

Guía para la reflexión estratégica en **PYMES** Industriales



Título

GUÍA PARA LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES INDUSTRIALES

Parte Teórica

El contenido de esta Guía relativa a los apartados 2, 3 y 4 está basado en el libro sobre "Metodologías Avanzadas para la Planificación y la Mejora", cuyo autor es Joaquín Membrado Martínez, y publicado por la Editorial Díaz de Santos en 2007.

Depósito Legal

BI-3033-09

PRESENTACIÓN

SI NO DECIDES TU CAMINO,
OTROS LO HARÁN POR TI

La definición de la estrategia es vital. Durante miles de años las organizaciones han definido los objetivos a alcanzar y las estrategias para lograrlos. No es un proceso matemático en el que siguiendo ciertos pasos se llega siempre al mismo resultado, sino que tiene parte de ciencia y parte de arte.

Hay empresas que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas.

Con esta guía, los miembros de la Asociación Española de Centros de Excelencia queremos ayudar a las pymes industriales en esta labor.

La presente guía está compuesta por dos apartados. Una parte teórica, muy completa y detallada, en la que se describen diversos conceptos y metodologías. Más unos casos prácticos, en los que diversas pymes industriales describen cómo llevan a cabo la gestión de su estrategia.

Queremos agradecer al Dr. Joaquín Membrado, Presidente de la empresa "Estrategia y Dirección" el esfuerzo que ha realizado para elaborar los contenidos de la parte teórica y también su generosidad, al permitirnos publicarlos y compartirlos con todos los lectores.

También queremos dar las gracias a las empresas que han elaborado y aportado sus casos prácticos.

Hemos tratado de que estos casos recorran una variada tipología de empresas de ámbito industrial, a las cuales va especialmente dirigida esta guía. No obstante, los conceptos y metodologías descritos en la parte teórica son aplicables en todo tipo de organizaciones y también los casos prácticos podrán servir como fuente de inspiración y aprendizaje a organizaciones que no sean del ámbito industrial.

ÍNDICE

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PYMES INDUSTRIALES

1. Introducción	7
2. Gestión Estratégica	8
2.1. Introducción al concepto de Estrategia	8
2.2. Evolución del concepto de Gestión Estratégica	9
2.3. El proceso de Formulación de la Estrategia	10
3. Metodología para la formulación de la Estrategia	12
3.1. Establecimiento o revisión de la Misión, Visión y Valores	12
3.2. Definición de los Objetivos Estratégicos	13
3.3. Análisis de la Situación	14
3.3.1. Análisis del Entorno General	15
3.3.2. Análisis del Entorno Específico	16
3.3.3. Análisis de la Competencia	20
3.3.4. Metodologías de autoevaluación sugeridas	21
3.4. Identificación de Alternativas Estratégicas	24
3.4.1. Pantalla de Negocios / Matriz de Posición Estratégica	24
3.4.2. Matriz de Crecimiento / Cuota de Mercado	25
3.4.3. Matriz Estratégica Orgánica / Ciclo de Vida	26
3.4.4. Análisis DAFO	27
3.4.5. Perfil Estratégico	29
3.5. Selección Estratégica	29
3.5.1. Estrategias competitivas genéricas	31
3.5.2. Consideraciones finales sobre la elección de la estrategia	33
4. El despliegue de la Estrategia mediante el Cuadro de Mando Integral	34
4.1. Introducción	34
4.2. Qué es el Cuadro de Mando Integral	36
4.3. Elementos del Cuadro de Mando Integral	37

4.4. Construcción del Cuadro de Mando Integral	38
4.4.1. Aspectos generales	38
4.4.2. Identificación de Objetivos Estratégicos	38
4.4.3. Mapa Estratégico	39
4.4.4. Identificación de indicadores estratégicos y sus metas	39
4.4.5. Identificación de iniciativas estratégicas	40
4.5. Seguimiento y mejora del plan estratégico	41
5. El Cuadro de Mando Integral y las herramientas de business intelligence	42
6. Bibliografía	45

CASOS PRÁCTICOS

1. CONTAZARA, S.A.	47
2. CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO APTA, S.L	57
3. MANTENIMIENTOS Y MONTAJES RÍA DE AVILÉS, S.A. (MONRASA)	69
4. BRÚJULA	77
5. CONSTRUCCIONES MECÁNICAS JOSÉ LAZPIUR S.A.	89
6. TORNIPLASA, S.L.L.	101
7. QUÍMICA INDUSTRIAL MEDITERRÁNEA	111
8. RECUBRIMIENTOS PLÁSTICOS S.A. (REPLASA)	125
9. SEGURIDAD INDUSTRIAL, S.A.	133

Guía para el desarrollo de un plan estratégico y construcción del cuadro de mando integral para PYMES Industriales



01

INTRODUCCIÓN

En un entorno de **alta competitividad** y con una **crisis económica** de una magnitud desconocida desde el crack de 1929 y la gran depresión de los años treinta del siglo pasado, las empresas de todo tipo y tamaño tratan de **reestructurarse para sobrevivir** a corto plazo, pero sobre todo de **definir/redefinir una estrategia para ser competitivas** a medio y largo plazo.

La **gestión estratégica** es un proceso fundamental de toda empresa/organización que a su vez se descompone en tres procesos: formulación de la estrategia, **despliegue** de la misma y **seguimiento y mejora**. Lo hemos recogido en el apartado 2.

La **estrategia** nos va a indicar la **actuación futura** de la organización, esto es, qué acciones va a llevar a cabo y con qué recursos para conseguir unos **objetivos estratégicos**. Estos objetivos en general son de tipo **económico**, tales como volumen de negocio, rentabilidad, etc. Ello aparece descrito con profusión en el apartado 3.

El **despliegue y seguimiento** de la estrategia a través de lo que se conoce como cuadro de mando integral (Balanced Scorecard en inglés), está descrito en el apartado 4.

Consideramos básico que para llevar a cabo un buen seguimiento de la estrategia, dispongamos de la información adecuada, fácil, bien elaborada, accesible y bien presentada para la toma de decisiones. De ahí que hayamos dedicado el apartado 5 a lo que se conoce como **business intelligence**.

La Guía trata de recoger todo lo relativo a estrategia y su despliegue de modo sencillo y práctico, y con un claro enfoque a las **PYMES industriales**, si bien puede ser usada por **cualquier tipo de organización**. No obstante hay algunos apartados que podrían usarse de modo **resumido** o no utilizarse inicialmente por esas PYMES. Nos referimos sobre todo a algunas de las matrices de posicionamiento descritas en el apartado 3.4.

2.1. Introducción al concepto de Estrategia

La **estrategia** va a permitir a las organizaciones estructurar cómo van a operar en el futuro, cómo se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos.

La **estrategia** busca la obtención de ventajas competitivas para la empresa, situándola en una posición favorable dentro del sector donde se encuentra.

La rentabilidad a largo plazo de la empresa está determinada de modo significativo por el sector de mercado donde se encuentra. Así, la rentabilidad media de ciertos sectores es más elevada que la de otros, y la rentabilidad que se puede obtener en ciertas geografías, es mayor que en otras. Tenemos el caso de la industria tradicional española que ofrece hoy en día una escasa rentabilidad media, mientras que las empresas del sector de la alimentación obtienen rentabilidades medias mucho mayores.

Sin embargo, dentro de un mismo sector de mercado existen empresas más rentables que otras con independencia de la rentabilidad media. La estrategia competitiva marca dichas diferencias y permite a unas empresas triunfar donde otras fracasan.

La rentabilidad de los diferentes sectores y la validez de las estrategias competitivas son elementos tremendamente dinámicos. Así pues, las empresas están obligadas a revisar permanentemente sus estrategias para adaptarlas a las condiciones cambiantes del entorno.

Existen numerosas definiciones del concepto **estrategia** desarrolladas por diversos autores que han tratado de sistematizar los conceptos anteriores y dotar de rigor al proceso de identificar y definir las ventajas competitivas de la empresa.

Para Chandler, la estrategia es el establecimiento de las metas básicas a largo plazo y de los objetivos de la empresa, y la adopción de los planes de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Para Andrews, la estrategia es el patrón de objetivos, y de las principales políticas y planes para conseguir dichos objetivos, establecidos de modo que definan en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

Otros autores como Ansoff, establecen que la estrategia es el conjunto de medios utilizados por la empresa que están agrupados en:

- Productos y mercados actuales.
- Cambios en los productos y mercados que la empresa proyecta hacer.
- Ventajas competitivas.
- Sinergias.

Para Hofer y Schendel la estrategia está formada por cuatro componentes:

- Interacciones presentes y futuras con el medio.
- Despliegue de recursos y competencias distintivas.
- Sinergias.
- Ventajas comparativas.

Que a su vez se estructuran en cuatro niveles de análisis:

- Estrategia de empresa: pretende integrar a la empresa en el entorno no controlable.
- Estrategia corporativa: definición de los negocios, productos y mercados de la empresa.
- Estrategia de negocios: forma de competir en un mercado determinado definido por la estrategia corporativa.
- Estrategia funcional: actividades funcionales necesarias para la puesta en marcha de la estrategia de negocios.

La estrategia determina:

- El ámbito de actuación de la empresa: Qué productos y servicios va a ofrecer y en qué mercados.
- La forma de competir en dichos mercados: Qué acciones va a poner en marcha para obtener y mantener una posición competitiva fuerte frente al resto de empresas de su sector.

2.2. Evolución del concepto de Gestión Estratégica

Los primeros ejercicios serios de planificación empresarial surgieron tras la Segunda Guerra Mundial y estaban basados en la planificación presupuestaria. Los presupuestos, inicialmente anuales, eran una herramienta de control de la empresa y a la vez impactaban el desarrollo futuro de la misma. Para considerar los efectos a largo plazo de las decisiones presupuestarias se comenzaron a elaborar planes quinquenales.

La planificación moderna surge en los años cincuenta en la “Harvard Business School”. Hasta entonces, las empresas habían planificado sus funciones de modo independiente (producción, logística, marketing, finanzas, etc.). Con el aumento de tamaño de las empresas surge la necesidad de diseñar estrategias generales para toda la empresa.

El primer paso fue la creación de departamentos de planificación estratégica compuestos por planificadores profesionales. Dichos departamentos estaban en general poco conectados con la realidad empresarial, y en general, concedían más atención al propio procedimiento de planificación que a las decisiones de carácter estratégico.

Con las crisis del petróleo de los años 1973 y 1979 y la limitación de las tasas de crecimiento, se comienza a conceder mayor atención a la correcta selección de los productos y mercados donde la empresa quiere competir. A esta metodología se la conoce como “Modelos de Ubicación de Negocio” e incluye por un lado la utilización del análisis de carteras (matriz de posición competitiva/madurez de General Electric y McKinsey y matriz de crecimiento / participación del Boston Consulting Group), y por otro el enfoque estratégico contingente de Porter, basado en el análisis de las ventajas competitivas mediante el estudio de la cadena de valor de la empresa.

Cuando hablamos de **gestión estratégica** de una organización, hablamos de un auténtico proceso estratégico, que a su vez podemos descomponer en dos o tres procesos:

- **Formulación de la estrategia**, que permite definir la estrategia, para conseguir unos objetivos estratégicos.
- **Despliegue de esa estrategia**, que facilita alinear a toda la organización con la estrategia, de modo que cada director/mando empleado conozca cómo contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos.
- **Seguimiento, medición y mejora de la estrategia**, proceso fundamental que permite analizar periódicamente, a través de un conjunto de indicadores estratégicos y operacionales si se van alcanzando los objetivos estratégicos.

La formulación de la estrategia la hemos recogido en el apartado 3. El despliegue y seguimiento de la estrategia a través del llamado Cuadro de Mando Integral aparece en el apartado 4.

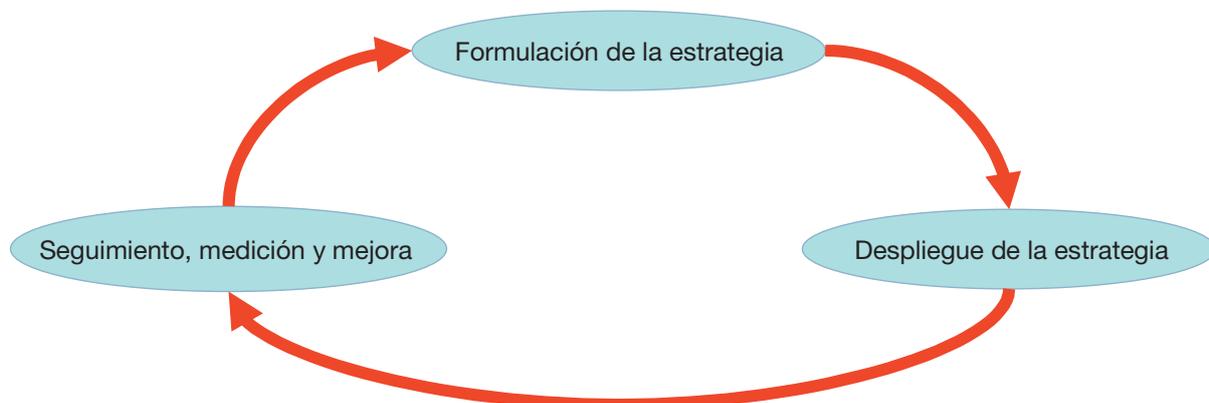


Figura 2.1. Proceso general de Gestión Estratégica (resumido).

2.3. El proceso de Formulación de la Estrategia

En apartados anteriores hemos visto diferentes definiciones de **estrategia** y las principales escuelas y tendencias que se han desarrollado para afrontar el proceso de planificación estratégica de la empresa. A continuación, vamos a desarrollar el que en nuestra opinión es el proceso global de planificación que recoge de manera equilibrada los anteriores conceptos y tendencias.

La formulación de la estrategia parte del establecimiento / revisión de la **misión, visión y valores** de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los **valores** y principios éticos, constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

A partir de las declaraciones de misión, visión y valores, la dirección establece las que constituirán las metas de la organización y que, en general, consistirán en objetivos referentes a rentabilidad, tasa de crecimiento, cuota de mercado o posición competitiva. Las metas podrán ser a corto, medio o largo plazo, aunque lo más normal es que indiquen objetivos plurianuales. Por ejemplo, alcanzar una facturación de 12 M€ en dos años o crecer un 8 % los beneficios año a año, durante los próximos tres ejercicios.

El proceso de formulación de la estrategia no termina con el establecimiento de las metas, sino que debe determinar **cómo alcanzarlas** a partir de la posición actual de la organización.

Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno de la organización, los grupos con interés en la misma e información sobre la **situación interna** de la propia organización y sus **resultados**.

La fuente de información externa más importante para la organización son sus **clientes**. Así, la dirección deberá contar con datos precisos sobre sus clientes actuales: conocer sus requerimientos y expectativas así como su nivel de satisfacción con los productos y servicios de la organización mediante el análisis de los correspondientes indicadores de satisfacción del cliente, de las quejas y reclamaciones y de las opiniones directas que los clientes hacen llegar a la organización. Un medio muy eficaz de obtención de información proveniente de clientes es mediante encuestas. Las encuestas a clientes deben hacerse periódicamente y deben contener una serie de preguntas, de manera que de ellas se obtenga toda la información necesaria.

Son importantes los datos relativos a clientes potenciales. Esta información se puede obtener a través de conversaciones mantenidas con otras empresas que estuvieron en contacto con la organización para establecer un acuerdo de negocio, a través de estudios de mercado, informes sectoriales o de coyuntura.

La información procedente de las alianzas (partners) debe ser tenida en cuenta para la elaboración de la política y estrategia. Deberá conocerse cuáles son sus planes estratégicos y sus previsiones respecto de la evolución de su actividad.

Para la obtención de información respecto a la situación del **sector de mercado** al que pertenece la organización, así como las tendencias del mismo, la fuente más relevante de información es la **competencia**. Son importantes sus resultados económicos, sus resultados de calidad, su oferta de productos y servicios, su penetración en el mercado, la segmentación de sus clientes, tendencias de innovación, previsiones de inversión en nuevas tecnologías, etc. Esta información puede obtenerse de estudios de mercado, de entrevistas con los propios clientes de la organización, de publicaciones especializadas, en la asistencia a cursos, convenciones o conferencias o mediante procesos de "benchmarking".

Otro de los grupos de interés en una organización es el que forman sus **empleados**. La información sobre sus conocimientos y habilidades, sobre su nivel de motivación y sus ideas y propuestas para mejorar la organización son de vital importancia para la selección de la estrategia.

Es también fundamental contar con información sobre el **entorno social y legal** de la organización. Así, deberá recopilarse información sobre regulaciones gubernamentales, evolución previsible de parámetros generales de la economía, datos demográficos, problemas sociales de conocimiento general, cuestiones medioambientales, situación del entorno local o regional de la organización, etc. La organización podrá para ello emplear datos procedentes de publicaciones, informes de organizaciones sectoriales, reuniones con representantes de distintos grupos sociales, solicitar informes o estudios. La organización no debe limitarse única y exclusivamente al cumplimiento de la legislación vigente, sino que debe tratar de adelantarse a la misma.

Las nuevas tecnologías deben tenerse también en cuenta en este proceso. Se deberá por tanto tener un conocimiento de las tecnologías existentes en el mercado y que tienen relación con la

actividad desarrollada, así como también de las tendencias tecnológicas existentes a corto y medio plazo. Esta información puede obtenerse de publicaciones especializadas, en congresos y convenciones, estudios sobre la competencia, de la relación con proveedores, etc.

Para la formulación de la estrategia de la organización es además necesario contar con la información relativa a las **propias actividades** de la organización. Por ello, se debe contar con información acerca del rendimiento interno de la organización. La Autoevaluación EFQM es la herramienta más completa para obtener un análisis interno de la organización, ya que permite obtener los puntos fuertes y débiles de la organización respecto de cada uno de los criterios del Modelo EFQM. En apartados posteriores desarrollamos en detalle las características de la Autoevaluación y las metodologías para realizarla.

El **análisis del entorno e interno** descrito, nos va a permitir obtener un conjunto de **oportunidades y amenazas**, y también unas **fortalezas** y unas **debilidades**, lo que nos permitirá confeccionar lo que se conoce como un **análisis DAFO (Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades)**.

El análisis DAFO es una herramienta de la planificación que permite resumir en un formato simple los **resultados del análisis del entorno e interno**.

Bajo el capítulo de **debilidades** anotaremos las áreas de mejora de la organización en relación al análisis interno realizado. Dichas áreas de mejora, conveniente agrupadas y priorizadas, darán lugar a planes de mejora en el contexto de la estrategia. Las **amenazas** serán aquellos factores externos que ponen en peligro los objetivos de la organización, y que requerirán planes de contingencia o estrategias alternativas para evitarlos. Las **fortalezas** son aquellos puntos fuertes de la organización que convenientemente explotados ofrecen ventajas competitivas y que deben ser la base de los planes de futuro. Por último, las **oportunidades** son los factores externos que la organización puede explotar en su propio beneficio y para los que deberá adaptar su estrategia.

El análisis interno y del entorno permite obtener también la **proyección de resultados** en relación a las metas estratégicas. Es decir, dónde vamos a llegar en los resultados de crecimiento, rentabilidad, etc., si la organización sigue funcionando como lo hace en la actualidad. A la diferencia entre las metas estratégicas y la proyección de resultados se le conoce como "gap estratégico". La estrategia debe permitir a la organización salvar el "gap estratégico" y alcanzar sus metas.



Figura 2.2. El proceso general de Gestión Estratégica (detallado).

El siguiente paso en el proceso de planificación es la identificación y evaluación de las **alternativas estratégicas**. Las alternativas estratégicas son posibles estrategias que permitirían a la empresa alcanzar sus metas estratégicas. Las diferentes alternativas estratégicas se evaluarán y se procederá a la **selección estratégica**, eligiendo las más adecuadas para alcanzar los fines de la organización. Para la selección estratégica se pueden emplear diferentes metodologías, desde la más simple intuición del equipo directivo, hasta complejos procesos de simulación, utilizando herramientas informáticas avanzadas.

La clave para que la selección, incluso de forma intuitiva, sea la adecuada es que el proceso anteriormente descrito de análisis del entorno e interno y el correspondiente análisis DAFO e identificación del **gap estratégico**, hayan sido realizados en detalle y con suficiente rigor.

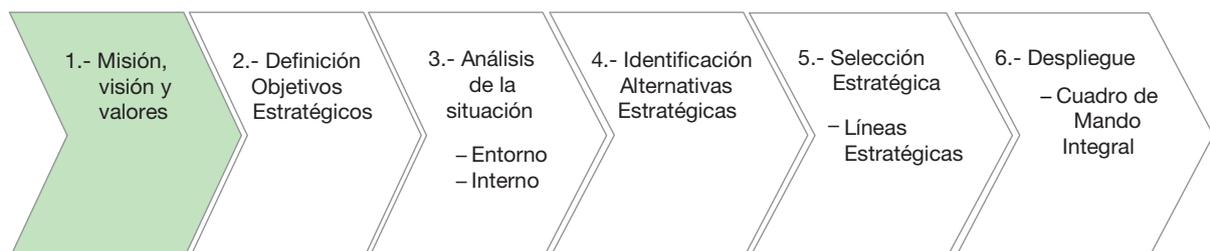
3

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

De manera resumida podemos dividir el proceso de formulación de la estrategia anteriormente descrito en seis etapas que pasaremos a describir en detalle en los apartados siguientes.



3.1. Establecimiento o revisión de la Misión, Visión y Valores



Como hemos comentado anteriormente, la formulación de la estrategia parte del establecimiento/ revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección.

La **misión** es una declaración en la que se describe el **propósito o razón de ser de la organización**. La misión delimita el alcance en cuanto a que productos y servicios vamos a suministrar a los clientes. Cuando una organización decide entrar en nuevos mercados o abandonar alguno de los existentes, está variando la naturaleza de su misión.

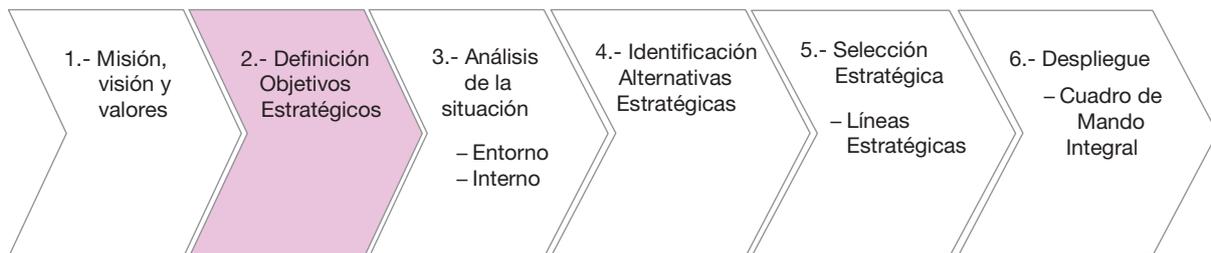
La **visión** es lo que la organización **pretende alcanzar a largo plazo**. La **visión** tiene mucho que ver con las metas estratégicas. La visión establece un propósito en cuanto a crecimiento, participación en el mercado, forma en que los clientes perciben el valor de la organización, etc.

Los **valores y principios éticos** constituyen la base sobre la que se asienta la **cultura de la organización**. A este respecto, hay que huir de declaraciones huecas de valores convencionales que no aportan nada sobre la esencia de la organización. En el caso de empresas en funcionamiento, se trata de identificar cuáles son los principios básicos en los que se ha asentado hasta ese momento el éxito de la organización (la atención al cliente, la formación de los empleados, el compromiso de los empleados, etc.). Para empresas de nueva creación se trata de identificar cuáles queremos que sean dichos valores, con la firme intención de hacerlos realidad.

Por ejemplo, una empresa de servicio de pizzas a domicilio podría establecer su **misión** como **la preparación y distribución de comidas preparadas a domicilio**, y su **visión** cómo **ser líder en determinada ciudad ofreciendo el mejor tiempo de ciclo y calidad del producto**. Estas declaraciones, tal y como están formuladas, implican que la empresa buscará nuevas ofertas de comida a domicilio (además de la pizza) y sin embargo no emprenderá una gran expansión territorial fuera del ámbito indicado en la visión. Como puede verse, la **misión y visión** son el **punto de partida** de la **estrategia** de la organización.

En la mayoría de ocasiones, la misión y visión de la empresa pueden alcanzarse mediante diferentes modos de comportamiento. Nuestra empresa de pizzas a domicilio podría convertirse en líder de su localidad desacreditando los productos de la competencia. Sin embargo, podría tener unos valores y principios éticos que estableciesen la calidad de servicio y la formación de los empleados como mecanismos para alcanzar sus objetivos. Vemos como también los **valores y principios éticos** afectan de modo decisivo la **selección estratégica** de la organización.

3.2. Definición de los Objetivos Estratégicos



Una vez definidas las declaraciones de misión, visión y valores, la dirección establecerá las que constituirán las **metas u objetivos estratégicos** de la organización en términos de **rentabilidad, tasa de crecimiento, cuota de mercado o posición competitiva**.

Resulta evidente la estrecha relación y necesaria **coherencia** entre la **visión** de la organización y los **objetivos estratégicos** de la misma. La fijación de los **objetivos estratégicos** debe tener presente las **expectativas** de los accionistas y otras partes interesadas, y la **visión** a medio y largo plazo de la organización.

Los **objetivos estratégicos** deberán estar cuantificados y ser específicos en un determinado **marco temporal**. Es decir, deberán incluir cuáles son los niveles de facturación, beneficios, rentabilidad, cuota de mercado, etc. esperados en un determinado **plazo de tiempo**.

Además de determinar unos **objetivos estratégicos futuros**, resulta esencial entender cómo de alejados nos encontramos de alcanzarlos. Así, deberemos realizar un proyección de resultados que nos de una idea de cuáles serían los resultados futuros de la empresa manteniendo la estrategia y procesos actuales.

El proceso anteriormente descrito, permite identificar cuáles son los **gaps estratégicos**, es decir, cuál es la diferencia entre los resultados previsible de la organización con sus procesos actuales y los resultados objetivos que la dirección pretende alcanzar. La estrategia de la empresa incluirá aquellas iniciativas necesarias para reducir el **gap estratégico**.

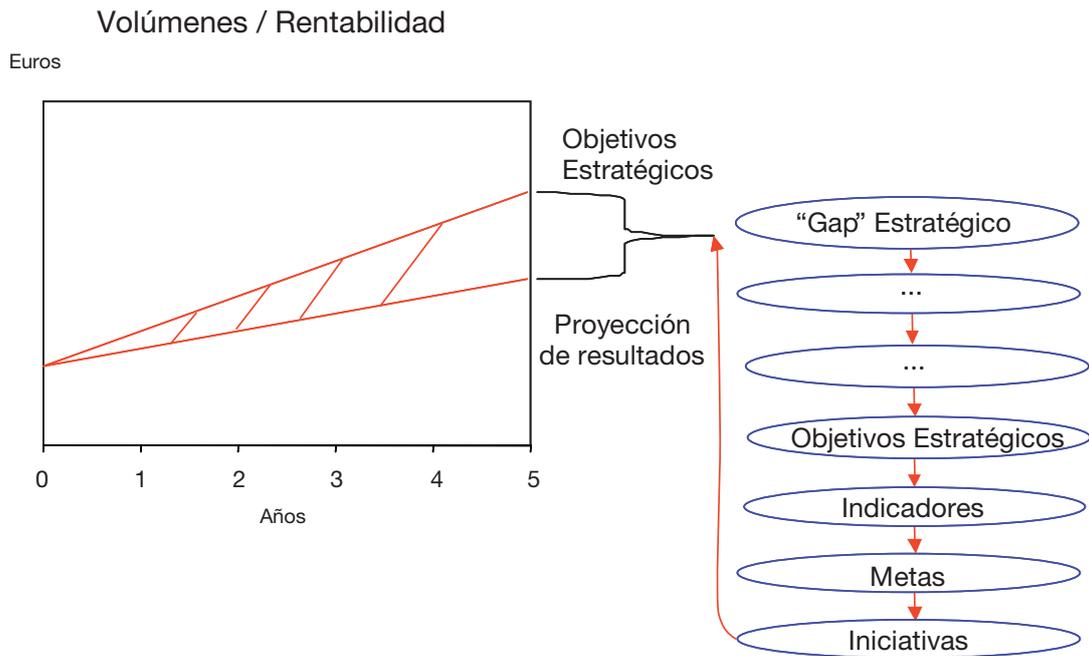


Figura 3.1. El “Gap Estratégico”.

3.3. Análisis de la Situación



Como hemos visto anteriormente, la estrategia permite definir cómo va a afrontar la empresa los cambios en el entorno, aprovechando al máximo sus puntos fuertes y afrontando y reduciendo sus debilidades.

Para seleccionar una estrategia adecuada no basta con saber adónde queremos llegar, sino que también debemos saber de dónde partimos (análisis de la situación interna) y qué amenazas nos esperan en el camino (análisis del entorno).

Así pues, una de las primeras etapas del proceso de formulación de la estrategia es lo que hemos llamado el **análisis de la situación**, que comprende tanto el **análisis del entorno** como el **análisis interno**.

El **análisis del entorno** es una de las etapas fundamentales del proceso de formulación de la estrategia. No podía ser de otro modo si entendemos que la principal labor de la **estrategia** es la de establecer la **interacción de la empresa con dicho entorno**.

En este apartado vamos a desarrollar en mayor detalle este aspecto, diferenciando entre el entorno más lejano de la empresa, lo que llamaremos **entorno general** y aquel entorno más próximo o **entorno específico**. El análisis del entorno procura conocer el entorno actual y prever la evolución del mismo, siempre teniendo en cuenta que no va a ser posible modificarlo. Desde el punto de vista de la estrategia, el **entorno** es fuente de **oportunidades** y de **amenazas** (tal y como ya se ha comentado anteriormente al introducir el concepto de análisis DAFO). Por su importancia especial, dedicaremos un apartado completo al análisis de la competencia.

Para el **análisis interno** utilizaremos la **autoevaluación EFQM** como herramienta para alcanzar un completo conocimiento de los **puntos fuertes y debilidades** de la organización.

3.3.1. Análisis del Entorno General

El análisis del entorno general incluye el análisis de la situación actual y previsión futura de una serie de dimensiones, entre las que tenemos:

- Situación política.
- Situación económica.
- Nivel tecnológico.
- Aspectos legales.
- Entorno socio-cultural.
- ...

Todo ello referido al ámbito de actuación actual y futuro de la empresa (región / país / continente / mundial).

Situación política

A este respecto cabe analizar los antecedentes políticos a nivel local/regional y global. Ello dependerá del ámbito de actuación actual y futuro de la empresa.

A nivel local / regional / nacional, la estabilidad política-institucional vendrá determinada por las políticas de los correspondientes gobiernos, y los programas de los partidos políticos tanto en el gobierno como aquellos que constituyan alternativas de gobierno o coalición.

Será relevante el análisis de la política económica actual y las previsiones a nivel general como sectorial, incluyendo muy especialmente la política de infraestructuras, industria, comercio, turismo y agricultura.

Por último, habrá que analizar la fiscalidad vigente y prevista para las empresas, y en especial el impuesto de sociedades, el de las personas físicas y los impuestos indirectos.

A nivel mundial cabe analizar la situación de estabilidad política continental y mundial, así como los conflictos regionales que puedan afectar a la economía incluyendo el precio de las materias primas. Será también relevante el análisis de la situación de los mercados estratégicos para la empresa: Unión Europea, Estados Unidos, Iberoamérica, etc.

Situación económica

La **dimensión económica** es la más importante a analizar dentro del **entorno general**. En ese sentido hay que analizar la evolución reciente y previsible de los principales **parámetros** de la economía local / regional como mundial. Entre otros podemos destacar los niveles de crecimiento económico (PIB), la inflación, el déficit público, los tipos de interés, el nivel de empleo, la evolución de la balanza comercial, la deuda externa, etc.

Son de especial importancia aquellos factores que afectan a los costes de la empresa, como son el precio del dinero actual y previsible, el de las materias primas y los tipos de cambio respecto al dólar, moneda en la que se pagan la mayoría de importaciones de materias primas.

El análisis de estos factores puede dar una idea de la **previsible evolución económica** de cierta área geográfica y será clave a la hora de establecer la **estrategia futura**.

Nivel tecnológico

Un elemento fundamental que marcará el desarrollo de la empresa será el **desarrollo tecnológico existente y previsible** en el entorno geográfico donde esté implantada, y cómo dicho desarrollo se adapta a las necesidades de la empresa. Este aspecto será de especial interés a la hora de decidir el emplazamiento de futuras inversiones. En este sentido son factores relevantes, tales como el nivel de inversión en I+D, las políticas de I+D+i, el nivel de las comunicaciones, los laboratorios o centros de investigación disponibles, etc.

La situación a **nivel tecnológico** también determina la idoneidad de ciertos productos o servicios, que pueden tener sustitutos en el mercado en un breve espacio de tiempo. La empresa deberá conocer las nuevas tecnologías existentes y las tendencias en los desarrollos futuros.

Aspectos legales

La **legislación** aplicable en las diferentes geografías donde opera y preve operar la empresa es otro de los elementos del entorno que cabe conocer. Algunos de los factores clave a analizar son:

- Legislación fiscal.
- Leyes medioambientales.
- Regímenes aduaneros.
- Legislación laboral incluyendo seguridad e higiene y regulación del derecho de huelga, así como posibilidades de flexibilidad laboral.
- Protección del consumidor.
- Defensa de la competencia.
- Patentes y marcas.
- Reglamentos específicos (alimentación, farmacéutica, construcción, etc.).
- Normativa de calidad (certificación de productos, certificados de empresa, ...).

Entorno socio – cultural

En este apartado se incluye la **situación del mercado laboral**, incluyendo la disponibilidad de mano de obra, tasas de desempleo, pirámide de edades, capacitación de los empleados, formación profesional y universitaria, etc. También debe considerarse la **conflictividad social** que puede medirse en función del número de conflictos o de las horas perdidas por huelgas. Por último, es relevante el **análisis de los sindicatos existentes** en cuanto a su tendencia, nivel de influencia y niveles de afiliación.

Otro elemento del **entorno socio-cultural** lo constituye la estructura de la población en cuanto a sus creencias religiosas, usos y costumbres, niveles culturales, sector de ocupación (primario, secundario o terciario), modo de vida (rural – urbano), situación de la mujer y la infancia, etc. Todos estos factores son relevantes, tanto si consideramos una geografía como destino de la empresa, o como potencial mercado de sus productos y servicios.

3.3.2. Análisis del Entorno Específico

El objetivo de una **estrategia competitiva** para una empresa en un sector / actividad es encontrar la posición de mejor defensa ante las fuerzas competitivas. El **entorno específico**, aquel más próximo a la empresa, es el formado por las **fuerzas competitivas**, que son aquellos elementos relacionados directamente con la actividad de la empresa y que influyen en su competitividad.

Según **Porter**, las **fuerzas competitivas** que constituyen el entorno específico son:

- Nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Productos / servicios sustitutivos.
- Clientes.
- Proveedores.



Figura 3.3. Las cinco fuerzas de Porter.

Nuevos entrantes

Se conoce como **nuevos entrantes** a aquellas empresas que deciden introducirse en una actividad ya explotada por otras empresas. Los nuevos entrantes son un elemento distorsionador muy importante ya que absorben una parte de la cuota de mercado, aportan más capacidad de producción y aportan numerosos recursos. El efecto de los nuevos entrantes sobre las empresas establecidas es la reducción de la cuota de mercado, bajadas de precios provocadas por el nuevo entrante, o los competidores para mantener su cuota de mercado, subidas de costes al reducirse el volumen de ventas, y como consecuencia de las anteriores, una disminución de la rentabilidad.

Las empresas ya establecidas cuentan con ciertas **defensas** ante la aparición de **nuevos entrantes**. Algunas de estas defensas, llamadas **barreras de entrada**, pueden ser explotadas o potenciadas.

Las principales barreras de entrada son:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Necesidades de capital.
- Costes de cambio.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventajas en los costes (independientemente de la escala).

Las **economías de escala** permiten a las empresas existentes tener mejores costes gracias a los mayores volúmenes. Las economías de escala pueden potenciarse mediante las sinergias entre áreas de la empresa o con otras empresas (un ejemplo de sinergia es el transporte mixto carga – pasaje). También pueden lograrse mediante la verticalización de la cadena de valor. En general los nuevos entrantes están obligados a realizar fuertes inversiones para alcanzar las economías de escala. Sin embargo, las nuevas estrategias de producción ajustada (lean manufacturing) permiten alcanzar costes competitivos con volúmenes de producción bajos, ofreciendo además mayores posibilidades de personalización y de adaptarse a las necesidades del cliente.

Las empresas existentes cuentan con otra barrera de entrada en forma de **diferenciación del producto**, a menudo mediante una marca consolidada y con una base de clientes leal y fija. A ello deben haber contribuido la antigüedad de la marca, la publicidad, el servicio al cliente y la calidad del producto o servicio. El nuevo entrante deberá realizar cuantiosas inversiones, especialmente en publicidad o entrar con unos precios extremadamente bajos para vencer la lealtad de los clientes.

Las **necesidades de capital** (para investigación y desarrollo, instalaciones productivas, publicidad, etc.) constituyen una barrera que en algunos sectores resulta casi insalvable. Sectores como la aviación comercial, la fabricación de automóviles, las obras públicas, etc. requieren inversiones iniciales muy importantes.

Los **costes de cambio** son los que debe experimentar un cliente para cambiar de proveedor. En caso de ser altos, los nuevos entrantes deberán ofrecer muchas ventajas para convencer a los clientes del cambio.

En ciertos sectores existe una barrera de entrada por la dificultad de los nuevos entrantes para acceder a los **canales de distribución** utilizados por las empresas ya establecidas. Sólo hay que pensar en las dificultades que tendrá un nuevo fabricante de productos de alimentación para conseguir que sus productos se distribuyan en una gran superficie de implantación nacional.

Una última barrera de entrada es la **desventaja en costes** provocada por el know-how de las empresas existentes o sus mejores costes de acceso a las materias primas, la existencia de subvenciones o ayudas de la administración, etc. Los nuevos entrantes necesitan pasar por un periodo de aprendizaje antes de alcanzar los niveles de eficiencia de las empresas ya establecidas. Esta barrera se puede reducir, si los nuevos entrantes utilizan nuevas tecnologías (por ejemplo las tecnologías de la información) y contratan personal especializado o consultores.

Rivalidad entre competidores

La **rivalidad entre competidores** aparece cuando alguno de ellos se siente amenazado por la competencia o ve la oportunidad de mejorar su posición. Las empresas son mutuamente dependientes, de manera que, cuando uno de los competidores en un determinado mercado inicia un

movimiento competitivo, se produce una reacción del resto de competidores con la intención de contrarrestar los efectos del primero.

El movimiento competitivo más común es la **guerra de precios**. En general, la competencia en precios es inestable, ya que las bajadas de precios son generalmente igualadas con rapidez por el resto de competidores, dejando a la industria en una situación de **baja rentabilidad generalizada**. Las batallas publicitarias son mucho más adecuadas, dado que pueden expandir la demanda y contribuyen a la diferenciación del producto de quién las emprende.

Los factores determinantes de la intensidad de la rivalidad son:

- **Número de competidores:** En un sector con numerosas empresas, los movimientos de una de ellas pasan más inadvertidos, por lo que la intensidad de la rivalidad es menor y la estabilidad del mercado mayor. En un sector con pocas empresas, los movimientos de cada una de ellas obligan a las demás a tomar acciones para contrarrestarlos, lo que genera una alta intensidad de la rivalidad y un mercado inestable. Si existe una empresa que lidera el mercado, ésta impondrá su ley y la intensidad de la rivalidad disminuirá.
- **Ritmo de crecimiento del mercado:** En sectores con crecimiento lento, las empresas sólo pueden crecer aumentando su cuota de mercado, por lo que la intensidad de la rivalidad será mayor que en aquellos sectores de rápido crecimiento, donde las empresas crecen simplemente manteniendo su cuota de mercado y aprovechando la expansión de la industria.
- **Costes fijos:** Si los costes fijos son altos, existe tensión para utilizar completamente el exceso de capacidad, aunque sea a costa de bajar los precios. Si los costes de almacenaje son muy altos o el almacenaje es difícil, se buscarán políticas de precios que favorezcan la rápida absorción de los excedentes.
- **Diferenciación de productos y servicios:** A mayor diferenciación, menor intensidad de la rivalidad en precios, puesto que el comprador mantiene sus preferencias a pesar de las posibles guerras de precios. El mismo efecto tienen los costes de cambio.
- **Aumentos de la capacidad:** En determinados sectores, y a causa de las economías de escala, se producen grandes aumentos de capacidad, que desestabilizan el equilibrio entre la oferta y la demanda y provocan ciclos de sobrecapacidad y recortes de precios.
- **Diversidad de competidores:** En mercados donde compiten empresas de diferente tamaño y características, existen situaciones inestables que intensifican la competencia. Por ejemplo, las pequeñas empresas aceptan mantener rentabilidades pequeñas que fuerzan a la baja las del sector. Otro ejemplo, es como las divisiones de una gran empresa pueden mantener rentabilidades nulas siendo financiadas por sus empresas matriz.

Factores determinantes de la intensidad de la rivalidad:

- Número de competidores.
- Ritmo de crecimiento del mercado.
- Costes fijos.
- Diferenciación de productos y servicios.
- Aumentos de la capacidad.
- Diversidad de competidores.

Los factores que determinan la **intensidad de la rivalidad** cambian con el tiempo. La madurez del sector suele conducir a un aumento de la rivalidad, ya que las tasas de crecimiento disminuyen y las empresas se ven obligadas a ganar cuota de mercado. Las innovaciones tecnológicas provocan también inestabilidad, porque modifican las estructuras de costes de los competidores.

Las **barreras de salida** son también un factor que determina un incremento de la rivalidad, al mantener a las empresas compitiendo en un sector con baja o negativa rentabilidad.

Existen numerosas **barreras de salida**, entre las que se pueden destacar:

- La existencia de **activos especializados** que tienen un bajo valor de liquidación o un alto coste de transformación, como sucede por ejemplo con una refinería de petróleo.

- Los **costes fijos de salida** que incluyen los costes de reestructuración de la plantilla.
- Las **interrelaciones estratégicas**, por las cuales una empresa no querrá desinvertir en una división deficitaria por razones de imagen, complementariedad, etc.
- Las **barreras emocionales** que en ocasiones hacen a la dirección no tomar la decisión de salir del negocio, por identificación personal con el mismo, lealtad hacia los empleados, orgullo, etc.

Cuando existen grandes **barreras de salida**, las empresas que pierden la batalla competitiva no se retiran, y recurren a tácticas extremas para seguir compitiendo, lo que daña la rentabilidad del sector.

Existe una gran relación entre las barreras de entrada y las de salida. La suma de ambas determina en muchos casos la rentabilidad del sector. Barreras de entrada altas y de salida bajas, configurarían un sector de alta rentabilidad. Barreras de entrada bajas y de salida altas, harán que el sector sea poco rentable.

Barreras de Salida:

- La existencia de activos especializados.
- Los costes fijos de salida.
- Las interrelaciones estratégicas.
- Las barreras emocionales.

Productos / Servicios sustitutivos

Los **productos o servicios sustitutivos** son aquellos que perteneciendo a un sector diferente pueden reemplazar los de otro sector o mercado. Por ejemplo, el tren de alta velocidad es un servicio sustitutivo del avión, el ordenador personal a través de internet es un sustitutivo potencial de la telefonía fija, etc.

La aparición de **productos sustitutivos** limita la rentabilidad de una industria, ya que limita los precios al nivel de aquellos que pueden actuar como sustitutos.

En ocasiones, la lucha frente a **productos sustitutos** puede obligar a todas las empresas de un sector a "aliarse" y lanzar campañas de publicidad conjuntas. Es el caso de los pequeños comerciantes del centro de las ciudades frente a las grandes superficies, o de los productores de productos de alimentación frescos frente a los de productos preparados.

Otra posible **estrategia** para luchar contra los **productos sustitutivos** es la de incorporarlos como propios del sector, haciendo que pasen a ser una parte más de la oferta de la compañía. Así, las empresas de suministro de gas y electricidad se fusionan para ofrecer a sus clientes ambas alternativas.

Poder de negociación de los clientes

Los **clientes** introducen competitividad en un sector mediante sus **requerimientos y expectativas**. De esta forma, los requerimientos de mayor calidad o mejor servicio o la exigencia de bajadas de precios, enfrentan a unas empresas con otras y dañan la rentabilidad del conjunto del sector.

El efecto que tienen los clientes sobre la estrategia competitiva depende mucho de diversos factores.

Si el volumen de venta a un **cliente** dado constituye una proporción muy alta del negocio de la empresa, existirá una gran capacidad de negociación, lo mismo sucede si para el comprador los productos de la empresa suponen un porcentaje muy grande de sus compras totales. Del mismo modo, si el cliente está en disposición de fabricar el producto por sí mismo o es el propietario de las patentes y del diseño, estará también en disposición de fijar el precio al suministrador. Otros factores que generan situaciones de gran poder de negociación son productos muy estandarizados y poco diferenciados, costes de cambio bajos, márgenes de los clientes bajos y por tanto, gran presión de costes, etc.

Por el contrario, si el volumen de compra del **cliente** de los productos de la empresa es un porcentaje pequeño de sus compras y de las ventas de la compañía, su capacidad de negociación será más reducida. Igualmente, si los márgenes de los **clientes** son altos o si el producto está claramente diferenciado por calidad o diseño, la capacidad de negociación del comprador será mucho más limitada.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercitar su poder de negociación mediante las subidas de precios o reduciendo la calidad o el nivel de servicio ofrecido. Los **proveedores** que se encuentran en una situación de poder, pueden fijar sus condiciones a los clientes y dañar seriamente su rentabilidad.

Los factores que hacen poderosos a los proveedores son:

- Compradores fragmentados de tamaño menor al de los propios proveedores.
- No existencia de productos sustitutivos.
- Reducido poder de compra del cliente frente a las ventas totales del proveedor.
- Importancia del producto o servicio comprado.
- Grado de diferenciación del producto.
- Elevados costes de cambio.

3.3.3 Análisis de la Competencia

El análisis del entorno específico debe incluir por último, un elemento fundamental que es el **análisis de los competidores directos de la organización**. Las estrategias competitivas deben incorporar acciones derivadas del **análisis de los competidores**.

El **grupo de competidores** a analizar deberá incluir el de los **competidores actuales**, entendiendo como tales a aquellos que ofrecen productos equivalentes o sustitutivos. Si el número de **competidores** es muy elevado, cabe limitarlo al de los principales competidores por cuota de mercado o volumen de negocio. Las empresas que compitan en los mismos mercados serán las que requerirán mayor atención.

También deberán analizarse los **competidores potenciales**, que serán aquellos que tengan productos que eventualmente pudieran ser sustitutivos de los de la empresa, o aquellas empresas que están en condiciones de superar las barreras de entrada. Se considerarán aquí aquellos competidores en otros mercados geográficos que pudieran decidir penetrar en el mercado de la empresa.

Elementos del análisis de la competencia:

- Diagnóstico de los competidores.
- Estrategia y planes futuros.
- Capacidad de respuesta.

Para cada uno de los competidores seleccionados, siempre que sea posible, se deberán analizar los siguientes elementos:

- **Diagnóstico de los competidores**
 - Evolución y situación actual.
 - Puntos débiles.
 - Puntos fuertes.
 - Resultados económicos.
 - Cuota de mercado.
- **Estrategia y planes futuros**
 - Objetivos futuros de negocio.
 - Cambios en la composición del capital social.
 - Precios / Costes.
 - Nuevos mercados.
 - Redes de distribución.
 - Tecnología.
 - Cambios directivos.
 - Planes de personal.
 - Integración.

- **Capacidad de respuesta**

- Movimientos ofensivos.
- Capacidad defensiva.

En general la estructura de la **información de los competidores** deberá ser la misma que la seguida para el análisis interno de la organización. Los datos podrán ser recogidos de diversas fuentes, siendo las más comunes:

- Prensa general y especializada.
- Memorias o artículos publicados por los propios competidores.
- Extractos de informes de organismos o entidades como el Banco de España, grandes Bancos y Cajas de Ahorro, Ministerio de Fomento, Ministerio de Industria, Unión Europea, etc.
- Datos recogidos de registros oficiales tales como el Registro de la Propiedad o el Registro Mercantil.
- Información a través de proveedores o ex-empleados.
- “Reverse engineering” (ingeniería inversa de productos o servicios).
- Investigaciones de mercado por empresas independientes.

En cualquier caso la obtención de la información debe hacerse por medios legales y éticos.

La **información** anteriormente descrita, salvo que se solicite un informe a una empresa externa, presentará un carácter disperso y variado, por lo que para ser de utilidad requiere un tratamiento interno.

En primer lugar conviene que la **recogida de la información** no sea con carácter esporádico, sino que se realice de modo **sistemático y riguroso**. Los datos así recogidos, tras ser seleccionados (eliminando aquellos elementos no relevantes), se clasificarán y ordenarán por competidor o grupo de competidores. El uso de una plataforma informática para archivar esta información y del registro de las fuentes (incluso codificando cada fichero con fecha y origen), ayudará al posterior análisis.

El análisis de los datos es un proceso sistemático e iterativo, que se realizará periódicamente, para obtener los principales parámetros de interés sobre los competidores. El análisis podrá culminar con un informe claro y conciso, que podrá ser utilizado durante el proceso de planificación estratégica.

Esta labor puede subcontratarse a una empresa externa o bien ser desarrollada internamente. Este es el caso de las grandes empresas que disponen de departamentos de análisis de la competencia.

3.3.4. Metodologías de autoevaluación sugeridas

El análisis interno o diagnóstico interno es una evaluación detallada del funcionamiento y de los resultados de la organización, que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la misma (fortalezas y debilidades), y que junto con el análisis del entorno anteriormente descrito, permite completar el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Para realizar el **diagnóstico interno** resulta apropiado utilizar algún modelo mediante el cual comparar las prácticas de la organización con las de la empresa “ideal”. La utilización de un modelo definido de antemano ofrece mayor rigor al proceso, ya que permite utilizar modelos contrastados, que incluyen todos los aspectos relevantes de la gestión y los resultados de la organización.

En los últimos años, se ha generalizado la utilización de los Modelos de Excelencia para la realización del diagnóstico interno, en especial el de Malcolm Baldrige en empresas americanas y el **Modelo EFQM de Excelencia** en las empresas europeas.

El diagnóstico interno frente a uno de estos modelos se realiza mediante técnicas de autoevaluación.

Como es sabido el Modelo EFQM de Excelencia es un conjunto de criterios que recoge buenas prácticas de gestión de organizaciones excelentes. En la figura 3.4 aparecen los nueve criterios del citado Modelo.



Figura 3.4. Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management).

Podemos definir la **autoevaluación** como un examen global sistemático y regular de la gestión de una organización y sus resultados, comparándolos con un modelo, que en nuestro caso sugerimos sea el Modelo EFQM de Excelencia antes citado.

La EFQM recoge varias **metodologías** para llevar a cabo la autoevaluación, desde muy simples tipo cuestionarios, hasta complejas, como el llamado de simulación de presentación al premio, que requiere redactar una memoria EFQM que recoja la gestión y los resultados de la organización con arreglo a los criterios EFQM, y que sea evaluada por un equipo distinto a los redactores.

Nuestra recomendación es que cualquier empresa/organización lleve a cabo de modo **regular autoevaluaciones**, como herramienta fundamental para estructurar la **mejora continua y la innovación** de su **gestión** que conduzca a unos **mejores resultados**.

La **autoevaluación** deberá llevarse a cabo con la **metodología más adecuada** para la organización, su tamaño, cultura y nivel de madurez en términos de excelencia en la gestión. Podría ir desde un simple cuestionario, hasta la redacción y evaluación de una memoria que hemos citado antes. Pero con independencia de lo anterior, es importante que la autoevaluación en sí y la puesta en marcha de los planes de innovación y mejora, cuenten con un claro **compromiso de la dirección**. De otro modo la autoevaluación podría convertirse en un ejercicio al que le falta la clave para su eficacia.

Sin embargo, en el proceso de **formulación de la estrategia**, la autoevaluación como **diagnóstico interno** de la organización debería ser necesariamente **simple y resumido**, enfatizando sólo los **puntos fuertes y débiles clave** a nivel **criterio**. La razón es clara, el objetivo del diagnóstico interno es identificar las **fortalezas y debilidades más importantes** para, junto a las oportunidades y amenazas, construir el **DAFO**. Una autoevaluación digamos “normal” absorbería la atención y recursos en tal proceso, evitando la concentración en el ahora proceso prioritario de **formulación de la estrategia**.

Como **metodología para este diagnóstico** interno/autoevaluación sugerimos unos **simples cuestionarios a nivel criterio**. A modo de ejemplo en la figura 3.5 indicamos dos cuestionarios de los criterios 3 y 6, los cuales utilizamos habitualmente en ejercicios de planificación estratégica.

Estos cuestionarios deberían **definirse** para cada organización, de modo que, estando alineados con el Modelo EFQM de Excelencia, incidan en los puntos clave de cada organización.

El **equipo** que se ocupe de **formular la estrategia**, que en general suele ser el **equipo de dirección**, o al menos tener **directores clave** en el mismo, podrá cumplimentar los cuestionarios de modo individual, y enviarlo por correo electrónico al **coordinador/facilitador** del proceso de **gestión estratégica**, de modo que esta figura recopile las aportaciones individuales y las agrupe y prepare para **debate y consenso** en una reunión de ese **equipo estratégico**.



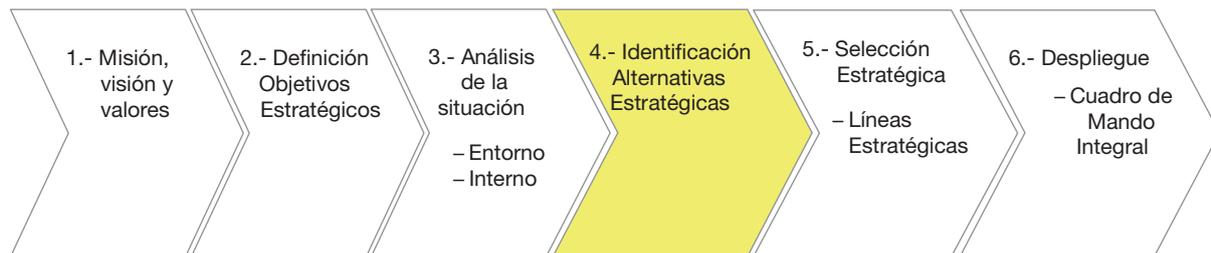
Cuestionario básico	Cuestionario básico
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un plan específico para el área de personal, derivado del plan estratégico de la organización, que contemple aspectos tales como la contratación, desarrollo y formación de los empleados, carreras profesionales, etc.? ¿Está orientado dicho plan a garantizar la consecución de los objetivos estratégicos? • ¿Se asegura la organización de que sus empleados poseen y “comparten” los conocimientos y competencias necesarios para el desempeño de sus tareas? ¿Establece planes de formación y desarrollo que garanticen el desarrollo profesional y su adecuación a las necesidades futuras? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se estimula, apoya y fomenta la asunción de responsabilidades por parte de los empleados, su implicación en las acciones de mejora y su compromiso con la excelencia? • ¿Existe y favorece la organización una comunicación fluida y efectiva entre responsables y empleados y de los propios empleados entre sí? • ¿Se evalúa regularmente el rendimiento de los empleados, y la consecución de los objetivos que tienen asignados? ¿Se reconocen sus logros y/o se analizan sus incumplimientos y se definen y acuerdan acciones de mejora?



Cuestionario básico	Cuestionario básico
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Identifica y revisa de forma sistemática la organización cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su fidelidad y nivel de satisfacción? • ¿Se conoce la opinión de los clientes referente a los aspectos más relevantes de su relación con la organización, y especialmente respecto a los productos o servicios y sus procesos de adquisición y entrega? ¿Se realizan consultas de manera periódica y sistemática, y se actualizan las preguntas en función del grado de interés de los propios encuestados? • ¿Se analizan los resultados de dichas encuestas o informaciones y se marcan objetivos de fidelización y satisfacción crecientes? ¿La tendencia de las medidas anteriores es positiva o refleja unos buenos resultados sostenidos, al menos durante los últimos tres años? • ¿Se conocen y comparan dichos valores con los de la competencia, y el resultado de dicha comparación es positivo? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mide la organización de forma periódica y sistemática, otros indicadores internos que tienen influencia con el grado de fidelización y satisfacción de sus clientes? • ¿La tendencia de dichos indicadores internos que influyen significativamente en el grado de fidelización y satisfacción de los clientes, es positiva o indica unos buenos resultados sostenidos, al menos durante los últimos tres años? • ¿Se conocen y comparan dichos valores con los de la competencia, y el resultado de dicha comparación es positivo? • Las medidas/indicadores anteriores, ¿se utilizan siempre de manera efectiva para mejorar la fidelidad de los clientes y su nivel de satisfacción. • ¿Los resultados conseguidos muestran una correlación y son consecuencia de las actividades correspondientes desarrolladas en las diferentes áreas de la organización?

Figura 3.5. Ejemplos de sendos cuestionarios de autoevaluación de los criterios 3 (Personas) y 6 (Resultados en los Clientes), utilizables como diagnóstico interno.

3.4. Identificación de Alternativas Estratégicas



Una vez desarrollados los correspondientes análisis del entorno e internos tal y como se ha explicado anteriormente llega el momento de analizar la información recogida para poder extraer de ella las conclusiones que permitirán establecer las **líneas estratégicas** de la organización.

Las **técnicas de diagnóstico** son una ayuda para la **formulación estratégica**. Se trata de herramientas de carácter orientativo, sin validez absoluta que ofrecen la base para la toma de decisiones, pero que por si mismas no aportan criterios de elección.

Estas técnicas proporcionan información adecuada en momentos concretos, es decir, son de naturaleza estática pues consideran cierta estabilidad en las variables consideradas. Para obtener una visión dinámica de la organización requiere aplicarlas en momentos sucesivos.

De entre las técnicas de diagnóstico más utilizadas en la planificación estratégica cabe destacar por su sencillez y la gran cantidad de información que aportan:

- Pantalla de Negocios / Matriz de Posición Estratégica.
- Matriz de Crecimiento.
- Matriz Estratégica Orgánica.
- Análisis DAFO.
- Perfil Estratégico.

3.4.1. Pantalla de Negocios / Matriz de Posición Estratégica

Esta matriz permite posicionar la empresa en base a la competitividad de sus actividades y del nivel de atractivo del sector donde opera. Este posicionamiento permite orientar las estrategias posibles, seleccionando las áreas de negocio más atractivas para invertir. Esta técnica ha sido desarrollada por General Electric y McKinsey Consulting.

La matriz tiene dos ejes:

- Ordenadas: Los negocios de la empresa según su posición competitiva comparada con los líderes del sector, clasificada a tres niveles "Bajo", "Medio" o "Alto".
- Abscisas: Atractivo del sector, también en tres niveles "Bajo", "Medio" o "Alto".

Los negocios de la empresa se representan por círculos con tamaño proporcional al peso específico de la actividad en el total de la empresa (se puede medir en términos de facturación o de inversión total). Los círculos se posicionan en las coordenadas de la matriz más adecuadas según los parámetros representados en los ejes (posición competitiva y atractivo del sector). Para añadir más información se puede incluir en el círculo el valor porcentual de la cuota de mercado que tiene la empresa en ese negocio.

También puede añadirse en el círculo, información sobre el tipo de mercado. En particular, se utilizan las siguientes letras dentro de los círculos:

P → La empresa ejerce poder de mercado.

C → Existe cierta concentración en el sector.

F → El sector está fragmentado.

Cada uno de los diferentes negocios queda así clasificado en una diferente **posición estratégica**. Los sectores donde la empresa querrá invertir son aquellos de mayor atractivo. Aquellos donde

la posición competitiva comparada con los líderes del sector sea baja requerirán de estrategias para mejorarla. En caso que uno de los mercados esté muy concentrado, puede ser apropiado retirarse de él o al menos no invertir en él.

Como puede verse, esta técnica cualitativa requiere de opiniones subjetivas y de la experiencia de los analistas, para poder posicionar adecuadamente los diferentes negocios de la empresa.

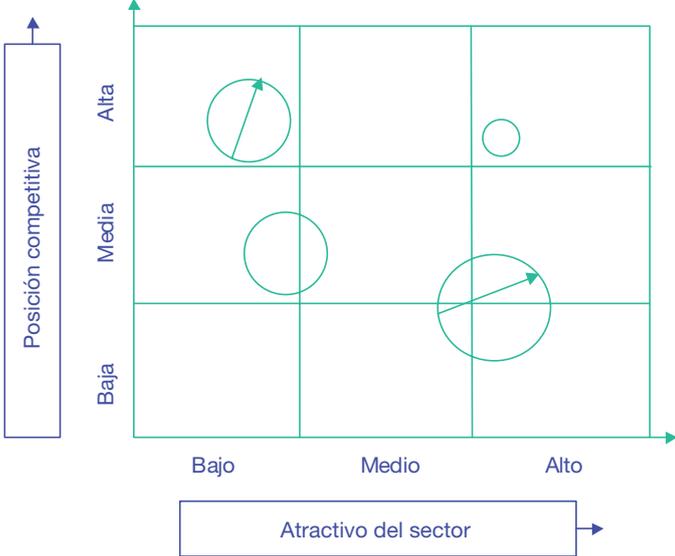


Figura 3.6. Pantalla de Negocios, Matriz de Posición Estratégica

3.4.2. Matriz de Crecimiento / Cuota de Mercado

Esta técnica fue desarrollada por el Boston Consulting Group y se basa en evaluar la asignación de recursos que realiza la empresa y las implicaciones en su equilibrio económico-financiero, y en especial, su impacto en los flujos de tesorería y la rentabilidad. También se la conoce como matriz portfolio.

La matriz tiene dos ejes:

- **Ordenadas:** Situación de crecimiento de las ventas (Alto o Bajo).
- **Abscisas:** Cuota relativa de mercado de la empresa respecto al mayor competidor.



Figura 3.7. Matriz de Crecimiento/Cuota de Mercado.

Para interpretar la matriz se asume la hipótesis de partida de que los márgenes, y por tanto el flujo de caja, es proporcional a la cuota de mercado, de modo que una mayor cuota de mercado supone una mayor rentabilidad y con ello una mejora de la tesorería. También se asume la hipótesis de que para hacer crecer las ventas es necesario disponer de mayor liquidez y realizar el consiguiente esfuerzo en tesorería.

A continuación, se representan en la matriz los productos o bien las áreas de negocio de la empresa. Dependiendo del cuadrante en el que estén englobados, se puede establecer la siguiente clasificación:

- **Productos “estrella”:** Son aquellos que presentan una alta cuota de mercado y al mismo tiempo un alto crecimiento de las ventas. Estos productos contribuyen de forma notable al crecimiento de la empresa, normalmente son productos novedosos o de tecnología avanzada y su demanda global está en fase de crecimiento. Sin embargo, requieren liquidez para comprar inventarios e invertir en nuevas instalaciones para aumentar la capacidad de producción, y también requieren elevados gastos de promoción.
- **Productos “dilema”:** Presentan una baja cuota de mercado pero un alto crecimiento de las ventas. Son aquellos productos que se están introduciendo en el mercado, con lo cual representan una incógnita sobre su futuro rendimiento. A corto plazo, suponen una escasa contribución al crecimiento de la empresa y a la generación de cash flow, y al mismo tiempo requieren importantes esfuerzos comerciales y de inversión.
- **Productos “vaca”:** Son aquellos con bajo crecimiento y una alta cuota de mercado. Son en general productos maduros, bien introducidos en el mercado y que presentan una alta rentabilidad y generación de cash flow. Los beneficios de la empresa se basan en ellos, pero no deben considerarse como base de crecimientos futuros.
- **Productos “perros”:** Presentan un bajo crecimiento y una baja cuota de mercado. Son productos en fase de declive o tecnológicamente obsoletos y cuya demanda global está en fase de reducción, bien por la aparición de productos sustitutos, o bien por cambios en los requisitos de los clientes. No contribuyen a la rentabilidad ni a la generación de cash flow.

Esta técnica de análisis se basa en la hipótesis de que la rentabilidad viene determinada por la cuota de mercado. Sin embargo, existen factores que distorsionan este principio:

- **Diferencias en la utilización de la capacidad productiva** pueden generar diferencias en la rentabilidad de las empresas.
- **Mejoras tecnológicas a coste reducido** en los competidores que les permitan crecer y mejorar cuota de mercado sin necesidad de liquidez.
- **Ventajas tecnológicas o de know how** entre los competidores que hacen que su rentabilidad no dependa únicamente de la cuota de mercado.
- **La tasa de crecimiento** no es el único factor que hace atractivo un producto o mercado.
- **La generación de cash flow** en un mercado maduro no se mantiene siempre constante pues surge la competencia en precios que deteriora los márgenes.

Por último cabe señalar que esta matriz de análisis depende de la definición de mercado (fronteras), ya que de ello depende el posicionamiento y las posibilidades de crecimiento de la empresa.

3.4.3. Matriz Estratégica Orgánica / Ciclo de Vida

Esta matriz fue desarrollada por Arthur D. Little Inc. y trata de unir todas las variables estratégicas del diagnóstico.

Permite representar en una matriz una variable (puede ser la posición competitiva o la posición financiera) con el ciclo de vida del sector en el que está la empresa. En este apartado nos centraremos en la matriz que liga el ciclo de vida con la posición competitiva de la empresa.

Para ello, se representan en los ejes:

- **Ordenadas:** Posición competitiva (dominante – fuerte – favorable – desfavorable – marginal)
- **Abscisas:** Ciclo de vida del sector (emergente – en crecimiento – maduro – en declive).

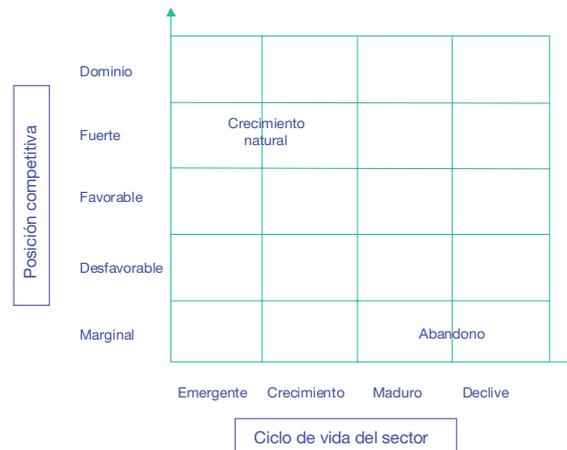


Figura 3.8. Matriz Estratégica Orgánica.

En este modelo de análisis, según el ciclo de vida los sectores se clasifican en:

- **Emergentes** o de reciente creación: Basados en innovaciones tecnológicas, en nuevas necesidades de los clientes o en la aparición de nuevos clientes, en cambios en las estructuras de costes u otros cambios que hacen que el producto o servicio presente nuevas oportunidades de crecimiento.
- **En crecimiento** o estratégicos: Son sectores con demanda en alza de manera continuada que generalmente explotan tecnologías avanzadas, sofisticadas y normalmente intensivas en capital.
- **Maduros**: Sectores con tecnologías maduras y muy difundidas, con cuotas de mercado y cash flow elevados.
- **En declive** o en crisis: Sectores con poco futuro que utilizan tecnología obsoleta o para los que han aparecido productos sustitutos. Presentan una baja rentabilidad.

Esta matriz, al igual que las anteriores, facilita el análisis estratégico, ya que permite visualizar qué sectores son atractivos para la empresa y cuáles debe abandonar cuanto antes.

3.4.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO (debilidades – amenazas – fortalezas – oportunidades) es una recopilación de los análisis del entorno e interno, en el que se recogen las principales conclusiones de dicho análisis agrupadas en cuatro categorías:

- **Debilidad**: Aspecto negativo de la situación interna y actual.
- **Amenaza**: Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura.
- **Fortaleza**: Aspecto positivo de la situación interna y actual.
- **Oportunidad**: Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura.

En inglés es conocido como SWOT por las iniciales de (strengths-fortalezas, weaknesses-debilidades, opportunities-oportunidades, threats-amenazas).

El **análisis DAFO** evita la dispersión y el exceso de datos que proporcionan los análisis detallados internos y del entorno, proporcionando una priorización y ordenación que permiten su uso por el equipo de dirección. Su elaboración puede requerir soporte técnico para analizar en detalle la información de partida.

Análisis DAFO:

- **Debilidades**: aspectos negativos de la situación interna y actual.
- **Amenazas**: aspectos negativos del entorno exterior y su proyección futura.
- **Fortalezas**: aspectos positivos de la situación interna y actual.
- **Oportunidades**: aspectos positivos del entorno exterior y su proyección futura.

La siguiente tabla presenta un ejemplo de análisis DAFO.

Área	Debilidades
Diseño y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento incapaz de suministrar nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado y en el plazo requerido
Suministros	<ul style="list-style-type: none"> • Base de proveedores débil y muy fragmentada <ul style="list-style-type: none"> – problemas de calidad – incumplimiento sistemático de plazos de entrega
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costes inadecuada que hacen al producto poco competitivo en costes • Menor imagen de marca que la competencia
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso nivel de informática que convierte las necesidades de información en un cuello de botella • Hardware y software obsoleto e incompatible y sin posibilidades de crecimiento
Área	Amenazas
Entorno económico general	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido cambio de modas por influencia exterior con riesgos de obsolescencia de una línea de productos
Entorno específico	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas normas de homologación que exigirán fuertes inversiones
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de ventas del principal competidor por lanzamiento de un nuevo producto
Mercado en general	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de ventas generalizadas
Área	Fortalezas
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Plazos de entrega cortos • Bajo nivel de inventario
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción del cliente con valores superiores al 95 % • Pocas situaciones de insatisfacción, resueltas en tres días
Área	Oportunidades
Entorno económico general	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados en crecimiento en el Este de Europa • Crecimiento del mercado Norteamericano
Entorno específico	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de homologación sectoriales que evitarán la penetración de productos asiáticos
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades financieras de un competidor importante • Cambio de estrategia de un competidor que abandona cierta línea de productos
Mercado en general	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias de los consumidores por los productos de diseño

Figura 3.9. Ejemplo de análisis DAFO.

En una primera fase, el **análisis DAFO** permite identificar un conjunto de **alternativas estratégicas** que permitan a la organización:

- Reducir, eliminar o corregir las debilidades.
- Prevenir, evitar o defenderse de las amenazas.
- Potenciar o explotar las fortalezas.
- Aprovecharse de las oportunidades.

Para cada una de las cuatro áreas del DAFO se podría confeccionar una tabla, como la de la figura adjunta, donde indicar las acciones para mejorar cada aspecto del análisis. Convenientemente agrupadas y alineadas con los objetivos empresariales, estas acciones pueden dar lugar a las diferentes **alternativas estratégicas**.

Empresa:		Sector:
Área	Fortalezas	Cómo potenciar/explotar las fortalezas

Figura 3.10. Análisis DAFO.

Como se ha indicado anteriormente, las **alternativas estratégicas** deben ser evaluadas y sometidas a un proceso de selección que permita seleccionar las líneas estratégicas que finalmente se van a implantar en la organización.

3.4.5. Perfil Estratégico

Es una herramienta que permite analizar la **capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios y turbulencias del entorno**. Para ello, se compara el nivel de turbulencia del mercado en cada área, frente a la capacidad de la empresa para adaptarse al cambio y la utilización real de dicha capacidad.

Es otra forma de **resumir las amenazas y oportunidades** que ofrece el mercado, asociándolas a las fortalezas y debilidades de la organización que les permiten hacer frente a ellas.

Áreas a evaluar	Parámetros			
	T	C	U	Total
• Evolución del mercado				
• Tendencias fundamentales para el futuro				
• Impacto de la tecnología en el sector				
– Tecnología de producto				
– Tecnología de la producción				
• Estructura de la oferta				
• Estructura de la demanda				
• Estructura de la competencia				
– Nuevos competidores				
• Disponibilidad de materias primas				
• Regulaciones existentes				

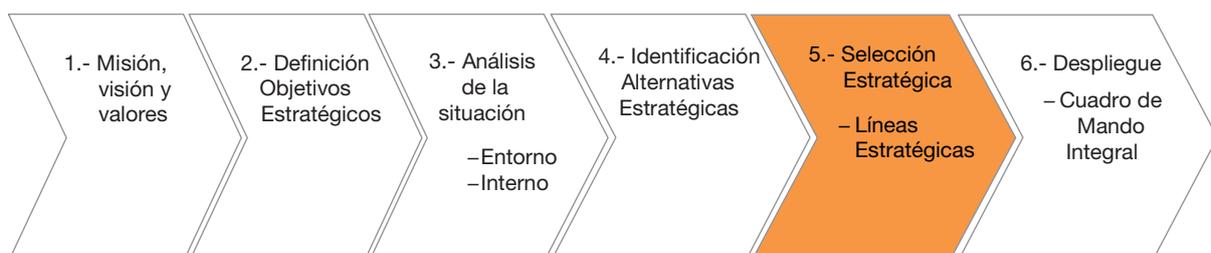
Figura 3.11. Perfil Estratégico.

El sistema de valoración utiliza los siguientes factores:

- T: Nivel de turbulencia del mercado.
- C: Capacidad de la empresa de responder a dicho nivel de turbulencia.
- U: Utilización de la capacidad.
- Total: Suma de los anteriores, bien simple o ponderada.
- Valoración de 5 (muy turbulento) a 1 (apacible).

Podría haber dos valoraciones, si bien se recomienda una que englobe como la empresa se adapta o no a los cambios / turbulencias del entorno y la utilización real de dicha capacidad.

3.5. Selección Estratégica



El **proceso de evaluación estratégica**, permite escoger entre diferentes **alternativas estratégicas** y cuáles son las más apropiadas para alcanzar las **metas** de la organización, de acuerdo a su **misión, visión y valores**.

Un modo de comenzar la **evaluación de las alternativas estratégicas**, es su representación en un sistema de **ejes estratégicos** que representan las opciones básicas de crecimiento de la empresa. El eje de ordenadas representa las posibilidades de crecimiento mediante sus dos variantes, **expansión de la actividad actual** de la empresa o **introducción de nuevos productos / mercados**. El eje de abscisas representa las opciones de **desarrollo de la organización**, que puede ser **interno** o **externo** (vía adquisiciones de otras empresas).

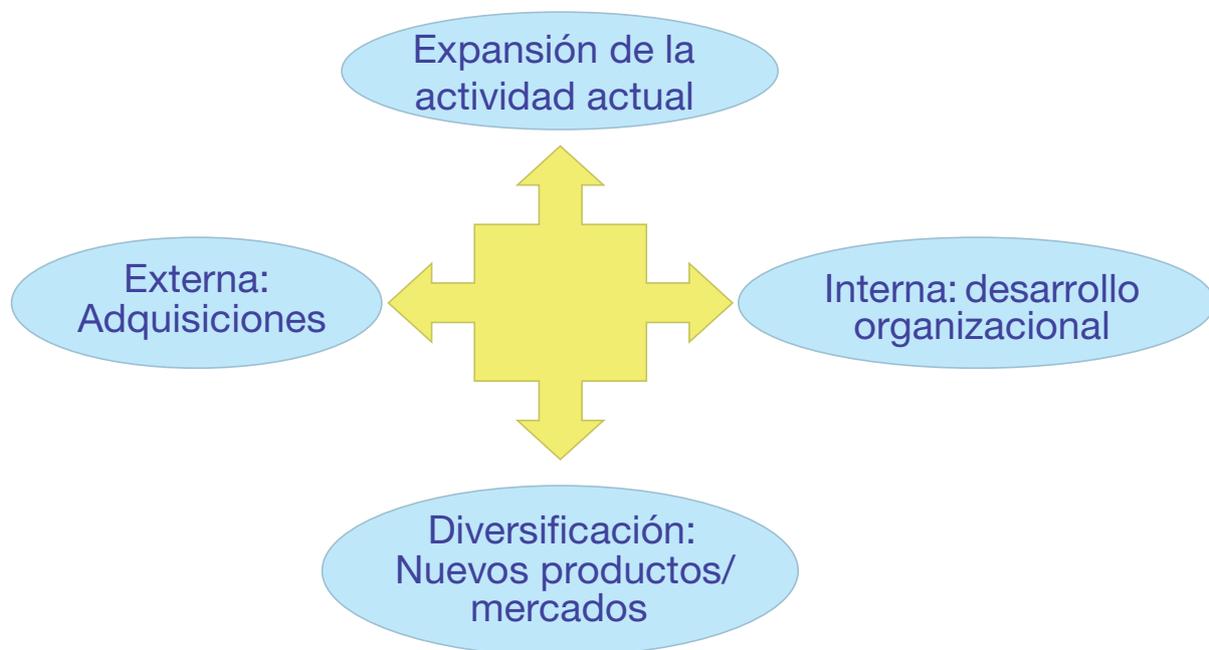


Figura 3.12. Ejes Estratégicos.

Cada cuadrante implica unas estrategias diferentes. El cuadrante **expansión-interna** implica el crecimiento a partir de los productos actuales y en el seno de la **propia organización**, mientras que el cuadrante **expansión-externa** implica el crecimiento en los **productos existentes** mediante la adquisición de **competidores**.

Cabe hacer el mismo análisis en los cuadrantes de **diversificación**, donde además aparece una posible tercera coordenada que es la de la tecnología/naturaleza de los nuevos productos, y que puede ser análoga a la existente o nueva.

La evaluación de las alternativas estratégicas debe seguir una serie de principios generales:

- Principio de oportunidad que supone la libertad de elección y prudencia decisoria en la fijación de objetivos
- Principio de escasez de recursos, lo que implica una adaptación de los objetivos a los medios.
- Principio de eficiencia que implica la correcta utilización de los recursos disponibles.
- Principio de flexibilidad que permita la fácil adaptación de la empresa a los cambios del entorno.

Estos principios están condicionados por el sesgo que aportan los directivos/profesionales que realizan la evaluación. Este sesgo incluye la visión particular de la persona condicionada por su formación, experiencia y carácter, junto a la inexistencia de una posición única sobre el comportamiento del entorno y del mercado.

La **evaluación estratégica** puede realizarse utilizando técnicas de análisis adecuadas, entre las que cabe destacar:

- Métodos cuantitativos (método Delphi).
- Ponderación / Decisión multicriterio.
- Análisis de coste / beneficio.

El **Método Delphi** es un método sistemático e iterativo de predicción del futuro basado en las opiniones individuales y anónimas de un grupo de expertos obtenidas a través de unos cuestionarios. Se pregunta a los expertos acerca de las diferentes alternativas estratégicas, las respuestas se van retroalimentando de forma controlada a los participantes, de modo que las opiniones de unos influyen en los demás, aunque no existe contacto directo entre los encuestados. Mediante este proceso iterativo se van aproximando las posiciones hasta que se logra un consenso alrededor de varias alternativas. La dirección de la empresa podrá seleccionar aquellas alternativas mejor valoradas.

La principal ventaja de este método comparado con el trabajo en grupo tradicional es que se evita la confrontación entre los expertos y se consigue el consenso de modo más objetivo y reflexivo.

Los **modelos de decisión multicriterio** son un método en el que se identifican los criterios básicos de selección, en función de variables tales como, la coherencia con las capacidades, la dificultad de traducirlas a planes e implantarlas con éxito, el riesgo de cada alternativa, etc. Para cada uno de estos criterios se asigna un porcentaje de ponderación en función del peso relativo que tengan sobre la decisión final. Por último, para cada alternativa estratégica se asignan las puntuaciones correspondientes a cada criterio y se obtienen las puntuaciones finales. De este modo se pueden seleccionar aquellas alternativas que presenten la mayor puntuación.

El **análisis de coste / beneficio** conduce a la selección de la estrategia que minimice el coste logrando un cierto nivel de beneficio o eficacia o bien, puede conducir a la estrategia que maximice el beneficio con unos costes asumibles. Para ello, es necesario evaluar para cada alternativa estratégica los beneficios y costes directos y de oportunidad, incluyendo en el estudio los correspondientes a todos los grupos de interés.

La utilización de los métodos anteriores, junto al análisis de su posición en los ejes estratégicos, permitirá seleccionar las mejores líneas estratégicas de entre todas las alternativas estratégicas identificadas anteriormente.

A estas alturas del proceso habría que **asegurar que las líneas estratégicas seleccionadas son coherentes** con el **análisis realizado** y con las **metas a alcanzar**. Así, habría que cerciorarse de que:

- **Contribuyen directamente a cubrir el “gap estratégico”.**
- **Contemplan el perfil estratégico.**
- **Resuelven las debilidades y amenazas y explotan las fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis DAFO.**

Las **líneas estratégicas** deben también **priorizarse** en función de su aportación específica al **gap estratégico**. De esta manera, podríamos definir líneas estratégicas con distintos niveles de importancia e incluso descartar algunas en caso de limitación de recursos.

3.5.1. Estrategias competitivas genéricas

Las **líneas estratégicas** que cada organización definirá como constitutivas de su estrategia variarán considerablemente de una empresa a otra y de un sector o mercado a otros. No obstante, se pueden definir una serie de estrategias genéricas en las que se engloban la mayor parte de las **estrategias particulares** definidas por las organizaciones.

Podemos admitir que una empresa obtendrá una posición superior a las demás, a largo plazo, si posee una ventaja competitiva sostenida.

Existen dos ventajas competitivas clave:

- Un coste muy bajo que permita establecer unos precios muy atractivos para los clientes.
- Unos productos o servicios diferenciados que sean los preferidos de los clientes, incluso si deben pagar un precio algo superior por ellos.

A partir de las anteriores consideraciones, Michael Porter identificó dos estrategias genéricas, **liderazgo en costes y diferenciación**.

Una estrategia de **liderazgo en coste**, es aquella que ofrece a los clientes precios altamente competitivos, combinados con una calidad constante y bien definida, facilidad y rapidez de compra y una adecuada selección de productos, generalmente no muy extensa. Ejemplos de empresas que presentan una estrategia de liderazgo en costes son McDonald's, Dell, Zara o Ikea. Cada una de ellas con sus particularidades pero todas con algunos elementos en común. No se trata de vender productos baratos y de mala calidad, sino de ofrecer una oferta bien definida de productos y servicios de buena calidad y facilitando la compra de los mismos. Así, Ikea ofrece productos de diseño, a precios razonables y mediante venta por catálogo o en sus tiendas. Los bajos precios se pueden alcanzar a partir de unos costes competitivos, obtenidos a través de compras a proveedores ubicados en países de bajo coste y dotados de una excelente logística. McDonald's, ofrece una oferta de productos reducida y muy estandarizada, donde la rapidez del servicio y la calidad estándar en cualquiera de sus restaurantes es el elemento diferenciador. En el caso de Dell, es el proceso logístico lo que marca la diferencia.

Así pues, en una **estrategia de liderazgo en costes** resulta fundamental la búsqueda de la **máxima eficiencia operativa**, utilizando las herramientas más avanzadas, como el **lean manufacturing** o **seis sigma** para la mejora de los procesos. A menudo, las economías de escala fuerzan a grandes inversiones para maximizar la producción y minimizar los costes. Otros elementos que inciden considerablemente en el coste del producto son la gestión de proveedores, la reducción de tiempos de ciclo, la gestión de pedidos, de las devoluciones, entrega de mercancías, etc.

Sin embargo no todo es producir y suministrar eficientemente. El **liderazgo en costes** debe partir de un producto o servicio diseñados de modo que sean fáciles de producir y suministrar, y con un diseño y unos plazos de entrega que sean atractivos para el cliente.

La estrategia de **liderazgo en costes** deberá considerar la formación de los empleados y el desarrollo de soluciones de tecnología de la información, así como el desarrollo de los procesos que permitan compartir las mejores prácticas en el seno de la organización.

Una estrategia de **diferenciación** se caracteriza por ofrecer a los clientes productos superiores en cuanto a su funcionalidad y su diseño, y por los que los clientes están dispuestos a pagar más. Algunos ejemplos de empresas con productos diferenciados son Mercedes, Sony o Intel. La diferenciación no se obtiene sólo diseñando los productos y servicios más sofisticados, sino que hay que lograr que el cliente esté dispuesto a pagar más por ellos. Además del diseño, es fundamental la velocidad de estas empresas para ser las primeras que llegan al mercado con sus innovaciones.

La **diferenciación** permite alcanzar excelentes tasas de rentabilidad en un sector, ya que la empresa que lo logra es inmune a la rivalidad de los competidores y a las tensiones de bajadas de precios. La empresa también se encuentra en una posición de poder frente a los clientes, dada la escasez de alternativas comparables, y bien posicionada ante posibles productos sustitutos.

Ya hemos visto como la funcionalidad, el diseño y la rapidez de llegada al mercado son los **elementos diferenciadores** de estas empresas. Para lograr estos objetivos, los procesos internos deben estar enfocados en la innovación, el desarrollo y la introducción de nuevos productos, ofreciendo soluciones con calidad y tiempos de ciclo menores que los competidores. Estas empresas deben cuidar de que su capital humano y sus sistemas de información sean punteros, desde el punto de vista tecnológico.

Una forma de **diferenciación** es la **Intimidad con el Cliente**, que consiste en establecer unas relaciones duraderas con los clientes basadas en la confianza de que la empresa entiende y es capaz de dar respuesta a todos los problemas del cliente. Ejemplos de estas empresas son IBM o El Corte Inglés. En general, estas empresas destacan porque ofrecen a los clientes soluciones completas. No son las más baratas ni las más avanzadas tecnológicamente, pero ofrecen una solución a la medida del cliente, con un servicio excepcional tanto antes como después de la venta.

Para estas empresas será clave el aumento de la penetración y cuota dentro de un determinado cliente (que porcentaje de sus compras hace con la empresa) y la rentabilidad por cliente. Los objetivos serán la calidad de las soluciones aportadas y la fidelidad de los clientes. En ocasiones, será necesaria la búsqueda de soluciones que incluyan productos y servicios ofrecidos por otras compañías que la empresa integrará en una solución única y sin fisuras. Será fundamental que los empleados desarrollen habilidades de servicio al cliente y que las tecnologías de la información sean excelentes en el manejo de los datos de los clientes, para saber más de sus preferencias y comportamientos.

Otro modelo de **diferenciación** es el desarrollo de un **mercado cautivo** que se caracteriza por ofrecer una solución, que una vez adoptada, presenta un alto coste para los clientes si quieren abandonarla. Es el caso de Microsoft, Visa o de Sony con su gama de consolas Play Station. Los clientes comprarán los productos de estas compañías, pues se han convertido en verdaderos estándares del mercado.

El mercado cautivo se caracteriza por ofrecer un coste reducido de entrada a los nuevos clientes y por establecer objetivos de ingresos para productos o servicios complementarios (un ejemplo clásico puede ser el software compatible). También será un objetivo, el aumento de ingresos por permitir el acceso de terceros al sistema (licencias a terceros). Desde el punto de vista de los clientes, se ofrecerá un estándar compatible, ampliamente utilizado y con una amplia plataforma de clientes. Los procesos internos incluirán la gestión de la propia tecnología y la de las empresas que ofrecen productos y servicios complementarios. También será clave la protección de la posición dominante. Por último, será clave el conocimiento de las necesidades del mercado y los clientes, y el desarrollo de competencias tecnológicas en los empleados que deben desarrollar y mantener el estándar de mercado.

3.5.2. Consideraciones finales sobre la elección de la estrategia

A lo largo del capítulo se ha descrito el proceso de formulación de la estrategia y algunas de las herramientas más útiles a utilizar en dicho proceso. Conviene ahora reflexionar sobre algunos aspectos clave a considerar en la **elección de la estrategia**.

La elección estratégica implica seleccionar la cartera de productos y mercados en los que la empresa quiere operar; y por consiguiente, implica la **distribución de la inversión** entre las alternativas consideradas teniendo en cuenta:

- **Riesgo – Rendimiento.**
- **Sinergia – Estructura.**
- **Ventajas competitivas.**
- **Oportunidades.**

Conviene destacar la importancia de **evaluar correctamente el riesgo** que supone la elección, teniendo en cuenta la dificultad de predecir el futuro y la posibilidad de que sucedan acontecimientos imprevisibles.

En particular, al plantear oportunidades de diversificación hay que tener presente:

- Cuando se plantea la diversificación hacia nuevos productos o mercados, hay que considerar el **coste total de acceso** a un nuevo sector, que incluirá no sólo la inversión directa, sino también el aprendizaje y los costes de puesta en marcha.
- La **diversificación** puede implicar gestionar gran número de actividades diversas, lo que aumenta enormemente el riesgo de ineficacia directiva.
- En general, hace falta una **masa crítica para las nuevas actividades**, lo que aumenta el riesgo financiero y exige más capacidad directiva.
- Por otra parte y como elemento a favor, las nuevas actividades pueden dar lugar a importantes **sinergias**, siempre y cuando se disponga de una estructura adecuada que pueda integrar todas las actividades.

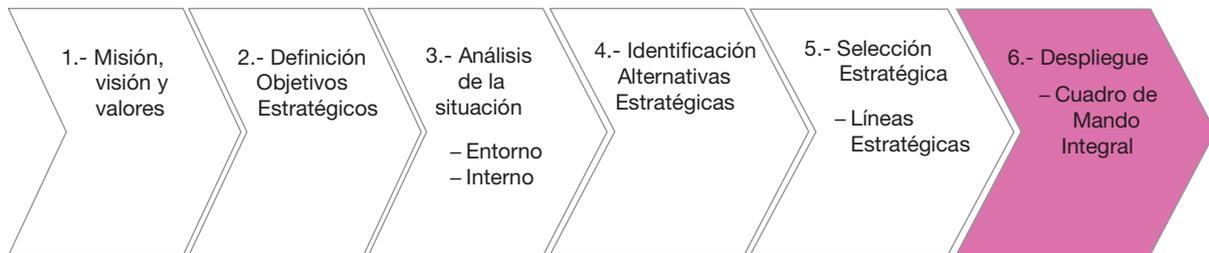
El **crecimiento en los mercados y productos existentes** ofrece menos riesgos aunque en general presenta unas menores oportunidades de crecimiento.

Finalmente, conviene destacar que el éxito de la **implantación de la estrategia**, depende enormemente de la **capacidad de la dirección** de la organización para ejecutarla. No sólo en cuanto a las cualidades personales de los directivos, sino de la existencia de un adecuado **sistema de dirección**, una adecuada **estructura organizativa** y un proceso sistemático de despliegue, que alcance a todos los niveles de la organización.

A este respecto, el **Cuadro de Mando Integral** ha demostrado ser la herramienta más eficaz para el despliegue de la estrategia. En el próximo capítulo desarrollamos en detalle las características de esta herramienta y las claves para su utilización.

4

EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



4.1. Introducción

Una vez se ha establecido la **estrategia** es necesario desplegarla a toda la organización, de modo que se produzca el **alineamiento** de todas las funciones y personas de la misma con la estrategia. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite el despliegue de la estrategia a través de todas las perspectivas del negocio.

Veamos en primer lugar como surge la necesidad del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones.

Durante la mayor parte del siglo XX, el **control de gestión** ha estado muy orientado a controlar los **costes**. Ya en los años veinte se utilizaban gran parte de los procedimientos contables actuales (presupuestos, costes estándar, ...). Y es que realmente, hasta los años setenta, la competencia era limitada, siendo en general las organizaciones muy verticales y jerárquicas, y con productos de largo ciclo de vida.

Las **crisis del petróleo de los años setenta**, unido a una progresiva **caída de las barreras comerciales**, hicieron que las economías se abrieran y aumentara enormemente la competencia. Se pasó de un entorno cerrado, y con más demanda que oferta, a otro abierto donde los clientes tienen múltiples posibilidades de elegir, y donde las mejoras de productividad, junto a la apertura de mercados, y la irrupción en los últimos años de nuevas tecnologías, especialmente en los sectores de la informática y las comunicaciones, han hecho que la competencia sea de una intensidad hasta ahora desconocida.

El **control de gestión tradicional** no es suficiente, ya que los **indicadores financieros** muestran resultados de actividades pasadas. Esa visión a corto plazo puede hipotecar total o parcialmente el desarrollo futuro de la empresa. Puede haber reducción de inversiones orientadas hacia el futuro, en I+D+i, formación, etc. En ese enfoque tradicional, la información para la imputación de costes y control de inversiones puede no ser adecuada, puesto que las cantidades irían a un determinado centro de costes, siendo difícil de valorar el coste a largo plazo del desarrollo de productos.

Por otro lado, en un **esquema tradicional** es **difícil** que los empleados vean como su trabajo directo impacta en los grandes resultados financieros. Por lo que respecta al entorno / sector no hay un mecanismo / enfoque para conocer como cambian los **requerimientos del cliente**, ni tampoco como **evoluciona la competencia**.

En este contexto los equipos de dirección con más visión de futuro, entendieron que si querían obtener buenos resultados sostenibles a largo plazo debían definirlos y marcar el camino para ello (**estrategia**), desarrollando las **capacidades necesarias**.

Todo ello supone una mejora de la gestión, en el más amplio sentido del término, lo que debe traducirse en:

- Orientarse hacia el cliente.
- Estructurar los procesos internos.
- Mejorar los sistemas de información.

- Mejorar la gestión de los recursos humanos.
- Invertir en formación / capacitación.

La orientación hacia el cliente, supone conocer sus requerimientos y expectativas, lo que implica llevar a cabo una segmentación de los clientes y orientarse hacia los productos / servicios que se puedan entregar de modo competitivo.

El **enfoque hacia el cliente** va a requerir establecer una cadena de valor, que “cruzando” la organización, parta de las necesidades de los clientes y vaya hasta la maximización de la satisfacción. La organización vertical tradicional no es suficiente, y será necesario ir hacia una Gestión por Procesos que pase por identificar los procesos, agrupándolos en estratégicos, clave y de soporte, y analizando y mejorando los críticos. Precisamente son los procesos clave los que están en esa cadena de valor que acabamos de citar.

La optimización, simplificación, reingeniería de los **procesos** va a permitir dar un mejor servicio al cliente, así como optimizar los recursos consumidos, disminuyendo el coste de los procesos y por tanto del producto final.

Un elemento clave de esa nueva gestión son los **indicadores**. Partiendo del lema, lo que no se mide no se mejora, los indicadores, tanto estratégicos como operacionales, son un elemento fundamental en la construcción del Cuadro de Mando Integral.

Todo lo anterior va a requerir unos adecuados **sistemas de información**, que soporten las necesidades de información de la empresa.

Un papel fundamental lo desempeñan los **recursos humanos**. Hay que disponer de un Plan de RRHH alineado con la **estrategia global**, y compuesto de una serie de elementos que incluirán la incorporación de nuevos empleados, la gestión del conocimiento, los planes de formación y capacitación, los sistemas de participación, tanto tradicionales como avanzados (“empowerment”), la comunicación, el reconocimiento, un sistema de objetivos individuales, lo cual será fruto del alineamiento personal a través del despliegue de los grandes objetivos estratégicos de la empresa, unido a su sistema de evaluación y salarial ligado a lo anterior, y finalmente un plan de beneficios sociales.

Que duda cabe que una buena gestión del personal hará que los empleados estén más motivados / integrados, lo que supondrá un mejor trabajo.

En ese contexto de globalización y enorme competitividad en el que nos encontramos, las empresas y organizaciones necesitan plantearse la innovación y la mejora continua como formas habituales de actuación. Tanto el Cuadro de Mando Integral, a través de la realimentación que va a permitir mejorar la estrategia y su despliegue, como el Modelo EFQM por medio de la Autoevaluación, son excelentes herramientas que bien utilizadas pueden proporcionar a la empresa enormes beneficios de mejora de su gestión, lo que se traducirá a buen seguro en una mejora de los resultados.

La consecución de **resultados económicos a largo plazo**, implica establecer unos objetivos / metas a corto / medio plazo, que nos permitan alcanzarlos y que contemplen además de los **aspectos económicos y financieros**, otros relativos a **clientes y gestión interna**. Todo ello deberá completarse con un paquete de **mediciones, tanto estratégicas como operacionales**, que faciliten el **seguimiento**.

En la evolución de la era industrial a la sociedad de la información, las empresas más avanzadas empezaron a superar el modelo de contabilidad financiera tradicional, que valora básicamente activos tangibles, para completar la valoración de activos intangibles decisivos para el éxito a largo plazo de la organización:

- Clientes satisfechos y fidelizados.
- Procesos definidos y orientados al cliente.
- Empleados preparados y motivados.
- Dirección basada en el liderazgo.
- Innovación, aprendizaje y mejora continua.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge ante la necesidad de completar la perspectiva financiera tradicional de medición del éxito de las organizaciones. De modo que la visión y la estrategia se conviertan en objetivos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas, y que el despliegue se lleve a cabo a través de otras perspectivas además de la financiera, habiendo un esquema integrado de seguimiento y mejora.

4.2. Qué es el Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta / modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma.

Partiendo de la misión (que hace una organización), la visión (en que se quiere convertir) y los valores (cuales son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, las cuales agruparemos en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los cuales serán seguidos mediante indicadores estratégicos.

Los indicadores estratégicos tendrán unas metas, o lo que es lo mismo, se concretarán en qué resultados hay que conseguir para un periodo de tiempo. La consecución de esas metas requerirá la puesta en marcha de planes, acciones y proyectos, que serán seguidos por medio de indicadores operacionales.

El Cuadro de Mando Integral proporciona varios **elementos**, que en nuestra opinión son clave en el proceso de gestión estratégica:

- El propio **despliegue** en sí, que permite materializar los **objetivos estratégicos** en **planes** y acciones tendentes a su consecución.
- El hecho de llevar a cabo el despliegue siguiendo varias **perspectivas**, además de la tradicional financiera, la de los clientes, procesos, recursos, ...
- El que el despliegue se haga siguiendo un **esquema causa-efecto**, garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminadas a conseguir las metas, las cuales derivan de los objetivos estratégicos.
- El **seguimiento mediante indicadores**, existiendo un **equilibrio** entre **indicadores externos** (accionistas, clientes) y los **indicadores internos** (procesos, recursos, crecimiento,...), así como un **equilibrio** entre **indicadores de resultados** (medición de acciones pasadas) y los **inductores** que impulsan la **actuación futura**.
- La **realimentación** que proporciona el **esquema de seguimiento** y despliegue, va a permitir la **mejora continua de la estrategia y su despliegue**.

En términos de gestión por procesos, estamos pues ante un auténtico proceso que podemos clasificar como estratégico, y que como indicamos en el apartado inicial denominamos **proceso de gestión estratégica**, que comprende (Figura 4.1):

- Formulación y consenso de la política y estrategia.
- Comunicación.
- Despliegue.
- "Feed back" y mejora continua.

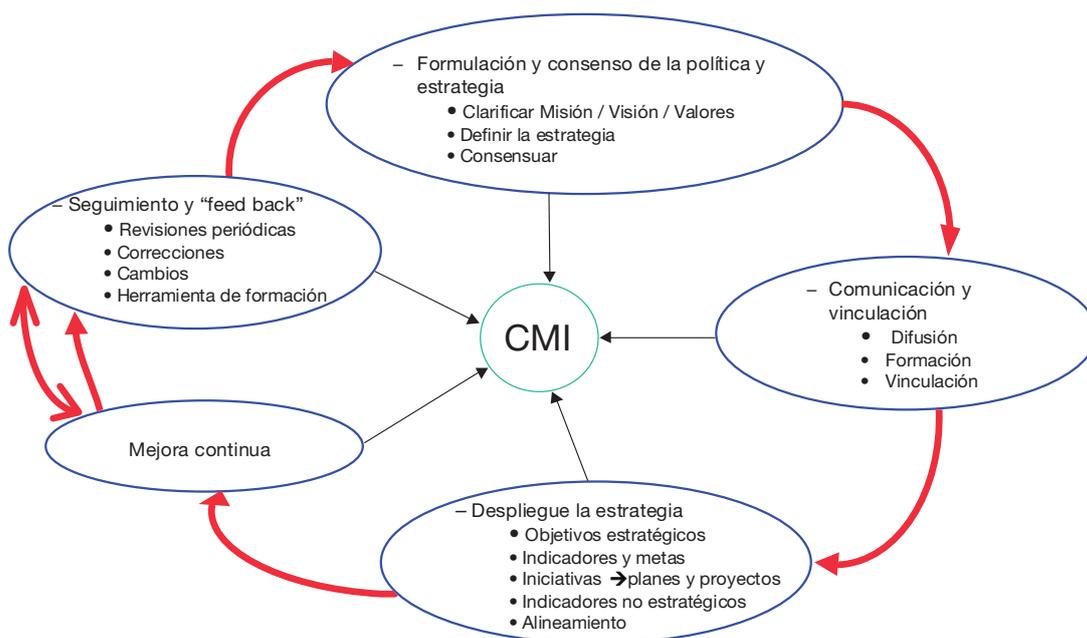


Figura 4.1. Proceso de gestión estratégica.

El modelo conocido en inglés como **Balanced Scorecard** apareció a principios de los noventa. De todos los autores que han trabajado sobre el tema, el más conocido es el de Kaplan y Norton, que se publicó en versión inglesa en 1996.

El modelo de BSC está basado en cuatro perspectivas:

- Percepción de los accionistas → Perspectiva financiera.
- Éxito de la visión → Percepción de los clientes.
- Satisfacción de los accionistas y clientes → Excelencia de los procesos internos.
- Éxito de la visión → Apoyo de la capacidad de aprender y crecer.

La visión y la estrategia se explicitan en líneas estratégicas las cuales se despliegan según las cuatro perspectivas citadas y siguiendo el esquema enunciado en párrafos anteriores:

- Conversión en objetivos estratégicos.
- Medición con indicadores estratégicos.
- Identificación de metas.
- Establecimiento de planes de acción.
- Alineamiento.
- Seguimiento integrado.

Otros autores ya estudiaron y publicaron, incluso con anterioridad, modelos de Balanced Scorecard. Así, Maisel (1992) tiene un BSC similar al de Kaplan y Norton, con muchos elementos en común, y cambiando la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento por Recursos Humanos. Mc Main en 1990 desarrolló lo que se conoce como Pirámide de Resultados, y Adams y Roberts publicaron en 1993 el modelo conocido como EP2M (Effective progress and performance measurement), que agrupa las actividades y mediciones en cuatro áreas:

- Externas → servir a clientes y mercados.
- Internas → mejorar la eficacia y la efectividad.
- Descendentes → despliegue de la estrategia.
- Ascendentes → empowerment.

La traducción de Balanced Scorecard por Cuadro de Mando Integral, no es, en nuestra opinión, muy acertada, ya que induce a muchos a pensar que el CMI es un conjunto de indicadores y como hemos visto, y vamos a tener oportunidad de ampliar, el CMI establece todo un Proceso de Gestión Estratégica, que aborda los inductores de la actuación futura de la organización, manteniendo los indicadores financieros y completándolos con los de otras perspectivas: clientes, procesos, recursos....

Respecto a las mediciones, el CMI utiliza como elemento clave los indicadores estratégicos que son un número escaso y que miden la consecución o no de los objetivos estratégicos, y los indicadores operacionales que miden los resultados que van alcanzando las iniciativas y planes en relación a las metas.

4.3. Elementos del Cuadro de Mando Integral

Ya hemos comentado como el **Cuadro de Mando Integral** permite el despliegue de la estrategia a través de todas las perspectivas de la actividad de la organización, y no sólo de la financiera.

El Cuadro de Mando Integral desarrolla la estrategia a través de varias **perspectivas**.

- **Financiera:** la tradicional perspectiva de despliegue de la estrategia a través de una serie de objetivos financieros y asignación de las correspondientes partidas presupuestarias
- **Clientes:** qué acciones debemos emprender respecto de nuestros clientes y con qué objetivos para hacer realidad la estrategia definida.
- **Procesos:** qué acciones de transformación y mejora de nuestros procesos internos debemos acometer para la efectiva implantación de la estrategia.

- **Aprendizaje y Crecimiento** (también llamada en ocasiones **Recursos**): qué iniciativas debemos acometer y cuáles serán sus objetivos en relación con las capacidades de la organización y de las personas de la misma.

Para cada una de ellas se desarrollan una serie de:

- **Objetivos estratégicos:** Qué necesitamos alcanzar para desplegar efectivamente la estrategia.
- **Indicadores estratégicos** y sus **metas:** Mediciones que permiten establecer si se alcanzan los objetivos estratégicos.
- **Iniciativas estratégicas:** Acciones necesarias para que se alcancen las metas de los indicadores estratégicos, y por tanto los objetivos correspondientes se hagan realidad.

Por ejemplo, para una estrategia de diferenciación de productos, basada en el diseño innovador y dirigida a ciertos clientes “elitistas”, un **objetivo estratégico** podría ser penetrar un determinado canal de distribución. Un **indicador estratégico** podría ser el nivel de penetración (medido en % de ventas frente al total). La **meta** de dicho indicador sería el porcentaje expresado en términos cuantitativos que esperamos alcanzar en determinado periodo de tiempo. Las **iniciativas estratégicas** serían las acciones de marketing y ventas a desarrollar para alcanzar esa penetración.

4.4. Construcción del Cuadro de Mando Integral

4.4.1. Aspectos generales

El punto de partida es la definición del marco estratégico. La estrategia establece el vínculo entre la organización y el medio que la rodea. La empresa debe definir una estrategia, que le permita tener una posición ventajosa en los aspectos clave que determinan la competencia en el sector.

El marco estratégico contempla la estrategia global de la organización, o lo que es lo mismo, qué va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los accionistas y clientes, y teniendo en cuenta otras partes interesadas (personas, sociedad, asociados, ...).

La estrategia tendrá varias líneas estratégicas, que nos marcan las grandes áreas en las que se va a desarrollar la estrategia, o lo que es lo mismo, indican por dónde va la actuación de la organización en los próximos años.

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral seguiremos una serie de etapas que aparecen en la figura 4.3.



Figura 4.3. Etapas para la construcción del CMI.

4.4.2. Identificación de Objetivos Estratégicos

Los **objetivos estratégicos** recogen de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un horizonte determinado. Los objetivos deberán agruparse para cada una de las líneas estratégicas y para las perspectivas que se consideren. Cada objetivo o grupo de objetivos debería tener un “propietario”, que se responsabilice de garantizar su consecución.

Los **objetivos estratégicos** se deben representar de modo gráfico, dejando patentes sus interrelaciones (es decir, como se soportan unos a otros), y las perspectivas a las que pertenecen. De este modo, se puede identificar fácilmente:

- Líneas estratégicas no desarrolladas debidamente.
- Objetivos estratégicos inconexos.
- Perspectivas no abordadas al identificar los objetivos estratégicos.

4.4.3. