



## **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2013/2014**

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

**El modelo EFQM y su impacto económico en las  
empresas Españolas**

**EFQM Model and its economic impact on Spanish  
companies**

Autora: Dª. Ángela González Blanco

Directora: Dra. Dª. Raquel Gómez López

FECHA

24/06/2014

## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>                      | <b>6</b>  |
| <b>3. LOS MODELOS DE EXCELENCIA.....</b>                                  | <b>8</b>  |
| 3.1 MODELO DEMING.....  | 8         |
| 3.2 MODELO MALCOM BALDRIGE.....   | 11        |
| 3.3 MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM.....                                | 14        |
| 3.3.1 Descripción del modelo.....   | 14        |
| <b>4. IMPÁCTO ECONÓMICO DE LA IMPLANTACIÓN DEL EFQM....</b>               | <b>20</b> |
| <b>5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....</b> | <b>22</b> |
| 5.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....                                     | 22        |
| 5.2 DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....                                      | 23        |
| 5.2.1 Fuente de datos.....  | 23        |
| 5.2.2 Identificación de la población.....                                 | 23        |
| 5.2.3 Metodología.....  | 25        |
| 5.3 RESULTADOS.....   | 25        |
| 5.3.1 Sector socio-sanitario.....   | 25        |
| 5.3.2 Sector de la energía.....   | 26        |
| 5.3.3 Sector limpieza industrial.....                                     | 28        |
| 5.3.4 Sector tecnológico.....   | 29        |
| <b>6. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>33</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1:</b> EFQM Excellence Award                  | 17 |
| <b>Gráfico 2:</b> Committed to Excellence                | 18 |
| <b>Gráfico 3:</b> Recognised for Excellence              | 19 |
| <b>Gráfico 4:</b> ROE y ROA                              | 26 |
| <b>Gráfico 5:</b> Evolución de las ventas y el resultado | 27 |
| <b>Gráfico 6:</b> ROE y ROA                              | 27 |
| <b>Gráfico 7:</b> Resultados y número de empleados       | 28 |
| <b>Gráfico 8:</b> Margen y Rotación                      | 29 |
| <b>Gráfico 9:</b> Resultado contable                     | 30 |
| <b>Gráfico 10:</b> Total activo                          | 31 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1:</b> Compromiso hacia la Excelencia (Committed to Excellence) en España | 17 |
| <b>Tabla 2:</b> Recognised for Excellence en España                                | 18 |
| <b>Tabla 3:</b> Criterios para la clasificación de empresas por tamaños            | 24 |
| <b>Tabla 4:</b> Número de empresas   | 24 |
| <b>Tabla 5:</b> Empresas seleccionadas   | 25 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Evolución del concepto de calidad | 7  |
| <b>Figura 2:</b> Ciclo Deming (PDCA)               | 8  |
| <b>Figura 3:</b> Modelo Deming Prize               | 11 |
| <b>Figura 4:</b> Modelo Malcolm Baldrige           | 13 |
| <b>Figura 5:</b> Modelo EFQM de Excelencia         | 15 |

**RESUMEN:**

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la mejora de la competitividad de empresas que tienen implantado en su sistema de gestión el modelo EFQM de Excelencia. Para ello, se han seleccionado empresas españolas de gran tamaño que han estado inmersas en el proceso de implantación en cualquiera de sus niveles durante los años 2008 a 2010. Se han utilizado fuentes de información secundaria como son las cuentas anuales de las organizaciones (información objetiva) y los testimonios de directivos (información subjetiva).

Tras el análisis de la información objetiva y subjetiva relativa a las empresas estudiadas, se llega a la conclusión de que no hay un patrón de crecimiento común entre las mismas, incluso si son empresas del mismo sector o con actividades económicas similares. Existe una clara dificultad para identificar mejoras económicas como consecuencia de una gestión excelente. Lo que si se muestra claramente, es la positividad con la que los dirigentes de las empresas estudiadas adoptan este modelo, esto queda justificado con el creciente número de empresas que se comprometen cada año. Por lo que se acepta una mejora de la competitividad, siempre que esta se mida en términos de mejora continua, innovación y emprendimiento.

**Palabras clave:** Excelencia, EFQM, CEG, GCT, Calidad

**ABSTRACT:** The main objective of this paper is to analyze the improvement of the competitiveness of companies that have implemented the EFQM Excellence Model, drawing on a sample of Spanish large Firms that have been implemented the model during the period 2008-2010. The information sources are secondary data, financial accounts of organizations (objective information) and testimonials from executives (subjective information).

After the analysis of the objective and subjective information about the companies studied, it concludes that there is no common pattern of growth between them, even if they are in the same business or similar economic activities. There is a clear difficulty in identifying economic improvements as a result of excellent management. What it clearly shows is the positivity with which the leaders of the companies studied adopt this model, this is justified by the growing number of companies that are committed each year. As an improvement of competitiveness accepted and this is measured in terms of continuous improvement, innovation and entrepreneurship.

**Keywords:** Excellence, EFQM, CEG, TQM, Quality

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la obtención de ventajas competitivas por parte de las empresas se convierte en una de sus mayores dificultades debido a algunos factores, como son la globalización, que facilita la competencia a nivel internacional, el desarrollo de las nuevas tecnologías, que cada día es más veloz y, por supuesto, los nuevos gustos y necesidades de los clientes.

Para las empresas resulta cada vez más difícil adaptarse a estos cambios y obtener el éxito esperado. Es por esta razón que cada vez mayor número de entidades se lanzan hacia la implantación de modelos de excelencia en la gestión como modo de diferenciación y como método de aprendizaje para la mejor gestión de sus recursos y capacidades y así obtener una mejora de sus resultados. El modelo de Excelencia EFQM es un instrumento que ayuda a las organizaciones de varias formas: (EFQM, 1999-2003)

- Realización de autoevaluaciones con el fin de identificar fallos, corregirlos y encaminar a las organizaciones hacia la excelencia.
- Implantación de un mismo lenguaje en toda la organización conducente a la eficiencia.
- Marco general para promover iniciativas, detectar carencias y evitar duplicidades.

Algunos trabajos sobre TQM<sup>1</sup> han evidenciado que la implantación de este tipo de sistemas de gestión han influido positivamente sobre los resultados financieros de las empresas, entre ellos encontramos el de los doctores Hendricks y Singhal (1999) que estudian la importancia de la gestión de la calidad a lo largo del tiempo. En concreto su estudio se realizó sobre el valor de cotización de las acciones de empresas ganadoras de premios comparables al EFQM, en Estados Unidos. Hendricks y Singhal además del valor de cotización compararon valores como el nivel de ingresos, ventas, número de empleados y las inversiones dentro de un periodo de implantación de 5 años del modelo americano concluyendo que tanto las grandes empresas como las PYMES obtienen mejoras importantes dentro de su organización. El estudio demuestra mejoras significativas, como un aumento a nivel general del 44% en rentabilidad de las acciones de esas empresas, un 48% en ingresos operativos y un 37% en ventas. Lo anterior hace posible afirmar que aquellas empresas comprometidas con la gestión excelente, independientemente de su tamaño, sector, o madurez, obtienen un valor añadido que se reflejara en toda la organización.

Con el objeto de demostrar que el modelo, una vez implantado, genera valor en las organizaciones, la EFQM publica los datos anteriores en sus informes. En esta línea, podría ser interesante ahondar en este tema mediante la realización de un estudio a nivel nacional. Por tanto, en consonancia con lo anterior, el objetivo del presente trabajo es analizar la mejora de los resultados económicos de empresas grandes españolas que están inmersas en el proceso de implantación del Modelo EFQM en cualquiera de sus niveles durante los años 2008 a 2010.

Para la consecución de dicho objetivo se han utilizado como fuente principal de información los últimos informes publicados por el Club de Excelencia en Gestión (CEG), dentro del ámbito del Modelo EFQM, además de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

---

<sup>1</sup> TOTAL QUALITY MANAGEMENT

El estudio se estructura de la siguiente manera. Comienza con una descripción de la evolución del concepto de calidad como noción clave de este estudio, es un concepto que merece mención debido al cambio que ha sufrido durante las últimas décadas y por la influencia que tiene dentro del trabajo. Posteriormente se hablara de los premios más representativos a nivel internacional, como son el Deming Prize en Japón y el Malcom Baldrige en Estados Unidos, además de hacer especial mención al modelo EFQM ya que es el implantado dentro de las empresas objetivo, por lo que es necesario conocer en qué consiste para poder entender las ventajas que ofrece. Destacamos una revisión de la literatura, donde se muestran algunos de los diferentes estudios que han estudiado la relación entre EFQM y mejoras económicas. Para finalizar se procede al estudio de las organizaciones de gran tamaño españolas y su evolución desde el año 2008 hasta el 2010.

## 2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

Hoy en día todas las organizaciones, ya sean con ánimo de lucro o sin él, están llevando a cabo sus actividades en mercados cada vez más globalizados y competitivos, por esto la búsqueda de la excelencia en la gestión empresarial está convirtiéndose en uno de los objetivos principales de muchas empresas con independencia de su tipología.

La calidad y la búsqueda de la satisfacción del clientes ha sido y sigue siendo un concepto estudiado a lo largo de los años, desde sus orígenes ha sufrido varias modificaciones, y ha pasado por diferentes fases, las cuales se corresponden actualmente a cuatro etapas progresivas que han ido sustituyéndose unas a otras a lo largo de los años.

La primera de ellas, “*Inspección*”, proviene de la Revolución industrial (*principios del S. XX*) y su visión estaba centrada únicamente en el producto, es decir, la calidad era conseguida a través de una labor de “revisión” de todos y cada uno de los productos fabricados.

La etapa posterior, se conoce como “*Control de la calidad*” y proviene de la evolución de la industria hacia la producción en masa, serie o cadena, añadiendo un proceso estadístico para la evaluación de la calidad.

La tercera etapa el “*Aseguramiento de la calidad*” (a partir de los años 50) busca la implicación de todos los individuos relacionados con la producción; este enfoque es el que comienza a implicar a la administración de la empresa en la conciencia de calidad, siendo su premisa básica la prevención de defectos. (Canto, 2011)

En la actualidad nos encontramos en la cuarta fase del proceso de “mejora” del concepto, siendo esta la “*Gestión Total de la Calidad*” o “*TQM*” (Total Quality Management), este modelo se enfoca hacia las personas, y se basa principalmente en la consecución de los objetivos de la organización teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes, el liderazgo de la dirección, el trabajo en equipo además de la formación de los empleados y su total compromiso con la organización. La calidad se considera una parte fundamental de la estrategia de la empresa.

Los principios de la GCT constituyen hoy en día la base de los principales modelos de gestión de la excelencia (EFQM, Deming, Malcolm Baldrige) y pueden resumirse en cuatro pilares básicos: (Albahari & López Arquillos, 2011)

- Enfoque a los clientes
- Liderazgo

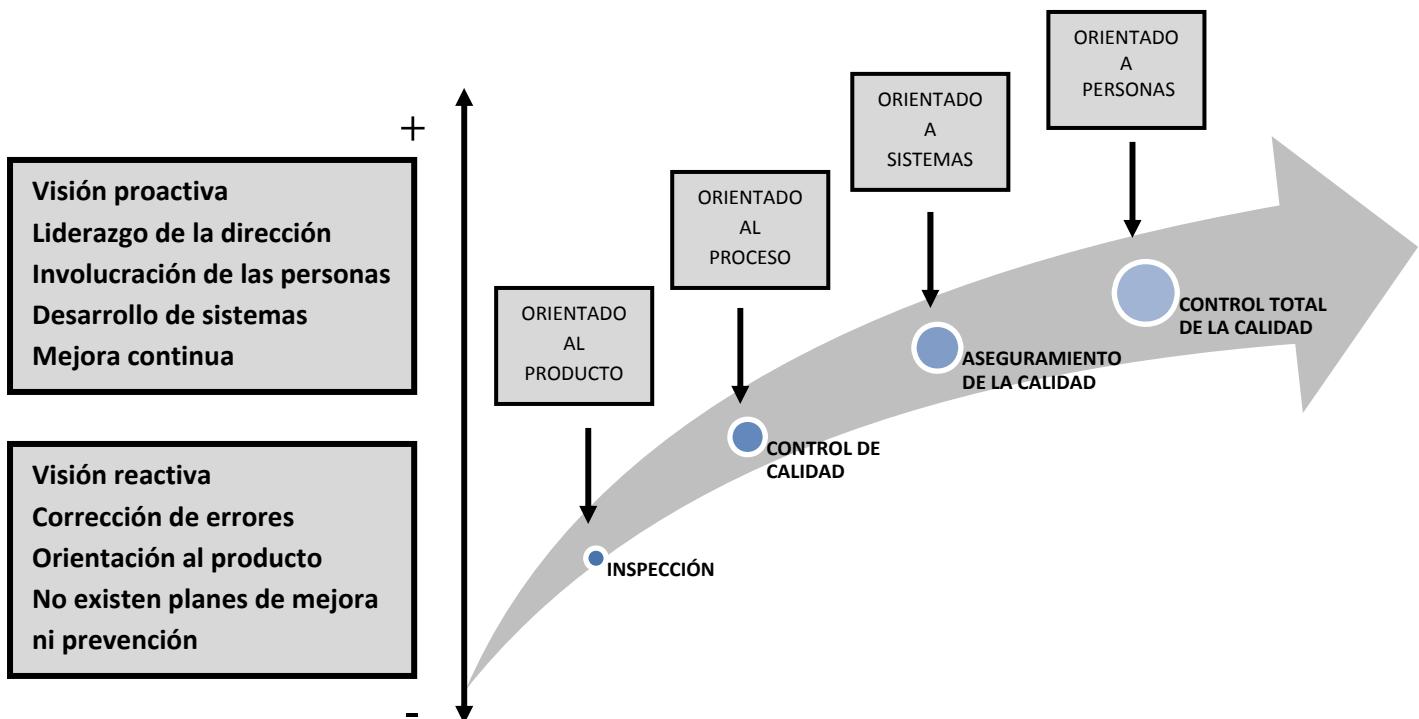
- Objetivos claros y compartidos por todos los miembros de la organización
- Mejora continua

Dentro de las estrategias de gestión actuales, la Excelencia se considera un compendio de las mejores prácticas de gestión conocidas.

Excelencia es “una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la Organización satisfaga de una forma equilibrada las necesidades y expectativas de los stakeholders<sup>2</sup>, es decir, clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general” (Ferrando Sánchez & Granero Castro)

Actualmente se da gran importancia a este concepto dentro de las organizaciones ya que proporciona reconocimiento social, favorece la competitividad y la calidad en la gestión ya que impulsa el deseo de superación, motivación y participación por parte de todos los miembros de la organización. (CEG, 2011)

*Figura 1: Evolución del concepto de calidad*



Fuente: elaboración propia

<sup>2</sup> GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN TALES COMO CLIENTES, PROVEEDORES, EMPLEADOS, ACCIONISTAS Y LA SOCIEDAD EN GENERAL.

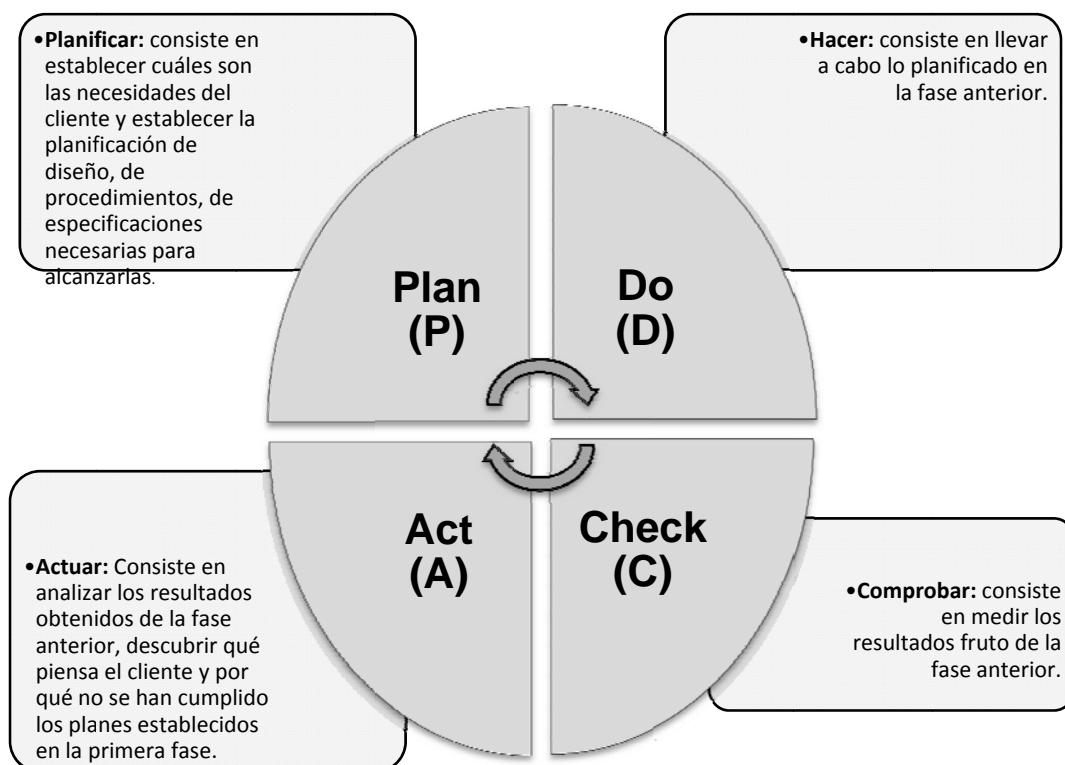
### 3. MODELOS DE EXCELENCIA

#### 3.1. MODELO DEMING PRIZE

A pesar de ser un modelo desarrollado por un estadístico americano, el modelo Deming Prize ha tenido mayor difusión en Japón, se trata de un modelo basado en la reducción de la incertidumbre y la variabilidad, para de esta forma ofrecer productos de calidad, disminuyendo los costes derivados de errores, reproceso y esperas, es decir, a través de un aumento de la productividad. (Albahari & López Arquillos, Los sistemas integrados de gestión, 2011)

En 1951 nace el Deming Prize de Japón con el objetivo principal de convertirse en una herramienta que permitiera a las empresas japonesas mejorar y transformar su gestión empresarial y no es hasta 1986 cuando se permite la participación a empresas extranjeras. Dicho premio concibe la calidad mediante el seguimiento de cuatro acciones llamadas Ciclo de Deming o PDCA:

Figura 2: Ciclo Deming (PDCA)



Fuente: elaboración propia a partir de (Jimeno Bernal, 2013)

Además, con el fin de llevar a cabo la calidad y conseguir que la empresa alcance un cierto grado de competitividad, el premio se basa en los catorce principios fundamentales de Deming (Alonso et al., 2006; Krüger, 2001):

- *Crear y difundir visión, propósito y misión.* Deming indica que la empresa tiene dos grandes grupos de problemas, los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy son los que centran la atención de la empresa sin que presten atención a los problemas del futuro. Por esta razón Deming propone que la

competitividad futura de la empresa pasa por la planificación, reducción del número de quejas, comunicación, atención constante a las necesidades del cliente.

- *Adoptar la nueva filosofía y comprometerse al cambio:* La calidad debe convertirse en la nueva filosofía de la empresa. La compañía no puede aceptar un cierto grado de errores, defectos o mala formación. Deming indica que hay que adaptar una nueva concepción de la empresa y no conformarse y aceptar las cosas mal hechas.
- *Dejar de depender de la inspección mejorando los procesos de forma continua:* Ha de pasarse de una inspección de los productos finalizados por la empresa a un control estadístico del proceso que mejore no sólo el producto final sino la manera en que se trabaja.
- *Dejar la práctica de hacer negocios a base de bajar precios<sup>3</sup>:* Hasta la fecha un criterio que utiliza la empresa a la hora de realizar sus compras es hacerlo a un precio bajo. Debería incorporarse la variable calidad a la hora de determinar cuáles son los mejores productos a comprar por la empresa.
- *Mejorar el sistema de producción mediante la puesta en marcha del ciclo de Deming o PDCA:* de esta forma eliminamos los gastos poco importantes y mejoramos la eficiencia a través de la reducción de los costes.
- *Implantar formación en el trabajo a todos los niveles directivos.*
- *Instaurar métodos modernos de supervisión:* Los métodos modernos se basan en la confianza, y la dirección debe adoptar esta confianza para comprender los errores del sistema escuchando a los empleados.
- *Desechar el miedo:* Es responsabilidad de la dirección crear un clima de confianza en el que ningún empleado tenga miedo de hacer preguntas ni de dirigirse a los superiores con el propósito de mejorar.
- *Derribar barreras entre departamentos:* La información de un departamento puede resultar de utilidad a los demás y las barreras entre departamentos pueden dificultar este hecho. Debe promoverse la comunicación horizontal y vertical.
- *Eliminar los objetivos numéricos para los trabajadores:* Los eslóganes, dibujos y posters que animen a alcanzar un cierto grado de productividad o errores deben ser eliminados. La empresa debe adoptar la filosofía de hacerlo bien a la primera y poner los medios necesarios para conseguirlo.
- *Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra:* Basar la producción en unos números o cierto nivel de producción puede llevar a hacer las cosas de cualquier manera sin considerar si está bien hecho o no.
- *Eliminar las barreras que priven al trabajador de estar orgulloso.* Cuando los empleados hacen bien su trabajo hay que reconocerlo para fomentar la motivación y el esfuerzo por hacer bien las cosas.

---

<sup>3</sup> NO ELEGIR PROVEEDORES SEGÚN EL CRITERIO DEL MENOR PRECIO

- *Implantar un programa de formación y mejora individual.* Todo el mundo en la organización debería estar permanentemente formado a medida que las necesidades de los clientes evolucionan a lo largo del tiempo.
- *Crear una estructura en la que haya un compromiso constante de la alta dirección para mejorar de forma constante la calidad así como para implantar los 13 principios anteriores.*

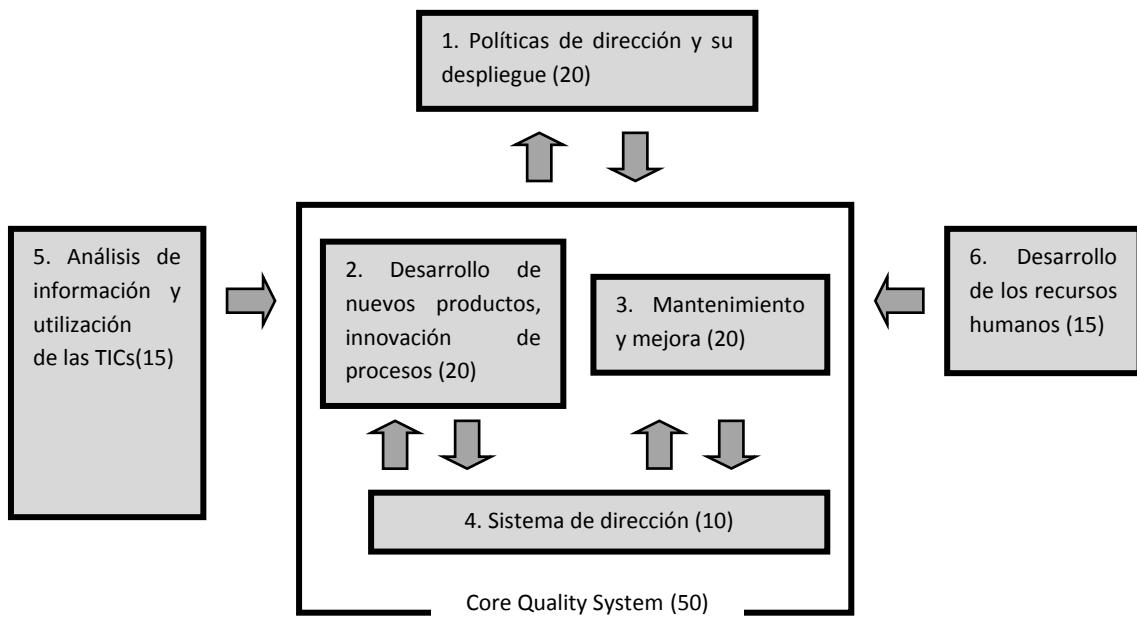
En la actualidad, el premio es concedido a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad en Japón, y supone un incentivo para promover la gestión de la calidad en numerosas empresas que encuentran en este prestigioso premio una excelente ocasión para comenzar a aprender.

