

9 RESULTADOS CLAVE

9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

En primer lugar decir, que debido a la naturaleza de la empresa, los resultados clave de rendimiento no son únicamente los económicos, sino también los que representan eficaz y eficientemente el cumplimiento de la misión y la estrategia necesaria para la consecución de la visión.

Los ingresos de explotación obtenidos como resultado de las actividades ordinarias de la empresa desde el año 2000 han experimentado un fuerte crecimiento en el periodo de análisis, que se ha traducido en un notable aumento de la salud financiera de la organización.

Por otro lado, hay que destacar la acertada política de gestión de stocks que se está llevando en la compañía.

El patrimonio adquirido más el que ya obraba en poder de la empresa, ha seguido una tendencia muy positiva, que hace que, en estos momentos, se tenga una elevada solvencia patrimonial.

La cuota de mercado de la que actualmente dispone la empresa es muy elevada, y además se centra fundamentalmente en el mercado mejor valorado. Además, la empresa es base de lanzamiento de nuevas sociedades a las que presta su apoyo comercial, técnico y humano.

La satisfacción de los clientes es muy elevada, ya que no se han recibido quejas ni reclamaciones sobre los trabajos llevados a cabo por la empresa en los últimos años.

9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

La empresa tiene recursos suficientes para hacer frente a sus necesidades de pago en el corto plazo. El Fondo de Maniobra es positivo, y los flujos de caja generados son positivos y aumentan cada año.

Los datos de solvencia de la organización, garantizan de forma holgada que actualmente se pueden hacer frente a todos los compromisos financieros a corto y a largo plazo con los recursos disponibles.

La empresa es altamente rentable a pesar de haber disminuido los valores de rentabilidad últimamente.

La empresa cumple sus plazos con solvencia, y no se constatan reclamaciones ni no conformidades en los últimos tres años.

Esta valoración de la formación es positiva por parte del personal, ya que todos están satisfechos con la formación que se les ofrece.

La comunicación tanto interna como externa es fluida en la organización, lo cual garantiza el conocimiento de todas las partes interesadas de la información relevante de la gestión de la empresa, y también que la propia organización conozca las necesidades y expectativas de dichas partes interesadas, sobre todo cliente y personal propio.

Se hace patente el compromiso medioambiental adquirido por la empresa a través del Sistema de Gestión Medioambiental implantado.

Con respecto a los riesgos laborales, la empresa presenta unos datos mínimos de accidentalidad, en parte por la gran inversión que se hace en este concepto.

9 RESULTADOS CLAVE

9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

En primer lugar decir, que debido a la naturaleza de la empresa, los resultados clave de rendimiento no son únicamente los económicos, sino también los que representan eficaz y eficientemente el cumplimiento de la misión y la estrategia necesaria para la consecución de la visión.

Como **resultados económicos y financieros**, se destacan los siguientes:

- ✓ Ingresos.
- ✓ Flujos de Caja Generados (diferencia entre cobros y pagos).
- ✓ Valoración de Existencias.
- ✓ Patrimonio de la empresa (aportaciones de los propietarios más reservas).
- ✓ Inmovilizado.

Los ingresos de explotación obtenidos como resultado de las actividades ordinarias de la empresa desde el año 2000 han experimentado un fuerte crecimiento en el periodo de análisis, que se ha traducido en un notable aumento de la salud financiera de la organización.

Lo anteriormente expuesto, se confirma por la relación entre los ingresos y pagos realmente efectuados por la empresa, que aumenta en el periodo de referencia por encima de un 35%.

Por otro lado, hay que destacar la acertada política de gestión de stocks que se está llevando en la compañía.

Dentro de la estrategia de aumento de la confianza de los socios, mediante el aumento del patrimonio e inmovilizado de la empresa, se busca patrimonializar la empresa dando menos beneficios anuales. Este aumento de patrimonio se ha invertido en compra de terrenos y maquinaria, con capacidad de generación de ingresos alternativos a la actividad principal.

