante los ejercicios			

Tabla 3.6: Resumen de valoraciones obtenidas en la evaluación externa para los criterios resultados

Fuente: Elaboración propia

La puntuación total obtenida teniendo en cuenta los pesos y ponderaciones respectivas es de 145 puntos.

A nuestro humilde entender, esta puntuación tan escasa y, sobre todo, tan distante de la propuesta por el equipo de autoevaluación es debida a que:

- Criterios agentes: la empresa no dispone de un plan estratégico lo que imposibilita el establecimiento de enfoques claros, integrados y fundamentados

en la misma referidos a procesos, personas, productos, etc. Por otro lado, la escasez de indicadores y sistemáticas de medición/revisión de planes y actuaciones diversas es notoria y guarda una estrecha relación con la no existencia de planes documentados.

- Criterios resultados: la empresa sólo dispone de indicadores referidos a aspectos económicos y financieros del negocio por lo que las mediciones de percepción y de rendimiento de los respectivos ámbitos de evaluación (clientes, personas, sociedad y resultados clave) son imposibles. Consecuencia de ello, no es factible realizar comparaciones ni con objetivos propios ni con otros referentes del sector, así como analizar tendencias o evaluar la segmentación de dichos resultados.

3.4.2. PROPUESTAS DE MEJORA

Autores como Guerra (2014) afirman que la mejora continua es uno de los principios clave en el sistema de gestión de la calidad: la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección (Guerra, 2014;P.653).

Además de todos los aspectos que nuestros participantes han establecido en las áreas de mejora que hemos visto en la evaluación interna, cabe añadir muchas otras, siendo la primera y principal propuesta, la documentación de todas las decisiones y estudios que se realizan en la empresa. Así mismo, para contribuir a la mejora continua de la empresa proponemos lo siguiente:

-Establecimiento de una misión, visión y valores, ya que consideramos que supone el primer paso para orientar a todos los agentes de la organización a la hora de realizar su trabajo, además de reforzar una cultura de excelencia.

-Se debería dejar constancia por escrito de la estrategia principal que se sigue en la empresa que, como dijo uno de nuestros participantes, se basa en la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes. Para ellos es necesario llevar a cabo una planificación estratégica (2 o 3 años) y táctica/operativa tanto por trimestres como anual. Igualmente, se debería dedicar tiempo a la comunicación, implantación y revisión de esta estrategia.

-Haciendo referencia a la propuesta anterior, los planes de gestión de las personas deben apoyar a la estrategia de la organización, lo cual se puede hacer definiendo un plan de recursos humanos, en el que se tenga en cuenta los reconocimientos, formación, plan de carreras, coberturas de absentismo y otros aspectos de los empleados, así como establecer los niveles de resultados que estos deben alcanzar para lograr los objetivos estratégicos.

-Se debería poner en marcha una sistematización de los procesos de la compañía que incluyera aspectos como un mapa de procesos o fichas de procesos claves. Esto ayudaría en gran medida, puesto que el gerente tiene toda esta información en su mente, pero no existe un análisis escrito sobre el que poder hacer comparaciones, cambiar procesos o, simplemente, poder visualizar como funciona cada actividad.

-Convendría llevar a cabo una gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia, ya que, aunque los clientes parecen mostrarse satisfechos con el servicio, este debe mejorarse continuamente. Una opción para conseguirlo podría ser la adquisición de un Terminal de Punto de Venta (TPV), ya que es una herramienta muy útil a la hora de recibir los pedidos de los clientes (normalmente en la mesa). Consideramos que esto es necesario, porque tras analizar el funcionamiento de la cafetería-restaurant, hemos observado que existen problemas a la hora de que comunicar los pedidos a la cocina, ya que, en estos momentos, cuentan con un interfono.

-Tal como han añadido en la evaluación interna, hay que llevar a cabo una mayor gestión de las redes sociales y la publicidad, lo cual mejoraría la promoción y posicionamiento de los productos en el mercado.