Una cuestión que caracteriza a los premios Deming diferenciándolos de otros galardones de excelencia es que a los candidatos no se les requiere que se ajusten a un modelo preestablecido, si no que se pretende que cada empresa se autoevalúe de tal forma que puedan comprender su situación actual, y de este modo, sean capaces de establecer sus propios retos y objetivos y el camino para la consecución de los mismos.

A pesar de que en la última guía publicada (JUSE, 2006) no aparecen criterios como tales, siguiendo a Camisón et al (2007) se hace referencia a continuación a la guía publicada en 2004 en la que se enumeran seis criterios y la puntuación para cada uno de ellos:

- Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la Gestión de la Calidad (20 puntos).
- Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos (20 puntos).
- Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto (20 puntos).
- Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno (10 puntos).
- Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información (15 puntos).
- Desarrollo de los recursos humanos (15 puntos)

*Figura 3: Modelo Deming Prize*



Fuente: *Guía para la aplicación del Deming Prize (2005, p.35)*

Respecto a la evaluación de los candidatos que optan al premio, los examinadores valoran, en base a su efectividad, consistencia, continuidad y minuciosidad, si los temas establecidos por los solicitantes son adecuados a su situación, si sus actividades son adecuadas a sus circunstancias, y si sus actividades tienen posibilidades de conseguir los objetivos más elevados en el futuro (Camisón et al., 2007). En el caso de empresas que deseen comenzar un camino hacia la gestión de la calidad total o en su caso, conocer el estado de su organización, existe la posibilidad de realizar la evaluación de forma voluntaria. (Albahari & López Arquillos, Los sistemas integrados de gestión, 2011)

### 3.2. MODELO MALCOLM BALDRIGE

El modelo Malcolm Baldrige surge en 1987 con el objeto de fomentar la cultura de la Calidad Total en Estados Unidos. Se basa en la asignación de criterios que son actualmente una referencia en gestión de la calidad. (Albahari & López Arquillos, Los sistemas integrados de gestión, 2011) Dicho modelo establece que los líderes de las organizaciones deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, debiendo dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en sus resultados. (Camisón et al., 2007)

El reconocimiento a la excelencia más importante al que optan las empresas estadounidenses se conoce con el nombre de Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) y está formado por siete criterios que tienen que seguir las empresas excelentes que quieran acceder al premio. Estos criterios ayudan a la organización a utilizar de forma eficiente sus recursos, obteniendo como resultado mejoras en la comunicación, productividad, eficiencia y consecución de objetivos estratégicos. A continuación se enumeran dichos criterios y sus subcriterios, así como las puntuaciones asignadas a cada uno de ellos ((NIST), 2013–2014):

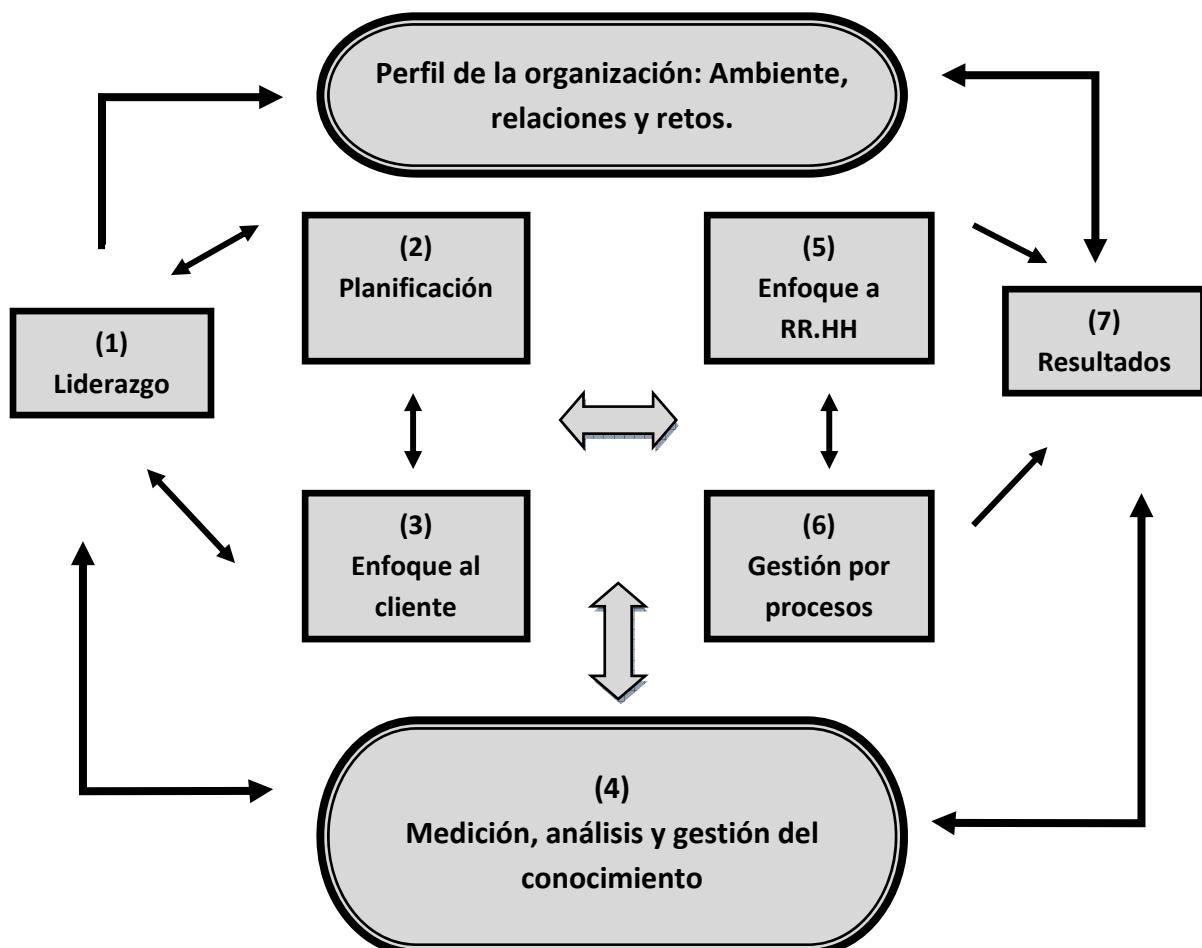
- Categoría I: Liderazgo (120 puntos).  
Examina el comportamiento del ápice estratégico y aspectos relativos al sistema de gobierno.

- ✓ Liderazgo de la Alta Dirección (70 puntos).  
✓ Gobierno y responsabilidad social (50 puntos).
- **Categoría II: Planificación estratégica (85 puntos).**  
Examen de la forma de la organización de fijar objetivos estratégicos.
  - ✓ Desarrollo de la estrategia (40 puntos).
  - ✓ Despliegue de la estrategia (45 puntos).
- **Categoría III: Enfoque centrado en el cliente (85 puntos).**  
Evaluación de las políticas de captación de clientes a largo plazo y desarrollo de una cultura enfocada al cliente.
  - ✓ Compromiso con el cliente (40 puntos).
  - ✓ Voz del cliente (45 puntos), metodología para obtener y utilizar la información de los clientes.
- **Categoría IV: Medición, análisis y gestión del conocimiento (90 puntos).**  
Selección, recopilación, administración y mejora de activos intangibles tales como información y conocimiento. Además en este punto se evalúa el sistema de control de gestión de la empresa.
  - ✓ Medida, análisis y mejora del desempeño organizativo (45 puntos).
  - ✓ Gestión de la información, del conocimiento y de las Tecnologías de la Información (45 puntos).
- **Categoría V: Enfoque hacia los recursos humanos (85 puntos).**  
Trata de aprovechar su potencial en el logro de los objetivos tanto estratégicos como operativos, además de tener en cuenta el clima laboral.
  - ✓ Sistemas de trabajos (35 puntos).
  - ✓ Aprendizaje de los empleados y motivación (25 puntos).
  - ✓ Bienestar de los empleados y satisfacción (25 puntos).
- **Categoría VI: Gestión por procesos (85 puntos).**  
Examen del funcionamiento de procesos claves<sup>4</sup>.
  - ✓ Sistemas de trabajo (45 puntos).
  - ✓ Procesos de trabajo (40 puntos).
- **Categoría VII: Resultados (450 puntos)**  
Análisis de los resultados en todas las áreas clave de la empresa tales como producción, cliente, sistema financiero, recursos humanos, eficiencia y liderazgo.
  - ✓ Resultados del producto y servicios (100 puntos).
  - ✓ Resultados orientados a los clientes (70 puntos).
  - ✓ Resultados financieros y de mercado (70 puntos).
  - ✓ Resultados de los recursos humanos (70 puntos).
  - ✓ Resultados de la eficacia organizativa (70 puntos).
  - ✓ Resultados del liderazgo (70 puntos).

---

<sup>4</sup> QUE BUSCAN LOGRAR LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Figura 4: Modelo Malcolm Baldrige



Fuente: 2009-2010 Criteria for Performance Excellence

El proceso de evaluación al que son sometidas las empresas que se presentan al MBNQA<sup>5</sup> consta de las cuatro fases siguientes (Camisón et al., 2007):

- Revisión independiente
- Revisión consensuada
- Revisión en la organización
- Selección de los beneficiarios finales.

Además, dicha evaluación ofrece a las empresas candidatas al premio un diagnóstico externo y, por lo tanto, crítico del estado de las mismas, se trata de un informe con un listado de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora específicas de cada una de ellas.

<sup>5</sup> MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD

### 3.3. MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM

Dentro del ámbito geográfico en el que se contextualiza este estudio, el modelo propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, cuya denominación en inglés es “European Foundation for Quality Management (EFQM)” representa el más difundido en el ámbito empresarial e institucional a nivel Europeo y su adopción a nivel mundial se está incrementando gradualmente (Vorria y Bohoris, 2009). Como consecuencia, en este estudio se adoptará el Modelo EFQM de Excelencia y, por ello, en el siguiente apartado se revisará tanto su definición como los principios y criterios que conforman dicho modelo y el premio al que pueden optar las organizaciones que implanten el mismo.

La “*European Foundation for Quality Management*” se fundó en 1988 “a través de 14 empresas líderes de diferentes sectores<sup>6</sup>”, esta fundación sin ánimo de lucro tiene como objeto la potenciación de las empresas europeas en los mercados mundiales establecida por dos vías, de un lado impulsar la calidad como estrategia para obtener ventajas competitivas y por otro lado, estimular el desarrollo de las actividades de mejora de calidad.

La EFQM tiene como Misión “ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida” y su Visión es “un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia”, en este contexto actualmente se sitúan aproximadamente unos 800 miembros en todo el territorio europeo y de todos los sectores de actividad, esto unido a miembros de cada una de las organizaciones nacionales que se basan en este modelo, nos permitiría hablar de una red de miles de empresas que utilizan este modelo de gestión. (EFQM, 1999-2003)

Este modelo se introdujo en el año 1991 como marco de trabajo para las organizaciones, así como base para evaluar a los participantes a través de los diferentes niveles del *Premio Europeo a la Calidad* cuyo objetivo principal fue y es actualmente, dar reconocimiento a aquellas empresas ejemplares en la gestión de la calidad, y servir como herramienta para el autodiagnóstico de la gestión de las mismas.

#### 3.3.1. Descripción del modelo

Se entiende por *organizaciones excelentes* aquellas cuya preocupación principal es la satisfacción de sus stakeholders a través de la consecución de sus objetivos, pero esto no es una meta fácil si tenemos en cuenta el entorno en el que hoy en día se encuentran las empresas, con continuos cambios en el entorno político y económico, la creciente globalización, la innovación tecnológica y la enorme competencia.

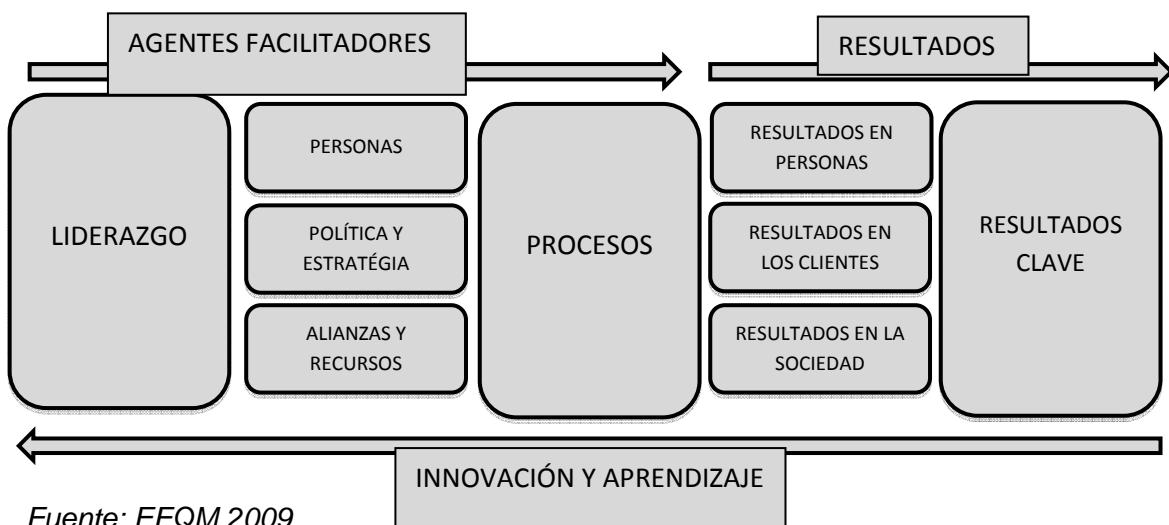
Por lo tanto “*Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la Organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos*”. (Ferrando Sánchez & Granero Castro)

Aunque cada organización es diferente, este Modelo proporciona un marco de criterios que se ocupan de cada una de las partes más importantes de la organización.

---

<sup>6</sup> BOSCH, BT, BULL, CIBA-GEIGY, DASSAULT, ELECTROLUX, FIAT, KLM, NESTLÉ, OLIVETTI, PHILIPS, RENAULT, SULZER Y VOLKSWAGEN (FERRANDO SÁNCHEZ, M. Y GRANERO CASTRO, J., 2005).

Figura 5: Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: EFQM 2009

Estos criterios son nueve y a su vez se dividen en dos grupos, por un lado los “Agentes facilitadores” (5 criterios), y por otro los “Resultados” (4 criterios), como podemos observar en el gráfico siguiente los agentes facilitadores tratan sobre lo que la organización hace, es decir, qué hacer y cómo hacerlo, mientras que los resultados son consecuencia de los anteriores, se trata de los logros de la organización.

El EFQM es un modelo dinámico, como se ve en el esquema las flechas del dibujo nos indican que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores, dando lugar así a una mejora en los resultados. (Calidad, 1999-2003).

Se observa que es un claro proceso de mejora continua, el cual se lleva a cabo a través de la autoevaluación, esto es, un método estructurado compuesto por los siguientes pasos:

- Compromiso de la dirección
- Comunicación a la organización
- Selección y formación del equipo Evaluador
- Proceso de Autoevaluación individual
- Reunión de consenso
- Informe de diagnóstico y posicionamiento
- Comunicación de Resultados
- Análisis de Áreas de Mejora y definición de Planes de Acción
- Integración del proceso de autoevaluación en la planificación estratégica

Este proceso proporciona a la organización una oportunidad de identificar sus “puntos fuertes” y sus “áreas de posible mejora”, por otro lado les permite comparar su posición frente a otros competidores además de decidir la orientación a seguir para la obtención de los máximos beneficios. (CEG, Informe de la Excelencia en España, 2009)

Volviendo al gráfico, cada uno de los criterios referenciados en él tiene una definición a nivel global, así mismo, están compuestos por una serie de subcriterios que deben de ser tenidos en cuenta a la hora de realizar la evaluación, es decir, se evaluará el comportamiento de la organización respecto a cada uno de los subcriterios que componen el modelo. (Albahari & López Arquillos, 2011)

El flujo continuo de innovación y aprendizaje, contribuye a la mejora continua mostrando el carácter dinámico del modelo y por consiguiente, demostrando que una mejora en los “Agentes facilitadores” contribuye a una mejora de los “Resultados”, por lo tanto realizar la autoevaluación constituye un punto de referencia para las organizaciones.

### 3.3.2. Premios EFQM: “EFQM Excellence Award”

Este premio es concedido anualmente por la EFQM, se trata del máximo reconocimiento a la Excelencia en Gestión en Europa y cada año se realiza su presentación en un país diferente.

Los criterios de reconocimiento, no solo se centran en el Excellence Award Winner, la EFQM tiene además un sistema de reconocimiento denominado “Levels of Excellence” los cuales fueron definidos con el fin de dar un reconocimiento común a todas las empresas en las diferentes etapas por las que deben pasar hasta lograr la excelencia. Dentro del contexto nacional aquellas organizaciones que deseen obtener el Sello de Excelencia Europea deben ser unidades operativas con domicilio en España y deben estar comprometidas con la mejora continua, independientemente de la actividad que realicen. (CEG, 2011)

Por otra parte los diferentes niveles también fueron creados para así poder adaptarse a las necesidades de cada tipo de empresa, así pues, algunas organizaciones maduras buscan obtener niveles de excelencia cada vez mayores, mientras que otras más pequeñas buscan una forma sencilla de iniciarse en la gestión de la calidad total.

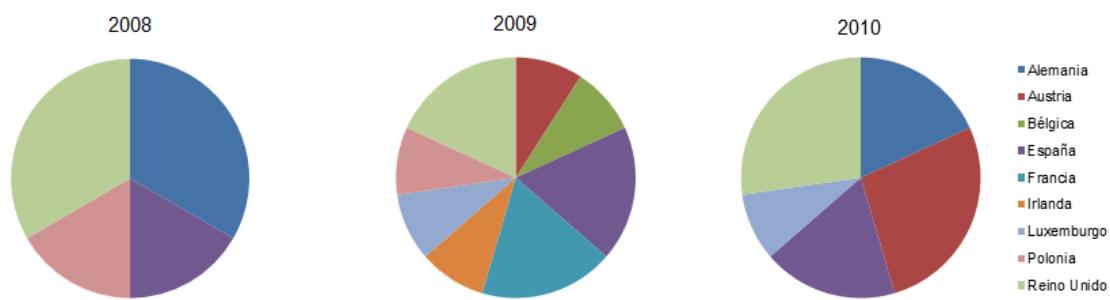
Las categorías en las que se divide el premio son las siguientes:

- “Committed to Excellence”: escalón más bajo, en él se sitúan todas aquellas organizaciones que desean y se comprometen a iniciar el “viaje hacia la Excelencia”. En este nivel se pretende iniciar a las organizaciones en el proceso y las ayuda a comprender su nivel de rendimiento. Para poder presentarse deben haber implantado un proceso de autoevaluación y unas acciones de mejora con resultados tangibles. (Liquete, 2012)
- “Recognised to Excellence”: premia los procesos de mejora continua llevados a cabo por las empresas, la implantación del concepto de Excelencia y las buenas prácticas. Se podrán presentar en esta categoría empresas pertenecientes a la EFQM y empresas no miembros. Éstas tienen la posibilidad de obtener los siguientes reconocimientos:
  - “Recognised for Excellence 3 stars”: puntuación superior a 300 puntos.
  - “Recognised for Excellence 4 stars”: puntuación superior a 400 puntos.
  - “Recognised for Excellence 5 stars”: puntuación superior a 500 puntos.

Durante los últimos años las empresas españolas han demostrado un creciente interés por la Excelencia en Gestión. España ha contado con una amplia representación en cada una de las diferentes categorías y niveles del premio EFQM que se analizan a continuación.

Según el Gráfico 2 en el que España se sitúa en el sector morado, ha obtenido una representación significativa respecto de otros países pertenecientes a la Unión Europea en el ámbito del EFQM Excellence Award, es decir en el máximo reconocimiento.

Gráfico 1: EFQM Excellence Award



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos por el CEG

Si nos fijamos en el Gráfico 2 sobre las empresas que han comenzado con el “Compromiso hacia la Excelencia” podemos ver dos datos relevantes, por un lado, en España ha caído el número de empresas comprometidas desde 2008 en más de cien, esto puede deberse a dos razones: que hayan abandonado o que hayan avanzado hacia otros niveles superiores.

Por otro lado, si nos comparamos con otros países europeos, España claramente se ve más comprometida en ingresar en su cultura empresarial los principios de Excelencia en Gestión. Teniendo en el año 2008, 234 empresas comprometidas, frente a Suiza que solo poseía 32 “Levels of Excellence”, siendo el siguiente país más numeroso.

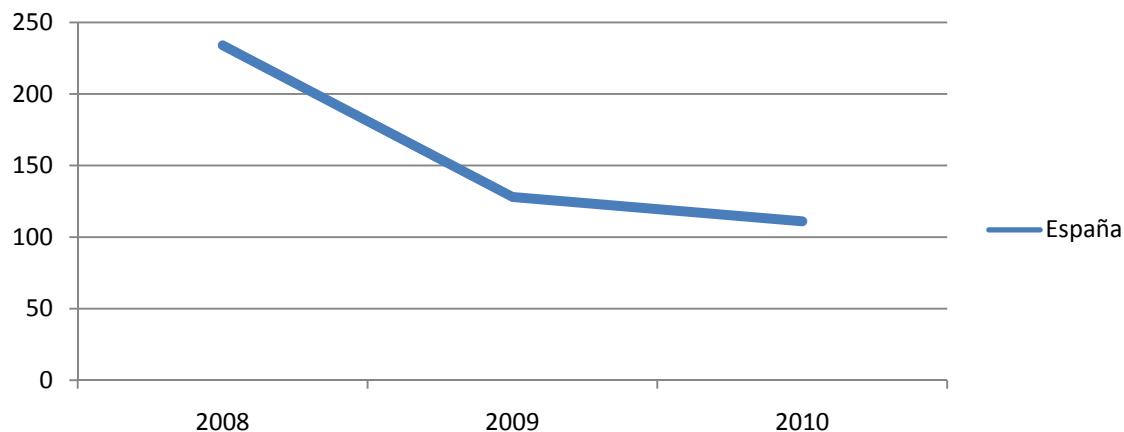
Tabla 1: Compromiso hacia la Excelencia (Committed to Excellence)

|                    | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------|------|------|------|
| <b>Alemania</b>    | 4    | 1    | 0    |
| <b>Austria</b>     | 9    | 4    | 8    |
| <b>Bélgica</b>     | 2    | 3    | 2    |
| <b>España</b>      | 234  | 128  | 111  |
| <b>Francia</b>     | 0    | 3    | 6    |
| <b>Grecia</b>      | 16   | 5    | 8    |
| <b>Hungría</b>     | 5    | 1    | 9    |
| <b>Italia</b>      | 0    | 10   | 6    |
| <b>Portugal</b>    | 8    | 5    | 6    |
| <b>Reino Unido</b> | 7    | 17   | 43   |
| <b>Rusia</b>       | 15   | 0    | 7    |
| <b>Suiza</b>       | 32   | 24   | 37   |
| <b>Turquía</b>     | 0    | 11   | 11   |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del CEG

## MODELOS DE EXCELENCIA EN ESPAÑA

*Gráfico 2: Compromiso hacia la Excelencia (Committed to Excellence) en España*



*Fuente: elaboración propia a partir de datos del CEG*

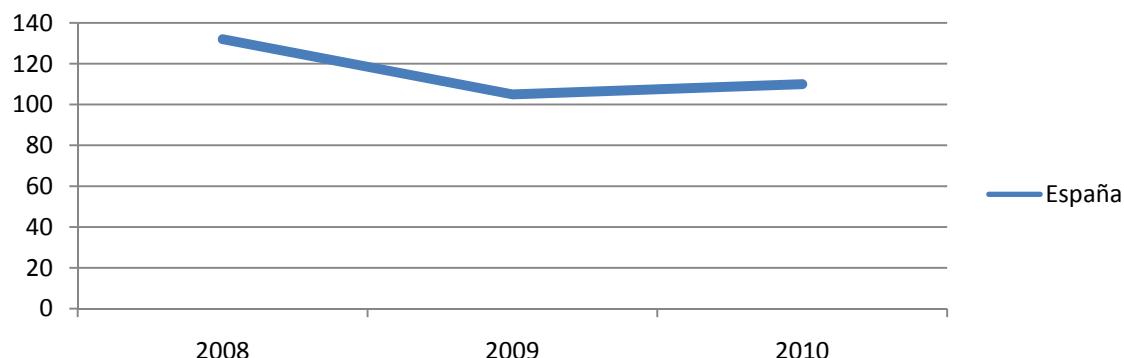
En cuanto a las empresas que han encaminado su trayectoria hacia la Excelencia, tal y como muestra el Gráfico 3, vemos la misma situación que antes, España, a pesar de haber tenido una ligera caída del número de empresas con “Levels of Excellence” sigue poseyendo una representación muy superior al resto de países vecinos.

*Tabla 2: Reconocimiento a la Excelencia (Recognised for Excellence)*

|             | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------|------|------|------|
| Alemania    | 0    | 2    | 2    |
| Austria     | 10   | 5    | 9    |
| Bélgica     | 3    | 6    | 4    |
| España      | 132  | 105  | 110  |
| Francia     | 1    | 5    | 7    |
| Grecia      | 6    | 0    | 1    |
| Hungría     | 4    | 1    | 1    |
| Italia      | 0    | 5    | 5    |
| Portugal    | 1    | 2    | 3    |
| Reino Unido | 25   | 24   | 20   |
| Rusia       | 9    | 0    | 6    |
| Suiza       | 9    | 2    | 3    |
| Turquía     | 0    | 10   | 9    |

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del CEG*

Gráfico 3: Reconocimiento hacia la Excelencia (Recognised for Excellence) en España



Fuente: elaboración propia a partir de datos del CEG

### 3.3.3. Sellos de Excelencia Europea

El Sello de Excelencia Europea es convalidado con los “Levels of Excellence”. Después del Excellence Award es el máximo reconocimiento concedido en Europa, según la EFQM. Significa prestigio, excelencia y eficacia en la gestión para aquellas empresas que lo ostentan.

En España son concedidas por el CEG y la EFQM a través de una labor conjunta con seis entidades certificadoras:



AENOR

APPLUS+

SGS ICS (International Certification Services)



TÜV Rheinland  
Ibérica



Lloyd's Register Quality Assurance



Bureau Veritas  
Certification

Los Sellos, al igual que los “Levels of Excellence” se conceden en los cuatro niveles anteriormente comentados:

- Compromiso a la excelencia



- Excelencia Europea 400+



- Excelencia Europea 300+



- Excelencia Europea 500+



## 4. IMPÁCTO ECONÓMICO DE LA IMPLANTACIÓN DEL EFQM

Una vez recogida la base teórica del Modelo EFQM ha quedado de manifiesto que se trata de un modelo práctico que cuenta con varios usos como por ejemplo: herramienta para la realización de autoevaluaciones; base para establecer las diferentes unidades de la organización; marco general para eliminar duplicidades e identificar carencias y como estructura principal del sistema de gestión de la organización.

El paso siguiente sería conocer si el modelo funciona y que efectos tiene en la organización. Para ello, a continuación se presenta una breve descripción de varios estudios que a través del análisis de diferentes variables aportan evidencia sobre los efectos positivos de la gestión de la calidad en las empresas.

*“EL IMPACTO DE LA ISO 9001 Y EL MODELO EFQM”  
Iñaki Heras-Saizarbitoria, Martí Casadesús y Frederic Marimón.*

En este trabajo se evalúa el impacto de la norma ISO 9000 en comparación con el Modelo EFQM, modelo más utilizado a nivel europeo. Tiene como objetivo la comparación de los resultados obtenidos con ambos modelos, durante un periodo temporal idéntico y con la misma metodología. Las fuentes son variadas, en primer lugar se realizó un análisis de información secundaria consistente en los datos de las propias organizaciones, EFQM e ISO. Mientras que la información primaria procede de las encuestas realizadas a 107 evaluadores externos de gestión de calidad e información procedente de entrevistas personales a las empresas que adoptaron los modelos. Como conclusiones destacan las relativas a las motivaciones para implementar los modelos, obstáculos detectados y resultados obtenidos.

En primer lugar, concluyen que la implementación de estos modelos responde a una motivación interna de las organizaciones (mejora planificación, gestión y control interno). En segundo lugar los obstáculos más comunes están relacionados con falta de recursos para implementar el EFQM en concreto y la complejidad del mismo. En

## ÁNGELA GONZÁLEZ BLANCO

tercer lugar, en cuanto a los resultados podemos afirmar una mejora, pero tal y como se dijo en el primer punto, a nivel interno, destacando la influencia en el liderazgo, la motivación y la comunicación interna, además de una mejora en la planificación y el control interno. Por último llaman la atención de la importancia de utilizar los datos empíricos de los propios evaluadores externos para un análisis del desempeño del EFQM, en futuras líneas.

**“GESTIÓN DE LA CALIDAD EUROPEA: EL IMPACTO DE LA CULTURA NACIONAL”**  
*Brian P. Mathews y Akiko Ueno; Tauno Kekale y Mikko Repka; Zulema Lopes Pereira y Graça Silva.*

Este segundo estudio analiza la relación de los patrones de las prácticas de la gestión de la calidad y la cultura de los diferentes países. El estudio se realiza en base a fuentes primarias, más concretamente, a través de encuestas sobre los procedimientos de gestión de calidad y las herramientas utilizadas para implantarlos. La muestra utilizada es de 450 encuestas, realizadas en tres países diferentes: Reino Unido, Portugal y Finlandia. Como conclusión obtienen que la cultura explicara la adopción de estos modelos para evitar incertidumbre y el uso de la jerarquía. Pero en general no se puede definir qué enfoque de la gestión de la calidad es el mejor de una forma objetiva. “El resultado global en términos de competitividad y orientación al cliente podría ser similar a países donde prevalecen otros valores culturales”. (*Mathews, Ueno, Kekale, Repka, Lopes Pereira, & Silva, 2000*)

**“NUEVO EXAMEN EMPÍRICP DE LA RELACIÓN ENTRE TQM Y DESEMPEÑO FINANCIERO”**

*Kenneth M. York, Cynthia E. Miree*

En tercer lugar encontramos el estudio de Kenneth M. York y Cynthia Miree cuyo objetivo consiste en identificar la relación positiva entre la aplicación de las prácticas de GCT y los resultados financieros de las empresas a través de variables como la calidad de productos/servicios, satisfacción de los clientes y eficiencia de los procesos. La muestra que se utilizó para el estudio son empresas ganadoras del premio Baldrige en contraposición a otras ganadoras de premios estatales a la calidad. Para el logro del objetivo los autores llevaron a cabo la realización de encuestas a directivos de las empresas, para conocer su percepción en esta materia, mientras que los datos empíricos proceden de resultados financieros de otras empresas. Tras la evaluación se llegó a la conclusión de que no hay una relación causal entre estas dos variables, es decir, las empresas que ganaron los premios, tanto Baldrige como los estatales, tenían un buen desempeño financiero antes y después de ganar dichos premios.

**“CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA, TQM Y DESEMPEÑO FINANCIERO”**

*Kevin B. Hendricks, Vinod R. Singhal*

El estudio de 2001 de los doctores Hendricks y Singhal sigue en la misma línea que el anterior, teniendo como objetivo demostrar la hipótesis que relaciona la mejora de los ingresos de explotación de empresas ganadoras de premios de calidad. Por tanto, se llevó a cabo el estudio de las siguientes variables: tamaño de la empresa, capital, diversificación, la aplicación de sistemas de GCT y madurez del mismo. Siendo la muestra, como ya se mencionó un grupo de empresas ganadoras de premios de calidad. Una vez realizado el estudio existen varios puntos destacables del mismo: En primer lugar, los resultados son mejores en empresas más pequeñas, es decir, menos intensivas en capital y aquellas especializadas en lugar de las diversificadas en exceso. En segundo lugar, aquellas empresas que deseen mejorar deberían llevar a cabo una implementación de GCT más amplia, profunda y madura. Por último, los directivos deben establecer unas perspectivas realistas frente a la GCT ya que a

pesar de estos resultados sigue sin encontrarse una medida significativa del desempeño de este tipo de sistemas de gestión de calidad.

*"LOS EFECTOS DE LA TQM EN EL RENDIMIENTO CORPORATIVO".  
George S. Easton y sherry L. Jarrell*

El último trabajo también tiene como objetivo la medida del rendimiento de las empresas como consecuencia de la aplicación de la GCT. Para ello se recogió una muestra de 108 empresas que comenzaron con la implantación de la GCT en un periodo de 10 años (1981-1991), y se estudió la evolución de algunas de sus variables contables y el rendimiento de sus acciones. La selección de las empresas se llevo a cabo en base a una definición operativa de la GCT, ya que el estudio se basa en "una metodología de investigación diseñada cuidadosamente para proporcionar evidencia tan convincente como sea posible" Tras la variedad de resultados se llegó a la conclusión de que en empresas que adoptan la GCT sus resultados económicos mejoran (variables contables y rendimiento de las acciones), evidenciando una mejora superior en aquellas que tienen sistemas más avanzados.

A pesar de los resultados obtenidos en este estudio los propios autores nos señalan una serie de limitaciones y observaciones:

- La evidencia de mejora es más fuerte si se realiza un análisis global
- El rendimiento global más fuerte se aprecia en empresas de fabricación
- Se descarta una relación positiva entre implementación de la GCT y la disminución de tamaño.
- El estudio se realizo en base a un punto de referencia consistente en lo que hubiese sido la evolución de esas empresas si no hubiesen implementado la GCT. Por ello no se puede generalizar.
- Existen factores externos que hacen que la GCT sea propicia en algunas empresas mientras que es ineficaz en otras.

A pesar de la cantidad de estudios que encontramos, no se puede decir que ninguno de ellos sea concluyente, debido principalmente al diseño de las investigaciones, como podemos observar algunos se centran en el rendimiento financiero (*York y Miree, 2004; Hendricks y Singhal, 2001; Easton y Jarrell, 1998*), mientras que otros se basan en datos subjetivos a través de la realización de encuestas (*Heras- Saizarbitoria et al., 2011; Mathews et al., 2001*).

## **5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO**

### **5.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio consiste en la evaluación de un conjunto de empresas, en un periodo de tres años (2008-2010), que actualmente se encuentren inmersas en la gestión excelente a través del modelo EFQM, para conocer si en estos últimos años han mejorado sus resultados económicos, medidos a través de datos objetivos y subjetivos.

Las empresas objeto de estudio serán las grandes, es decir, aquellas que tienen más de 250 empleados, una cifra de negocios superior a 50 millones de euros y un activo por encima de 43 millones de euros. Dentro de esta selección podemos encontrar organizaciones en cada uno de los cuatro niveles de excelencia.

Se ha llevado a cabo el estudio de este tipo de organizaciones por la disponibilidad de información. Se trata de organizaciones conocidas, que por sus características particulares de tamaño deben emitir mayor cantidad de información que otras medianas o pequeñas. Todas ellas poseen una página web y además en los propios informes del CEG se pueden encontrar entrevistas y declaraciones de los directivos de aquellas más influyentes.

## 5.2. DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

### 5.2.1. Fuente de datos

Para llevar a cabo el estudio empírico se ha recurrido a dos fuentes de información que se explican a continuación.

En primer lugar, con el objeto de identificar a las empresas de la muestra se han utilizado los informes del Club de Excelencia en Gestión de los últimos años (2008-2010). El Club de Excelencia en Gestión (CEG), es una asociación privada sin ánimo de lucro fundada en España el 11 de Abril de 1991 tras el nombre de “*Club de gestión de Calidad*” por 21 ejecutivos de las empresas más importantes españolas, y toma como referencia a la EFQM. Este organismo tiene como misión “*Potenciar la competitividad global de organizaciones y profesionales, identificando nuevas vías, desarrollando competencias, compartiendo conocimiento e induciendo modelos de gestión*” (CEG, 2011). Actualmente, es el organismo que gestiona el modelo EFQM de excelencia en nuestro país y se encuentra formado por socios procedentes de todos los ámbitos de aplicación del modelo EFQM que en total representan aproximadamente el 36% del PIB español, y a través de la acreditación pertinente éstos colaboran de forma directa o indirecta en los Sistemas de Reconocimiento o Evaluaciones Externas.

En segundo lugar, se ha utilizado la base de datos “Sistema de Análisis de Balances Ibéricos” (SABI) para obtener información objetiva relativa a la situación económica de las empresas. Más concretamente se han obtenido cifras de resultados, ventas, ratios económicos y financieros, márgenes y el número de empleados. Dicha base de datos provee información de balances de más de 1,25 millones de empresas Españolas y más de 500.000 empresas portuguesas. Se trata principalmente de un software de carácter privado que nos permite buscar empresas o grupos empresariales en función de diferentes criterios y visualizar las cuentas de esas empresas en diferentes formatos.

### 5.2.2. Identificación de la población

Para llevar a cabo la identificación de la población se han seguido los siguientes pasos que se comentan a continuación.

En primer lugar, partiendo de los datos de los informes publicados por el CEG durante el periodo 2008-2010, se identificaron todas las empresas que han permanecido desde 2008 con Excelencia Europea o bien con el Compromiso en vigor. Se seleccionaron todas aquellas que han permanecido los tres años, y se incluyeron las nuevas adheridas en los años 2009 y 2010 para posteriormente reclasificarlas por tamaños.

En segundo lugar, se definió la muestra a estudiar como todas las organizaciones con ánimo de lucro que se encontraban inmersas en el proceso de implantación en cualquiera de sus niveles, excluyendo los colegios e institutos, hospitales y mutuas, universidades, asociaciones y fundaciones y servicios públicos debido a la casuística particular que presentan este tipo de instituciones y que no es objeto del presente estudio.

En tercer lugar, se eliminaron aquellas empresas de las que no era posible obtener información por motivos de privacidad o porque se encontraban en concurso de acreedores en la actualidad, o bien porque fueron disueltas en alguno de los años del estudio.

Finalmente, se clasificaron a las empresas en función de su tamaño definido a priori por el número de empleados, teniendo en cuenta que para considerarse grandes empresas deben cumplir al menos con dos de los tres criterios de clasificación. Por lo que si en alguno de los años han disminuido el número de empleados por debajo del límite, se han mantenido en la selección por cumplir los otros dos criterios.

*Tabla 3: Criterios para la clasificación de empresas por tamaños.*

|                     | BALANCE           | CIFRA DE NEGOCIOS | Nº DE EMPLEADOS |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| <b>GRANDE</b>       | $\geq 43,000,000$ | $\geq 50,000,000$ | $\geq 250$      |
| <b>MEDIANA</b>      | $< 43,000,000$    | $< 50,000,000$    | $50 < 250$      |
| <b>PYME</b>         | $< 10,000,000$    | $< 10,000,000$    | $10 \leq 50$    |
| <b>MICROEMPRESA</b> | $< 2,000,000$     | $< 2,000,000$     | $\leq 10$       |

*Fuente: Clasificación de la Comisión Europea desde el 1 de enero de 2005*

Una vez realizados todos los pasos anteriores, el número de empresas que forma parte de la muestra, clasificadas por tamaño es el siguiente, tal y como muestra la Tabla 4:

*Tabla 4: Número de empresas por tamaño*

|              | MICROEMPRESA | PEQUEÑA   | MEDIANA   | GRANDE    |
|--------------|--------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>TOTAL</b> | <b>45</b>    | <b>44</b> | <b>28</b> | <b>14</b> |

*Fuente: Elaboración propia*

Como ya se comentó anteriormente, se han elegido las empresas grandes debido principalmente a la mayor facilidad para encontrar la información que nos permita llevar a cabo el análisis planteado en este trabajo. En la Tabla 5 se recogen las empresas seleccionadas atendiendo a la homogeneidad del entorno, es decir, organizadas por sectores de actividad.

*Tabla 5: Empresas seleccionadas*

| SOCIO/SANITARIOS               | ENERGIA<br>(GENERAL) | LIMPIEZA      | TECNOLOGIA |
|--------------------------------|----------------------|---------------|------------|
| ERESA                          | ISASTUR              | ITMA SL       | TELVENT    |
| Ayuda a domicilio de Murcia SA | ENUSA                | LIMASA III SA | SIEMENS    |
| El Castillo SA                 | ENAGAS SA            |               |            |
| EULEN SA                       | CLH SA               |               |            |
|                                | IBERDROLA SA         |               |            |
|                                | Red Eléctrica España |               |            |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.3. Metodología

El resultado se puede medir en base a información primaria o secundaria y con medidas objetivas o subjetivas (Venkatraman y Ramanujan; 1986). En este análisis trabajaremos con ambos tipos de información, por un lado la información secundaria y objetiva procedente de los balances de situación y por otro la información secundaria y subjetiva procedente de los testimonios realizados por algunos de los principales dirigentes de las empresas objeto de análisis.

Los indicadores objetivos que vamos a utilizar son:

- Rentabilidades económica y financiera
- Margen y rotaciones
- Ventas
- Resultados
- Activos

## 5.3. RESULTADOS

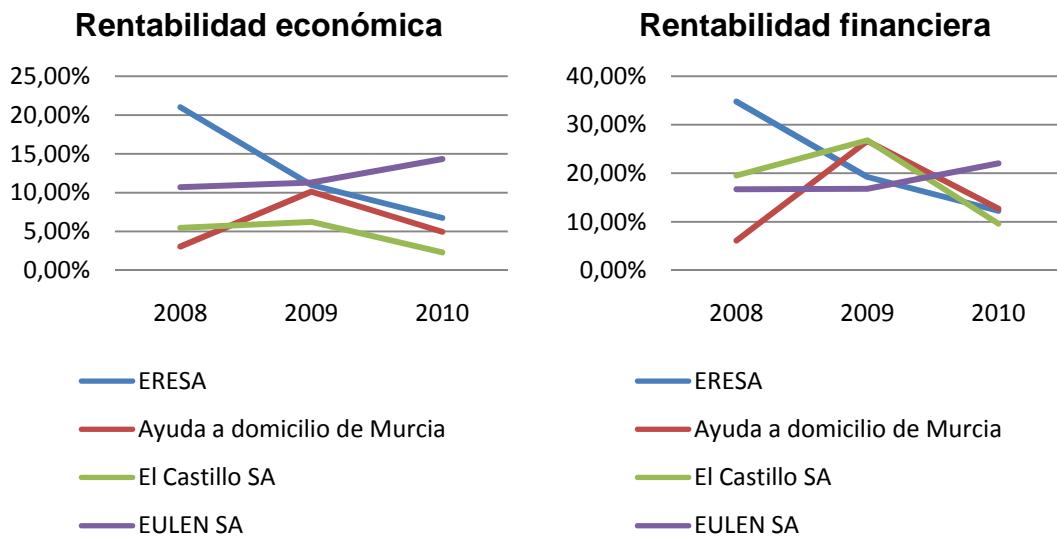
Empezaremos el análisis por sectores de actividad tal y como están agrupadas en la tabla 5, destacando datos relevantes de aquellas organizaciones que lo requieran.

### 5.3.1. Sector socio-sanitario

En este ámbito encontramos cuatro grandes empresas ERESA, dedicada a las exploraciones radiológicas obteniendo un reconocimiento a la Excelencia de +300 en 2009; Ayuda a domicilio de Murcia cuyo objetivo es la ayuda social y El Castillo SA, centro geriátrico inmersas en el compromiso desde 2009 y 2008 respectivamente en último lugar encontramos EULEN SA también comprometida desde el año 2009.

Tras analizar diferente información relativa a estas empresas, destaca la rentabilidad tanto financiera como económica.

Gráfico 4: ROE y ROA



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en SABI

En cuanto a la rentabilidad económica (ROA) se observa en general, que los valores oscilan entre el 5 y el 20 por cien, son valores positivos ya que indican que están obteniendo productividad de sus activos, por otra parte destaca la disminución de la misma entre los años 2009-2010.

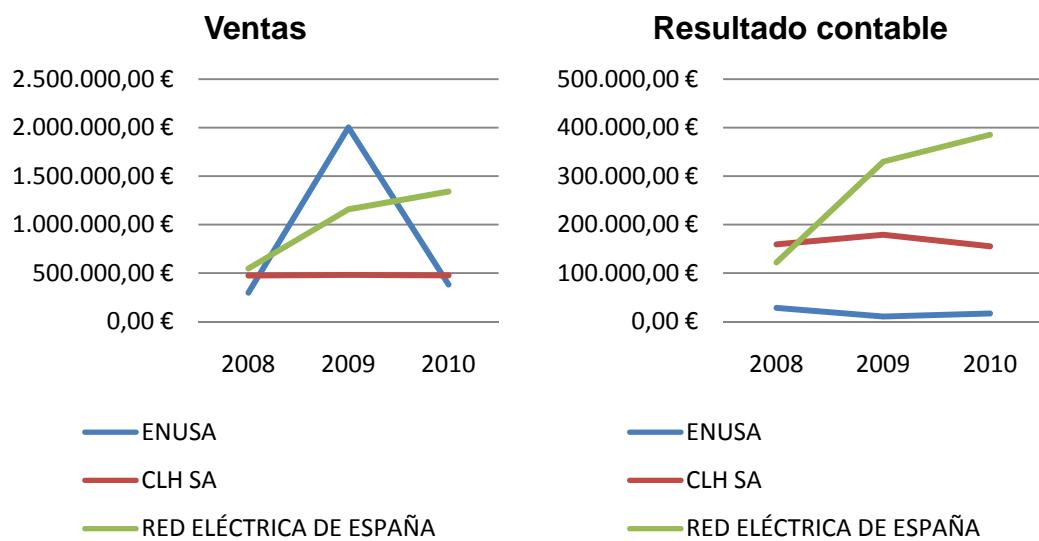
Si nos fijamos en la rentabilidad financiera (ROE) al igual que ocurre con la ROA, disminuye en los dos últimos años por lo que el beneficio generado en función de la inversión de los accionistas está disminuyendo.

Estas disminuciones coinciden con el año en el que estas empresas se iniciaron en el compromiso, o en el caso de ERESA en el reconocimiento +300, cuando lo lógico es que hubiesen aumentado debido a las mejoras en gestión. Debemos tener presente que además de estos cambios de gestión interno, a estas empresas les afectan también otras variaciones del entorno y por tanto estos resultados no serían concluyentes.

### 5.3.2. Sector de la energía

Dentro de este sector encontramos seis empresas de las cuales vamos a analizar las tres más influyentes con premios a la excelencia +500, además podremos ver la información desde dos puntos de vista, a través de la información objetiva con un pequeño análisis de sus resultados y a través de la subjetiva, ya que estas empresas cuentan con testimonios de sus dirigentes que muestran su perspectiva de la influencia de este sistema en la mejora de sus empresas.

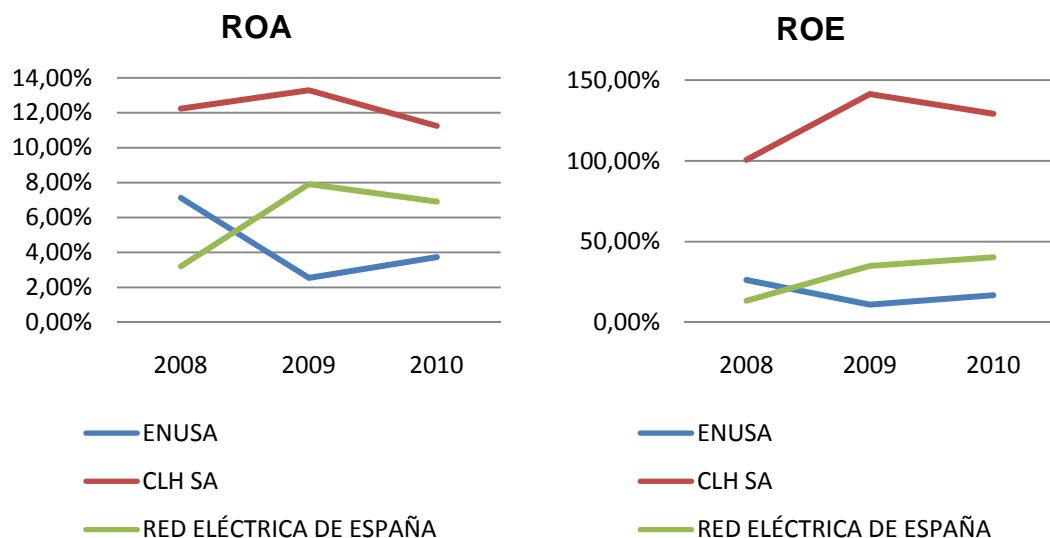
*Gráfico 5: Evolución de las ventas y el resultado*



Fuente: elaboración propia

En los tres casos obtenemos resultados positivos tanto en ventas como en beneficios, la única excepción se produce en el valor de ventas de ENUSA que podría explicarse por la estacionalidad de las ventas propias de su actividad.<sup>7</sup>

*Gráfico 6: ROE y ROA*



Fuente: elaboración propia

En cuanto a sus rentabilidades también se observan datos favorables, con rentabilidades positivas. De hecho tal y como afirma Luis Atienza, Presidente ejecutivo de REE desde que la empresa se privatizó y adoptó el modelo EFQM como referencia ha mejorado sus resultados, aspecto que se ve demostrado en los datos anteriores. (Atienza, 2009)

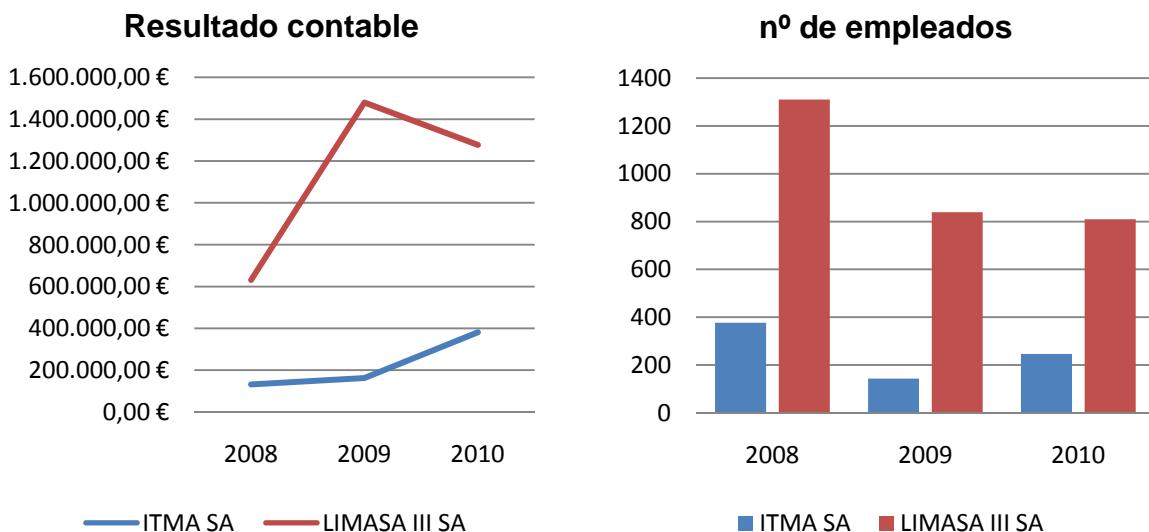
<sup>7</sup> ESTA EMPRESA PERTENECE AL SECTOR DE LA ENERGÍA NUCLEAR, POR LO QUE LA VENTA DE ESTE TIPO DE MATERIALES ES ESTACIONAL DEBIDO A LOS CICLOS DE LOS REACTORES QUE PUEDEN OSCILAR DE ENTRE 12 Y 24 MESES. (ENUZA INDUSTRIAS AVANZADAS, 2010)

Por otra parte si nos fijamos en los testimonios de CLH, S.A. y ENUSA, no hacen una referencia concreta a la observación de resultados económico-financieros mejores, sino que ven este cambio en su gestión como algo relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa, es decir, buscan la conformidad de todos sus grupos de interés y ser un referente dentro de su sector (José L. González, Presidente de ENUSA, y José L. López de Silanes, Presidente ejecutivo de CLH, S.A.).

### 5.3.3. Sector limpieza industrial

Encontramos dentro de este sector dos empresas de tamaños muy diferentes ITMA S.A.L dedicada al servicio de limpieza en general y gestión de residuos, contando con unos 250 trabajadores aproximadamente en 2010, y LIMASA, S.A. con una actividad similar (limpieza integral y mantenimiento) pero bastante mayor, si lo valoramos en cifras de empleados, LIMASA cuenta con unos 810 trabajadores.

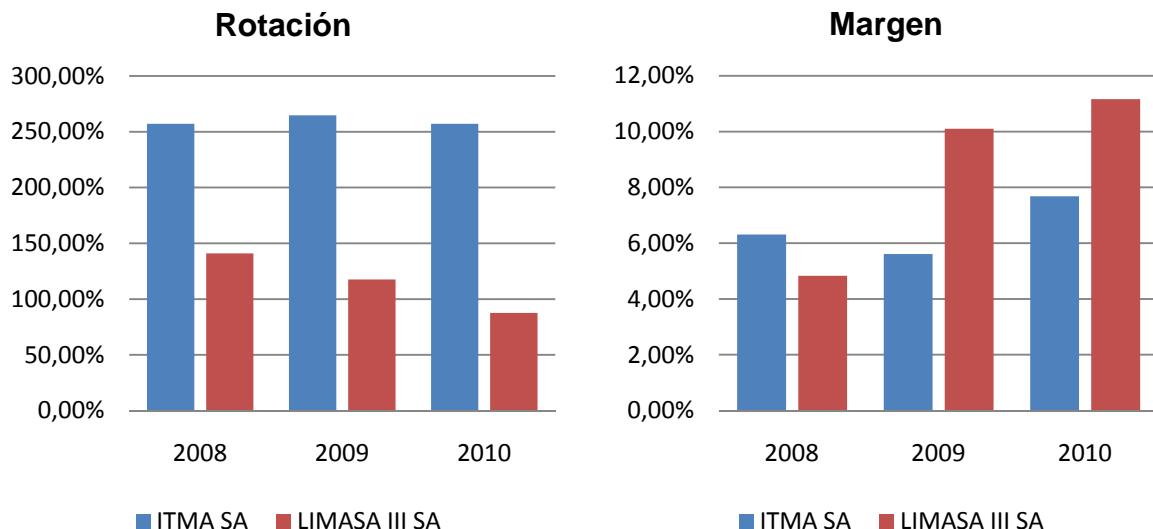
*Gráfico 7: Resultados y número de empleados*



Fuente: elaboración propia

Como podemos ver en ambos casos ocurre lo mismo, por un lado aumenta el resultado de las organizaciones en los años de estudio, mientras que el número de empleados disminuye progresivamente, siendo llamativa la disminución de LIMASA, S.A. que en 2008 contaba con unos 1300 empleados, rondando los 800 en años posteriores.

Gráfico 8: Margen y Rotación



Fuente: elaboración propia

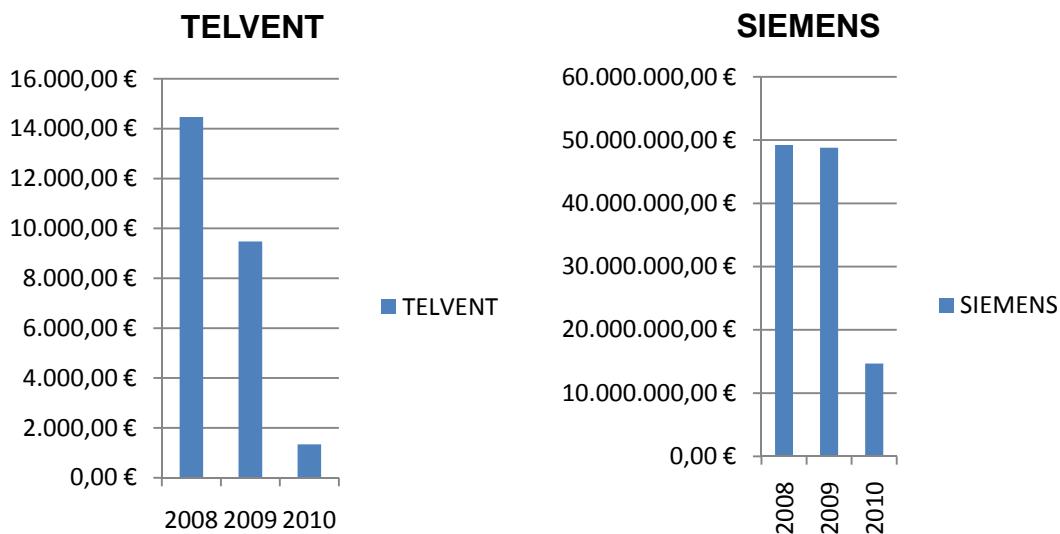
Quizá la explicación resida en el margen que obtienen las empresas, como explica el gráfico 9 el margen de ambas empresas aumenta considerablemente mientras que su rotación disminuye, siendo más llamativo el caso de LIMASA III, S.A.

Los resultados arrojados por esta última empresa pueden ser debidos a su mejora en la gestión, tal y como recalca la memoria anual 2010 de LIMASA, S.A., esto es, una mejora de su gestión y un servicio de mayor calidad proporcionarán en consecuencia un mayor margen, por lo que un aumento teórico de sus precios se transformaría en menor número de servicios realizados pero de mejor calidad. Esto explicaría la disminución del número de empleados, quedándose con los más cualificados y el aumento de beneficios.

#### 5.3.4. Sector tecnológico

En este apartado contamos con dos empresas del sector de la tecnología que difieren bastante tanto en actividad como en tamaño. Por un lado Telvent, que ha cambiado recientemente su nombre a Schneider Electric por un cambio de marca (sello de Excelencia +400 en 2008) y Siemens (sello de Excelencia +500 en 2009) de mayor tamaño y centrado en eficiencia energética, productividad industrial y soluciones inteligentes en infraestructuras.

Gráfico 9: Resultado contable



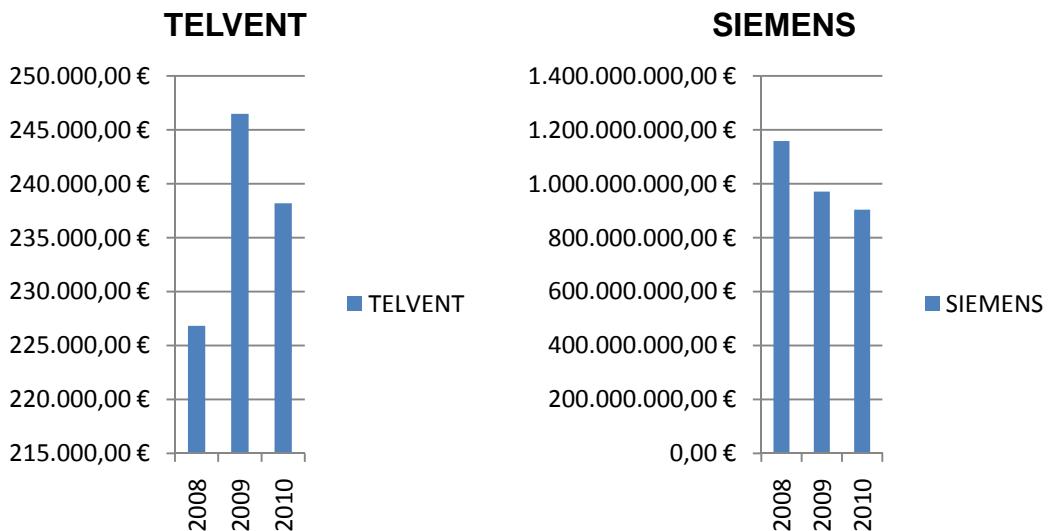
Fuente: elaboración propia

Los datos de resultados de ambas empresas son claramente negativos produciéndose una disminución del mismo del 91% respecto de 2008 en TELVENT y una reducción del 70% en SIEMENS.

En cuanto a sus inversiones en activo, también se produce una progresiva disminución de los mismos en ambas empresas tal y como muestra el gráfico 11. En el caso de SIEMENS encontramos una noticia en la que Joe Kaeser, presidente de la compañía habla de una reestructuración de la misma a través de su reducción en 16 divisiones, quedando solamente 9 operativas, de esta forma pretenden reducir costes. Lo más llamativo es que algunas de las divisiones que pretende vender son las de producción de equipos para aeropuertos y compañías de distribución, puesto que no han sido rentables. ([elmundo.es](http://elmundo.es))

Esta noticia a su vez explicaría por qué TELVENT también se ve perjudicada ya que su actividad principal es la elaboración de tecnologías de la información para la monitorización y el transporte.

Gráfico 10: Total activo



Fuente: elaboración propia

Por su parte SIEMENS a través de su consejero delegado, Francisco Belil, muestra su conformidad y entusiasmo con la implantación del modelo: “*La Excelencia es para nosotros sinónimo de mejora continua en todos los ámbitos de la gestión, con el fin de ser los mejores en los mercados en los que operamos. Excelencia también significa para nosotros atraer y fidelizar a los mejores profesionales. Sólo de esta manera podremos ser proactivos y flexibles, adelantarnos a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y con ello, generar alto valor añadido*” (VI Informe de la Excelencia en España, 2009)

Destaca, tal y como ocurrió con CLH, S.A. y ENUSA, que SIEMENS enfoca este sistema de gestión principalmente como una forma de RSC, más que como un método para obtener beneficios económicos a corto plazo.

## 6. CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene una clara división en dos partes diferenciadas, la primera es meramente teórica, pero enfocada a la comprensión de los conceptos de calidad y excelencia tan necesarios para comprender la dinámica del mismo. Tras un breve repaso a los modelos existentes, comparables al EFQM, se muestra la evolución positiva del número de empresas que entran a formar parte de este tipo de sistemas de gestión.

Debido a este crecimiento tan acentuado del interés de las empresas en el EFQM el objetivo del presente trabajo es conocer la mejora de los resultados económicos en empresas grandes que tienen implantado el modelo de Excelencia en gestión. Esta competitividad se ha medido de dos formas, a través de información objetiva obtenida en SABI e información subjetiva obtenida en los informes del CEG. Siendo el periodo de estudio de tres años (2008-2010).

Ya es un hecho que el interés por desarrollar este tipo de prácticas de gestión es creciente, y tal y como se vio en el apartado 4 cada vez hay más empresas que se

inician en la Gestión Excelente, especialmente en nuestro país, que es líder indiscutible respecto del resto de países de Europa.

Cabe destacar que no solo es una práctica habitual de grandes empresas, sino que cada vez más empresas pequeñas y medianas entran a formar parte de este club. El convencimiento de los directivos de la mejora de competitividad derivada de la implantación del modelo EFQM es absoluta, y de hecho sus testimonios así lo demuestran.

En la segunda parte del trabajo se estudia la influencia de este modelo sobre empresas grandes españolas que han obtenido reconocimientos de excelencia entre los años 2008 a 2010 para demostrar si las prácticas Excelentes en su gestión han influido en sus resultados.

En un principio el estudio de los doctores Singhal y Hendricks (1999), teniendo en cuenta que estudiaban el modelo equivalente americano, parecía demostrar que el hecho de implantar el EFQM en estas empresas proporcionaría unos resultados económico-financieros positivos en todos los casos.

El hecho es que no es así, teniendo en cuenta nuestra limitación temporal y de información. En primer lugar cabe destacar que la mayoría de estas entidades consideran la implantación del modelo EFQM de Excelencia como una práctica de Responsabilidad Social, es decir, generar valor para todos sus grupos de interés traducido en calidad de un servicio o producto, o satisfacción tanto de clientes internos y externos de la empresa. Dejando en un segundo plano la generación de riqueza, o al menos, esperando una generación de rentas a más largo plazo.

Analizando las variables más relevantes en cada uno de los casos no se ha encontrado un patrón de crecimiento similar en las empresas, incluso cuando se realiza el análisis por ramas de actividad. La influencia de la coyuntura socioeconómica de estos últimos años y la dificultad para medir los efectos de la calidad sobre los resultados económicos no dejan entrever si estas empresas realmente han mejorado debido a la implantación del modelo de excelencia.

Por otra parte si nos fijamos en el creciente número de empresas que se animan a implantar el citado modelo de gestión de calidad, y la positiva percepción de los directivos de las organizaciones cabe pensar que este es un modelo que contribuye a la mejora de competitividad de estas, siempre que se mida en términos de mejora continua, innovación o emprendimiento tan necesarios hoy en día para asegurar la supervivencia de las organizaciones en un mercado cada vez más complejo y globalizado.

Tal y como demuestra el planteamiento del modelo actualmente una estrategia de mera supervivencia no es suficiente para continuar activo en el mercado, las empresas deben tener una visión a largo plazo que les permita mantener una estrategia de excelencia sostenible para obtener mejoras.

La principal limitación del presente trabajo es el periodo de estudio, ya que se ciñe a los años de 2008 a 2010, debido a que a partir de este último año, el Club de Excelencia en Gestión ha cambiado el formato de los informes con los que se ha trabajado para la consecución del objetivo, y, por tanto, no es posible disponer de información más actualizada. Como futuras líneas de investigación es preciso mencionar la ampliación del estudio a empresas de tamaño pequeño y mediano, que nos permita comprobar si siguen o no el mismo patrón que las empresas grandes.

## Bibliografía

(*Baldrige Performance Excellence Program*. Obtenido de Baldrige Criteria for Performance Excellence:

[http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm).

AENOR. (2010). AENOR. Obtenido de AENOR:

<http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>

Albahari, A., & López Arquillos, A. (2011). Los sistemas integrados de gestión. En A. Albañez, F. J. Alegre Bayo, A. López Arquillas, A. A. López Toro, S. Pérez Canto, & J. Rubio Romero, *Implantación de la calidad total en la Empresa*.

Albahari, A., & López Arquillos, A. (2011). Los sistemas integrados de gestión. En J. Rubio Romero, *La implantación de la calidad total en la empresa*. Lexnova.

Atienza, L. (2009). *¿Qué significa Excelencia en una compañía de energía referente en el mundo?*

Calidad, F. E. (1999-2003). *Modelo EFQM de Excelencia*.

Canto, S. P. (2011). Gestión de la Calidad. En A. Albañez, F. J. Alegre Bayo, A. López Arquillas, A. A. López Toro, S. Pérez Canto, & J. C. Rubio Romero, *Implantación de la calidad total en la empresa*.

CEG. (2011). *Club de Excelencia en Gestión*. Recuperado el 2014, de Club de Excelencia en Gestión: <http://www.clubexcelencia.org/>

CEG. (2009). *Informe de la Excelencia en España*.

EFQM. (1999-2003). *Introducción a la Excelencia*.

Enusa Industrias Avanzadas, S. (2010). *Memoria 2010*. Madrid.

Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. *CALIDAD TOTAL: Modelo EFQM de Excelencia*.

Jimeno Bernal, J. (23 de Agosto de 2013). *PDCA*. Obtenido de PDCA: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca-planificar-hacer-controlar-y-actuar-el-circulo-de-demming-de-mejora-continua/>

Liquete, J. (2012). *Informe Anual, Club Excelencia en Gestión*.

Martínez, J. M. (2013). *METODOLOGÍAS AVANZADAS PARA LA PLANIFICACIÓN Y MEJORA*. Ediciones Diaz de Santos S.A.

Heras-Saizaritoria, Martí Casadesús, Frederic Marimón (2011): The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors.

Brian P. Mathews & Akiko Ueno; Tauno Kekälä & Mikko Repka; Zulema Lopes Pereira & Graça Silva (2001); European quality management practices: The impact of national culture.

Kenneth M. York & Cynthia E. Miree (2004); Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance.

## MODELOS DE EXCELENCIA EN ESPAÑA

Kevin B. Hendricks & Vinod R. Singhal (2001); Firm characteristics, total quality management, and financial performance.

Kevin B. Hendricks & Vinod R. Singhal (1996); Quality Awards and the market Value of the Firm: An Empirical Investigation.

George S. Easton & Sherry L. Jarrel (1998); The efects of TQM on corporate performance: An empirical investigation.