El patrimonio adquirido más el que ya obraba en poder de la empresa, ha seguido una tendencia muy positiva, que hace que, en estos momentos, se tenga una elevada solvencia patrimonial. El incremento patrimonial, como estrategia y herramienta, también permite sentar las bases necesarias para el crecimiento sostenido de la empresa, y garantizar su solvencia.

Como **resultados no económicos**, se destacan los siguientes:

- ✓ Cuota de mercado.

La cuota de mercado de la que actualmente dispone la empresa es muy elevada, y además se centra fundamentalmente en el mercado mejor valorado. Además, la empresa es base de lanzamiento de nuevas sociedades a las que presta su apoyo comercial, técnico y humano.

- ✓ Calidad de clientes.

La satisfacción de los clientes es muy elevada, ya que no se han recibido quejas ni reclamaciones sobre los trabajos llevados a cabo por la empresa en los últimos años.

9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

Al analizar la liquidez de la empresa, se constata que la empresa tiene recursos suficientes para hacer frente a sus necesidades de pago en el corto plazo. El Fondo de Maniobra es positivo, y a pesar de haber disminuido últimamente, actualmente garantiza cumplir con el ciclo de operaciones, con los deterioros puntuales del activo circulante y con los incrementos inesperados de compromisos de pago. Los flujos de caja generados son positivos y aumentan cada año con lo que mejora la viabilidad.

Las inversiones en tesorería son poco rentables, aunque se han producido en momentos puntuales de los últimos años descuadres en la política de cobros y pagos que han hecho que tomen valores negativos ocasionalmente, pero que en ningún caso inciden en la salud financiera de la empresa.

Los datos de solvencia de la organización, garantizan de forma holgada que actualmente se pueden hacer frente a todos los compromisos financieros a corto y a largo plazo con los recursos disponibles.

La empresa es altamente rentable a pesar de haber disminuido los valores de rentabilidad últimamente. Esto es debido a que los valores se han ajustado al aumento considerable del tamaño y del valor de mercado de la Compañía en los últimos años.

A continuación se muestran los **indicadores no económicos claves** más relevantes:

✓ Cumplimiento de plazos.

La empresa cumple sus plazos con solvencia, lo que se demuestra con la ausencia de reclamaciones por incumplimiento de plazos en los últimos tres años.

✓ Reclamaciones.

Este dato además de ser considerado clave, es fundamental como indicador de rendimiento en el resultado de los clientes (ver criterio 6).

Es destacable la no existencia de reclamaciones desde el año 2001. Dentro de este índice se engloban las reclamaciones por mala determinación de requisitos del cliente y por realización de un servicio no conforme.

✓ No conformidad.

Al igual que en el caso anterior este índice es utilizado como indicador en los resultados en los clientes.

Se destaca el hecho de no haberse producido ningún servicio no conforme desde el año 2001.

✓ Observaciones preventivas.

Este indicador se define como el número de observaciones preventivas negativas realizadas con respecto a la calidad y la sistemática de trabajo.

Estas observaciones preventivas son detectadas a través de auditorías diarias realizadas por el coordinador de prevención y cada vez son menores.

✓ No conformidad de proveedores.

Los proveedores seleccionados son muy fiables, por lo que no existen no conformidades de importancia en este sentido.

EJEMPLOS DE REDACCIÓN MEDIA

- ✓ Valoración de actividades formativas.

Esta valoración es positiva desde el 2002 como resultado de la creciente implicación del personal con la formación.

- ✓ Plazo de respuesta petición de información del cliente.

Se pone de manifiesto que el proceso de comunicación en la empresa funciona correctamente, encontrándose definidas las vías a través del procedimiento correspondiente.

- ✓ Plazo de respuesta petición de información del cliente.

Desde el año 2001 no se recibido ninguna reclamación.

- ✓ Plazo resolución de reclamaciones.

Desde el año 2001 no se recibido ninguna reclamación.