-Una de las cuestiones que ha quedado bastante clara a la hora de hablar con los responsables del local y conocer su funcionamiento, es que los clientes suponen la cuestión más importante a tener en cuenta a la hora de tomar cualquier decisión. Por esta razón, proponemos que se realicen mediciones o encuestas cada cierto tiempo para evaluar su satisfacción y establecer un buzón de sugerencias para que todo esté más estructurado y se puedan extraer conclusiones basadas en evidencias reales.

-Otras de las tareas que se deberían realizar es el estudio de competidores, así como "estar al día" en las innovaciones y mejoras en procesos y servicios que va incorporando la competencia, puesto que esto nos puede permitir estar al tanto de los cambios en el entorno.

- Identificar nuevas posibles alianzas con proveedores y colectivos de clientes.

-Mejorar los planes de mantenimiento correctivo de la maquinaria e instalaciones del negocio. Especialmente importante sería poner en marcha planes preventivos.

-Por último, haciendo referencia a los cuatro criterios de resultados que engloba el Modelo EFQM de Excelencia, se debería emplear un sistema de medición de resultados o construir y poner en marcha un panel o cuadro de mandos del negocio que incorpore indicadores de rendimiento y de percepciones, tanto de los clientes como de las personas y la sociedad. Del mismo modo, se debería llevar un estudio más exhaustivo de los resultados clave, realizando comparaciones con los de organizaciones similares y utilizando esos datos para establecer objetivos.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL TRABAJO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Con el trabajo de investigación realizado creemos haber cumplido los objetivos que nos planteamos y que recogimos a su inicio. El primer objetivo consistía en una revisión bibliográfica de la literatura científica, la cual hemos realizado a través de una serie de artículos científicos, informes y libros, que nos han permitido conocer en mayor medida el Modelo EFQM y toda la teoría relativa al mismo, así como otros conceptos relacionados con la gestión de la calidad. De este modo hemos podido profundizar en el conocimiento de este enfoque de dirección relacionado con la excelencia y la mejora continua de la calidad, aprendiendo muchos más aspectos de los recogidos en las asignaturas de la carrera.

Por tanto, podemos decir que hemos cumplido los objetivos teóricos, ya que, además de lo mencionado anteriormente, también hemos podido conocer en profundidad las directrices y los procesos de evaluación del modelo EFQM de Excelencia 2013.

Así mismo, tal como enunciábamos en los objetivos empíricos, nos hemos introducido a fondo en la empresa, conociendo cada detalle de su funcionamiento y el entorno que le rodea. Todo ello nos ha servido para realizar una evaluación interna de la empresa familiar, en la medida que se ha llevado a cabo un proceso de autoevaluación utilizando un cuestionario realizado en base a los criterios y subcriterios del modelo. Además hemos contado con la participación y ayuda de los responsables de la empresa, quienes nos han dado su opinión y una visión desde dentro de la empresa. Del mismo modo, hemos realizado, de manera liviana, una evaluación externa que nos ha permitido evaluar el grado de formalización del sistema de gestión

respecto a las directrices del modelo EFQM. Para llevar a cabo este proceso de evaluación, tanto interna como externa, hemos tenido que aplicar todos los conocimientos aprendidos en los estudios de la facultad, además de transmitírselos esquemáticamente a los participantes (los referidos al modelo), cumpliendo así otro de los objetivos enumerados.

Por último, hemos cumplido el objetivo de aportar a la empresa una serie de sugerencias de mejora al actual sistema de gestión, ofreciendo así un asesoramiento a la dirección.

Los principales resultados y conclusiones que han sido obtenidos de los procesos de autoevaluación y evaluación externa son los siguientes:

Respecto a la autoevaluación, podemos observar que los criterios mejor valorados por los participantes en los cuestionarios son "Procesos, productos y servicios", "Resultados en los clientes" y "Liderazgo". Por el contrario, los peores valorados son "Estrategia", "Resultados en las personas" y "Alianzas y recursos".

En cuanto a la evaluación externa, coincidimos con el equipo de autoevaluación en el que criterio que mejor puntuación merece es el de "Productos, procesos y servicios". Sin embargo, consideramos que los criterios "Estrategia" y "Resultados en la Sociedad" son los que necesitan mayores cambios, presentando así peores puntuaciones.

Todo este proceso de evaluación interna y externa nos ha llevado a sugerir, como hemos mencionado anteriormente, una serie de sugerencias de mejora, las cuales se pueden resumir en la siguiente lista:

-Documentación de decisiones y estudios.	-Gestión de redes sociales y publicidad.
-Establecimiento de una misión, visión y valores.	-Realización de encuestas de satisfacción. Medición de resultados.
-Dejar constancia por escrito de la estrategia empresarial, llevando a cabo una planificación estratégica (2/3 años).	-Estudio de competidores.
-Definir un plan de recursos humanos	-Identificar nuevas posibles alianzas.
-Gestión de la tecnología (TPV).	-Mejorar los planes de mantenimiento correctivo y preventivo.

Tabla 4.1: Resumen de las propuestas de mejora

Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar todo este proceso, no cabe duda que lo aprendido no es insignificante, pues, además de todos los conocimientos acerca de la excelencia en una organización, hemos tenido la suerte de poder observarlo y valorarlo, en una pequeña parte, en una empresa real, lo que aumenta nuestra satisfacción personal.

Algunas de las **limitaciones** encontradas a la hora de realizar el estudio han sido:

- La falta de tiempo para profundizar aún más en la excelencia y la forma en la que podríamos aplicarla a la empresa en cuestión.
- Dificultades a la hora de explicar el modelo a los responsables de la empresa, ya que ninguno de ellos había tratado antes con el modelo ni con conocimiento alguno relacionado con este. Quizás sea esta una de las causas de obtener una puntuación tan alta o poco representativa de la realidad en el proceso de autoevaluación.
- Se trata de un estudio de caso, luego los resultados obtenidos no se pueden extrapolar a ninguna otra realidad empresarial, al menos de manera completa.
- Nuestras propias limitaciones en cuanto a conocimientos y, sobre todo, experiencia en procesos como el seguido. Siendo novata con seguridad habremos incurridos en más de un error que afecta a las conclusiones que hemos extraído.

Después de realizar todo el trabajo, hemos podido comprobar que el Modelo de Excelencia EFQM es un instrumento muy poderoso para el diagnóstico de una organización, aún cuando se trate de una empresa pequeña, como es el caso de la Cafetería-Restaurante La Parada. Y teniendo en cuenta que la gran mayoría de los negocios de este país son del mismo tipo (microempresa), se debería fomentar más la aplicación del modelo de excelencia, para que, entre otros aspectos, tuvieran un registro más completo de los datos relativos a la evolución de la actividad de la empresa, que les permitiera poder realizar estudios, mediciones y extraer conclusiones para tomar decisiones en base a una información documentada y no solo visual o intuitiva.

En cuanto a las **perspectivas futuras**, tenemos especial inquietud en continuar con este estudio, ya que al tratarse de una empresa familiar podemos observar sus resultados día a día y, aunque ya hemos realizado varias cuestiones vinculadas a la gestión empresarial, contamos con muchas más ideas para mejorar continuamente.

Entre estas ideas, cabe destacar, la intención de hacer un estudio en base a las horas de trabajo que son realmente rentables, puesto que la Cafetería-Restaurante La Parada, al estar ubicada en un apeadero de autobuses, no suele atraer suficiente clientela en el tramo horario entre los desayunos y las cuatro de la tarde, que es cuando comienzan a llegar de nuevo los autobuses. Además de esto, hay ciertos productos en mente que nos gustaría introducir, ya que creemos que pueden tener bastante éxito, pero para ello debemos llevar a cabo un estudio de su rentabilidad y el valor añadido que podrían ofrecer a nuestros clientes. Esto junto con algunas otras innovaciones nos ayudaría a mejorar la actual posición competitiva del negocio.

Igualmente, podríamos mejorar los aspectos relativos a los recursos humanos de la empresa, haciendo una evaluación del desempeño a nuestros empleados, lo que nos ayudaría a analizar el compromiso real que tienen los trabajadores con la empresa así como a estimar el grado de rendimiento de éstos en las diferentes actividades y tareas que desarrollan.

Por último, en nuestra perspectivas para el futuro también está el hecho de aplicar este instrumento que hemos trabajado a otras entidades caso de incorporarnos a alguna empresa consultora, ya que entrando más en profundidad, con adecuaciones y superando nuestras limitaciones, nos podría ser de gran utilidad para conseguir que otras empresas se beneficien este sistema de excelencia, ayunándoles así en la mejora de su actividad empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Acedo, F. (2016). Transparencias de apoyo a la asignatura Dirección Estratégica. Cuarto curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.
- AENOR (2015). Sistema de gestión de la calidad: Requisitos. Asociación Española de Normalización. Madrid; Septiembre.
- Cabo, S. & Guerra, A. (2014) Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM.ES: Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Charini A. (2017). Risk-based thinking according to ISO 9001:2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage. *The TQM Journal*. (TQM 04-2016); p. 2.
- Corma, F. (2005). Aplicaciones prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en PYMES. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. Pp. 51-52.
- Criado, F. & Díaz, C. (2016). Transparencias de apoyo a la asignatura Gestión de la Calidad. Cuarto curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Criado, F. & Calvo de Mora, (2004). Marco conceptual y proceso de desarrollo histórico del movimiento hacia la gestión de la calidad. Gestión de la calidad: Fundamentos, desarrollos y aplicaciones prácticas. Edición digital @3d. Sevilla.
- EFQM (2012). Modelo EFQM de Excelencia. European Foundation for Quality Management. EFQM Publications; Bruselas.
- Griful, E. & Canela, M. (2005). Gestión de la Calidad.
- Guerra, A. (2014). Desarrollo e implantación de un sistema de gestión de la calidad en los centros y servicios sanitarios. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Harnesk R. & Abrahamsson L. (2007). TQM: an act of balance between contradictions. The TQM Magazine, currently published as: *The TQM Journal. Operations, logistics & Quality*. Vol. 19. (Pp. 531 - 540).
- Hernández, E. & Navarrete, E. (2001). Centro de Estudio de Innovación y Mantenimiento. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*. La Habana.
- Llorens, F.J. & Fuentes, M.M. (2008). Gestión de la calidad empresarial: Fundamentos e implicaciones. Ed. Pirámide, Madrid.
- Memoria del desarrollo de la actividad de la Cafetería-Restaurante del apeadero de la ciudad de Arcena (2016), pp. 1-5.
- Mohd, S. & Aspinwall, E. (2010). Total quality management implementation frameworks: Comparison and review. *Total Quality Management*. Vol. 11. Pp. 281-294.
- Periáñez, R. (2013). Transparencias de apoyo a la asignatura Gestión de la Calidad del Sector Turístico. Facultad de Turismo y Finanzas. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Porter, M.E. (1985). Competitive advantage. Free Press, New York.
- Prat, A., Tort-Martorell X., Grima, P. & Pozuela, L. (2000). Métodos estadísticos. Control y Mejora de la calidad. Ediciones UPC, SL. Valencia.
- Reeves, C.A. & Bednar, D.A. (1994). Defining Quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*. Vol. 19, nº 3. Pp. 419-445.
- Rodríguez, V. (2015) Transparencias de apoyo a la asignatura Introducción a la Econometría. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Shiaw-WenTien, Chia-HsiangHsieh & Chih-HungTsai. (2008). A study of the business value of Total Quality Management. *The TQM Journal*. Published online: 1 April 2008; 367-379.

DIRECCIONES WEBS

<http://www.efqm.org>): EFQM Leading Excellence. Consultado: 21/03/2017

<http://www.iso.org>: International Organization for Standardization. Consultado: 20/05/2017

<http://www.juse.or.jp>: *Union of Japanese Scientists and Engineers (J.U.S.E)*. Consultado: 24/03/2017

<https://www.nist.gov>: *National Institute of Standards and Tecnology (N.I.S.T.)*. Consultado: 16/04/2017

<http://thequalityportal.com>: *Portal de calidad en inglés*. Consultado: 12/04/2017

<http://www.aec.es>: *Asociación Española para la Calidad*. Consultado: 16/04/2017

<http://aenor.es>: *Asociación Española de Normalización y Certificación*. Consultado: 18/05/2017

ACRÓNIMOS

AEC	Asociación Española para la Calidad
AENOR	Asociación Española de Normalización
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EN	<i>European Norm</i>
EU	European Union
EEUU	Estados Unidos
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
I+D+i	<i>Investigación + Desarrollo + Innovación</i>
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i>
NIST	<i>National Institute of Standards and Tecnology</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act.</i>
REDER	Resultados, Enfoque, Desplegar, Evaluar y Revisar
RSC	Responsabilidad Social Corporativa.
SA	Sociedad Anónima.
SL	Sociedad Limitada.
TQM	<i>Total Quality Management.</i>
UNE	Una Norma Española.

ANEXOS

Anexo 1: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

El cuestionario de autoevaluación ha sido construido a partir de las directrices que fija el modelo EFQM de Excelencia (2012) para cada uno de los criterios y subcriterios que lo componen.

Todas las preguntas propuestas están sometidas a idéntica escala de valoración, la cual incluimos a continuación:

Totalmente		En desacuerdo		Ni de acuerdo			De acuerdo		Totalmente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
en desacuerdo				Ni en desacuerdo					de acuerdo	

AGENTES FACILITADORES

1. LIDERAZGO

- a) Los líderes, ¿desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos de la empresa? ¿Actúan sus líderes cómo modelos de referencia?
- b) ¿Definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento?
- c) ¿Los líderes se implican con los grupos de interés externos?
- d) ¿Se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz?
- e) ¿Refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización?

2. ESTRATEGIA

- a) ¿La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo?
- b) ¿La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades?
- c) ¿Se revisan y actualizan las estrategias?
- d) ¿Se comunican, implantan y supervisan las estrategias y políticas de apoyo?

3. PERSONAS

- a) ¿Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización?
- b) ¿Se desarrolla las capacidades de las personas y fomenta la equidad e igualdad?

- c) ¿Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad?
- d) ¿Se comunican eficazmente en toda la organización?
- e) ¿Se ofrecen recompensas, reconocimientos y atención a las personas de la organización?

4. ALIANZAS Y RECURSOS

- a) ¿Se realiza una gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible?
- b) ¿Se realiza una gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido?
- c) ¿Y la gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales?
- d) ¿Se lleva a cabo una gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia?
- e) ¿Se realiza una gestión de la información y el conocimiento para apoyar una toma de decisiones eficaz y construir las capacidades de la organización?

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

- a) ¿Los procesos se diseñan y gestionan con el fin de optimizar el valor para los grupos de interés?
- b) ¿Se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes?
- c) ¿Se promocionan y ponen en el mercado eficazmente?
- d) ¿Se producen, distribuyen y gestionan?
- e) ¿Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran?

RESULTADOS

Con el objeto de no ser reiterativos y dado que las cuestiones planteadas en cada uno de los cuatro criterios de resultados propuestos por el modelo EFQM 2013 son idénticas, las incluimos con el primero de los criterios aquí recogidos:

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

- a) ¿Utilizan un conjunto de medidas de percepción para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo?
- b) ¿Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con los clientes basándose en sus necesidades y expectativas?
- c) ¿Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años?
- d) ¿Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?

- e) ¿Interpretan la comparación de los resultados claves que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares, y utilizan datos para establecer objetivos?

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

9. RESULTADOS CLAVE

Anexo 2: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EXTERNA: MATRICES REDER

El cuestionario de evaluación externa utilizado se ha basado en las matrices REDER propuestas por el modelo EFQM (2012) y han sido aplicadas a cada uno de los criterios y subcriterios que componen el modelo.

Tal y como sugiere el propio modelo, se han utilizados un tipo de matrices específica para los criterios y subcriterios referidos a los agentes facilitadores y, así mismo, utilizamos las matrices de evaluación de resultados incluidas en el modelo.

- **Matriz para los Agentes facilitadores**

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Despliegue						
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Evaluar, revisar y perfeccionar						
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para general oportunidades de mejora o innovación.					
Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración total						

- **Matriz para los resultados**

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y relevancia	Se han identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Rendimiento						
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa-efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración total						