- ✓ Comunicaciones cliente-empresa:

La empresa mantiene unas comunicaciones fluidas con los clientes, muy valoradas por éstos.

- ✓ Compromiso medioambiental:

Se hace patente el compromiso medioambiental adquirido por la empresa a través del Sistema de Gestión Medioambiental implantado. El cumplimiento de los objetivos marcados es revisado a través de las reuniones trimestrales del Comité de Calidad.

- ✓ Frecuencia de los accidentes sin baja con respecto al año 2002

Teniendo en cuenta que el número de horas trabajadas ha aumentado en el último año, se entiende que aunque el número de accidentes que se han tenido ha aumentado, es normal, y sigue manteniendo los valores dentro de unas cantidades lógicas por el tipo de actividad.

- ✓ Índice de Incidencia General con baja

La empresa se encuentra muy por debajo del Índice de Incidencia General de Extremadura en el sector de la construcción.

- ✓ Inversión en seguridad.

La empresa siempre ha favorecido la seguridad de su personal en el desarrollo de los trabajos, a través de la formación y de todo el material necesario. Resultado de esta inversión es el bajo índice de accidentes, ya comentado anteriormente.

9 RESULTADOS CLAVE

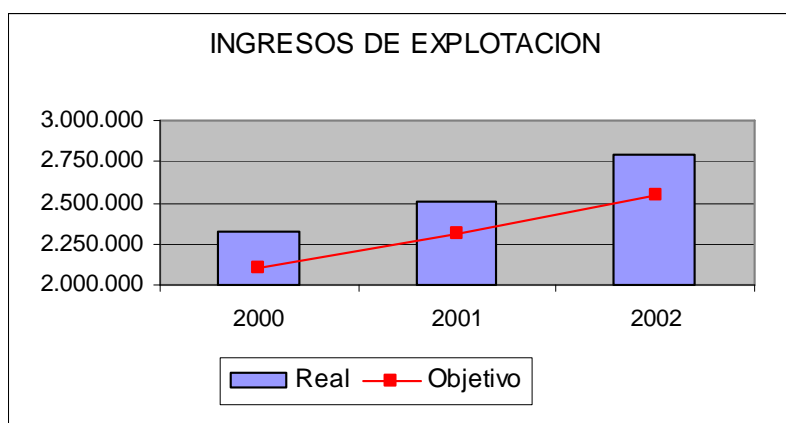
9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

En primer lugar decir, que debido a la naturaleza de la empresa, los resultados clave de rendimiento no son únicamente los económicos, sino también los que representan eficaz y eficientemente el cumplimiento de la misión y la estrategia necesaria para la consecución de la visión.

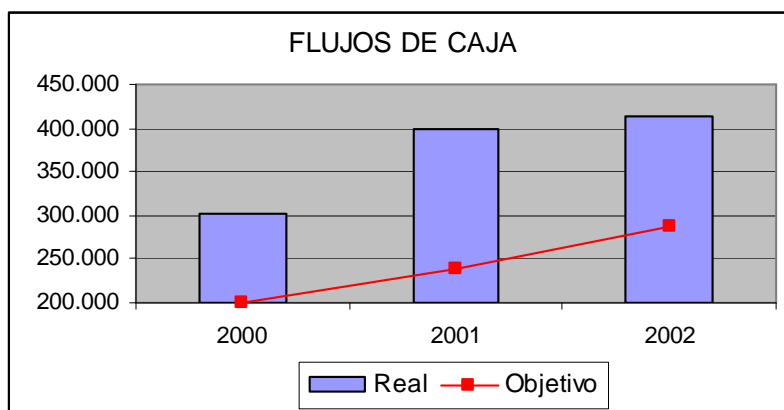
Como **resultados económicos y financieros**, se destacan los siguientes:

- ✓ Ingresos.
- ✓ Flujos de Caja Generados (diferencia entre cobros y pagos).
- ✓ Valoración de Existencias.
- ✓ Patrimonio de la empresa (aportaciones de los propietarios más reservas).
- ✓ Inmovilizado.

Los ingresos de explotación obtenidos como resultado de las actividades ordinarias de la empresa desde el año 2000 se muestran a continuación. Como se observa, se ha experimentado un fuerte crecimiento en el periodo de análisis en su facturación superior al 20%, que se ha traducido en un notable aumento de la salud financiera de la organización.

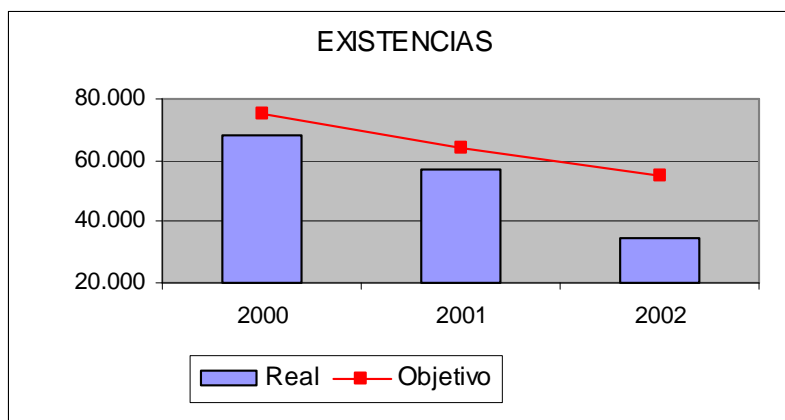


Lo anteriormente expuesto, se confirma si apreciamos la gráfica correspondiente a los indicadores de Flujos de Caja generados, que muestra la relación entre los ingresos y pagos realmente efectuados por la empresa y que aumenta en el periodo de referencia en casi un 40%.



EJEMPLO DE REDACCIÓN COMPLETA

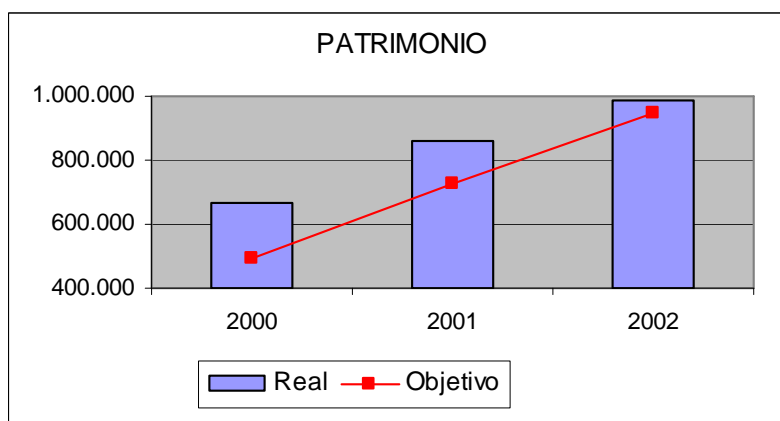
Por otro lado, hay que destacar la acertada política de gestión de stocks que se está llevando en la compañía, en la que se está combinando un adecuado servicio con una reducción del valor total.



En las dos siguientes gráficas se puede apreciar la estrategia de aumento de la confianza de los socios, mediante el aumento del patrimonio e inmovilizado de la empresa. Se busca patrimonializar la empresa dando menos beneficios anuales (por ello, los resultados de beneficios, aunque son positivos, no se muestran).

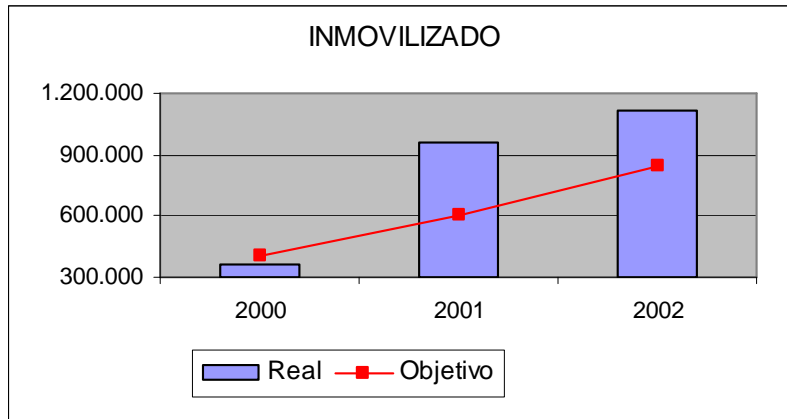
Este aumento de patrimonio se ha invertido en compra de terrenos y maquinaria, con capacidad de generación de ingresos alternativos a la actividad principal.

Por un lado, si se observa la gráfica correspondiente al patrimonio, se aprecia que, en el periodo de análisis, se ha seguido una tendencia muy positiva, que hace que, en estos momentos, se tenga una elevada solvencia patrimonial. El incremento patrimonial, como estrategia y herramienta, también permite sentar las bases necesarias para el crecimiento sostenido de la empresa, y garantizar su solvencia.



EJEMPLO DE REDACCIÓN COMPLETA

Por otro lado, en la siguiente gráfica, y corroborando la anterior, se muestra la estrategia de crecimiento llevada a cabo, que ha supuesto un aumento para el periodo de análisis superior al 200%. Estas inversiones han sido financiadas en gran parte por los beneficios no retribuidos.



Como **resultados no económicos**, se destacan los siguientes:

- ✓ Cuota de mercado.

La cuota de mercado, en el ámbito fundamental de actuación, se estima aproximadamente en el 85% de la cuota de mercado. Además, este 85% está centrado fundamentalmente en el mercado mejor valorado.

Además, la empresa es base de lanzamiento de nuevas sociedades a las que presta su apoyo comercial, técnico y humano.

También la empresa sirve de soporte para la empresa de multiservicios EMPRESA 1 que lleva a cabo actividades tales como reparaciones, alquiler de maquinaria, alquiler de casetas, etc. Muchos de los clientes de EMPRESA 1 son compartidos con nuestra empresa.

- ✓ Calidad de clientes.

Son indicadores que miden tanto el porcentaje de clientes del sector más valorado, como el porcentaje de trabajos realizados a clientes habituales o con contrato estable.

Los resultados de estos indicadores ya se muestran en el criterio 6.b.

EJEMPLO DE REDACCIÓN COMPLETA

9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

A continuación se muestran los **indicadores económicos y financieros claves** más relevantes:

ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS	2000	2001	2002
Ratios de Liquidez			
Fondo de Maniobra	345.854,60	-51.276,58	186.636,48
Flujos de Caja	301.175,53	399.517,03	413.052,02
Ratio de Circulante	1,72	0,91	1,33
Ratio de Activos Liquidos	1,58	0,82	1,27
Ratio de Tesorería	0,41	-0,19	-0,5
Ratio de Solvencia			
Ratio Activo/Pasivo Ajeno	2,25	2,33	2,1
Ratios de Rentabilidad			
Rentabilidad Económica	30,2%	24,3%	16,1%
Rentabilidad Financiera	32,6%	22,7%	12,9%

Al analizar los indicadores de liquidez, vemos como la empresa tiene recursos suficientes para hacer frente a sus necesidades de pago en el corto plazo. El Fondo de Maniobra es positivo, y a pesar de haber disminuido en el periodo de análisis actualmente garantiza cumplir con el ciclo de operaciones, con los deterioros puntuales del activo circulante y con los incrementos inesperados de compromisos de pago. Los flujos de caja generados son positivos y aumentan cada año con lo que mejora la viabilidad. Estos datos son corroborados por el ratio de circulante y el ratio de activos rápidos, que debe ser mayor y próximo a uno para dar seguridad en la cobertura, y se mantienen en unos valores superiores.

En lo relativo al ratio de Tesorería, que debe tender a cero ya que las inversiones en tesorería son poco rentables, se han producido en momentos puntuales de los últimos años descuadres en la política de cobros y pagos que han hecho que tomen valores negativos ocasionalmente, pero que en ningún caso inciden en la salud financiera de la empresa como se comprueba al observar los valores obtenidos por los flujos de caja anuales.

El ratio de Solvencia seleccionado, que debe ser superior a uno, revela que con los valores obtenidos se garantiza de forma holgada que actualmente se pueden hacer frente a todos los compromisos financieros a corto y a largo plazo con los recursos disponibles.

Si analizamos los ratios relativos a la rentabilidad, se observa como la empresa es altamente rentable a pesar de haber disminuido los valores en el periodo analizado. Esto es debido a que los valores se han ajustado al aumento considerable del tamaño y del valor de mercado de la Compañía en los últimos años.

Por un lado, el ratio de rentabilidad económica (que mide los beneficios antes de pagar intereses e impuestos en comparación con los activos) es superior al 16%, y por otro lado, la rentabilidad financiera (que compara el Beneficio Neto con el Patrimonio Neto) alcanza unos valores muy altos que indican la rápida recuperación de la inversión para los propietarios. Ambos datos son altamente competitivos si se comparan con cualquier empresa del mercado, y reafirman la buena situación económica financiera de la empresa y la óptima gestión de recursos que estamos llevando a cabo.

EJEMPLO DE REDACCIÓN COMPLETA

A continuación se muestran los **indicadores no económicos claves** más relevantes:

- ✓ Índice de cumplimiento de plazos.

Este indicador es considerado clave para el cumplimiento de la política y la eficacia (ver subcriterio 2d).

Durante los años 2001, 2002 y 2003 no han existido incumplimiento de plazos por parte la empresa.

Dentro de este índice se tiene en cuenta tanto los incumplimientos de plazo en la ejecución del servicio como los de realización de ofertas o de resolución de quejas/ reclamaciones.

- ✓ Índice de reclamaciones.

Este indicador además de ser considerado clave, es fundamental como indicador de rendimiento en el resultado de los clientes (ver criterio 6).

Es destacable la no existencia de reclamaciones desde el año 2001. Dentro de este índice se engloban las reclamaciones por mala determinación de requisitos del cliente y por realización de un servicio no conforme.

- ✓ Índice de no conformidad.

Al igual que en el caso anterior este índice es utilizado como indicador en los resultados en los clientes.

Se destaca el hecho de no haberse producido ningún servicio no conforme desde el año 2001.

- ✓ Índice de observaciones preventivas I.

Este indicador se define como el número de observaciones preventivas negativas realizadas con respecto a la calidad y la sistemática de trabajo.

Los resultados obtenidos para el año 2002 y 2003 son de 29 y 15 respectivamente, por debajo ambos del objetivo marcado de 32

Estas observaciones preventivas son detectadas a través de auditorias diarias realizadas por el coordinador de prevención.

- ✓ Índice de no conformidad de proveedores.

En este índice se incluyen los pedidos no conformes así como los incumplimientos de plazo en la entrega de los pedidos/ servicios suministrados. Los resultados se ofrecen a continuación:

	2002	2003
Pedido no Conforme (Objetivo: 10%)	0	0
Pedido fuera de plazo (Objetivo 20%)	16%	2.75%

- ✓ Índice de revisión de stock.

Se define como el número de revisiones positivas realizadas al material almacenado, siendo su valor del 100% tanto en el año 2002 como 2003.

- ✓ Índice de valoración de actividades formativas.

Este índice se incluye como indicador de rendimiento en Resultado en las personas (ver criterio 7), se puede observar su evolución positiva desde el 2002 como resultado de la creciente implicación del personal con la formación.

EJEMPLO DE REDACCIÓN COMPLETA

- ✓ Plazo de respuesta petición de información del cliente.

Desde el año 2002 el 100% de las peticiones de información de los clientes son contestadas en el plazo establecido (5 días).

Este indicador pone de manifiesto que el proceso de comunicación en la empresa funciona correctamente, encontrándose definidas las vías a través del procedimiento correspondiente.

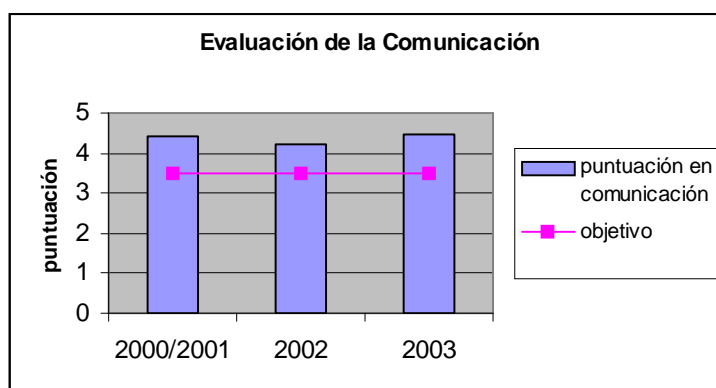
- ✓ Plazo de respuesta petición de información del cliente.

Desde el año 2001 no se recibido ninguna reclamación.

- ✓ Plazo resolución de reclamaciones.

Desde el año 2001 no se recibido ninguna reclamación.

- ✓ Puntuación clientes en cuestionario de satisfacción sobre las COMUNICACIONES con la empresa.



Como puede observarse este atributo de calidad se encuentra altamente considerado por los clientes de la empresa, superando todos los años el objetivo marcado.

- ✓ Índice de observaciones preventivas II.

Son aquellas observaciones detectadas en las auditorías realizadas por el coordinador de calidad y transmitidas a los clientes. El objetivo para este indicador es de 9 observaciones al mes no siendo superado desde el año 2002.

- ✓ Índices Medioambientales.

A continuación se detalla una relación de aspectos medioambientales, además de éstos en el criterio 8 (Resultados en la Sociedad) se hace referencia a otros indicadores de rendimiento medioambientales.

ASPECTOS	VALOR ESTIMADO	2001	2002	2003
MAT. PRIMAS Y AUX.	0-600 Kg/persona	---	474,30	352,45
CONSUMO PAPEL	>6 Kg./persona	17,35	7,03	6,65
CONSUMO ELECTRIC	<1200 Kw/persona	241,07	219,61	158,81
CONSUMO GASOIL	<350 litros/persona	-----	302,19	331,98
CONSUMO AGUA	<20 m3/persona	3,63	1,82	3,84
RESIDUOS PAPEL	>10Kg/persona	17,05	28,05	19,34
RESIDUOS PELIGROSOS	<0,40 Kg/persona	-----	0,29	0,07

EJEMPLO DE REDACCIÓN COMPLETA

Se hace patente el compromiso medioambiental adquirido por la empresa a través del Sistema de Gestión Medioambiental implantado. El cumplimiento de los objetivos marcados es revisado a través de las reuniones trimestrales del Comité de Calidad.

- ✓ Índice de Frecuencia de los accidentes sin baja con respecto al año 2002

En el año 2003, se produjeron tres accidentes sin baja al igual que en el 2002, pero el número de horas trabajadas ha aumentado, lo que hace que el índice de frecuencia del año 2003 haya disminuido con respecto al 2002:

$$IF_{2003} = 25.35 \qquad IF_{2002} = 32.76$$

- ✓ Índice de Incidencia General con baja

Este indicador se encuentra analizado en el criterio 7 (Resultados en las personas), donde se comprueba que la empresa se encuentra muy por debajo del Índice de Incidencia General de Extremadura en el sector de la construcción.

- ✓ Inversión en seguridad.

La empresa siempre ha favorecido la seguridad de su personal en el desarrollo de los trabajos, a través de la formación y de todo el material necesario. Resultado de esta inversión es el bajo índice de accidentes, ya comentado anteriormente.

Este indicador de inversión en seguridad se encuentra analizado en el criterio 7 (Resultados en las personas).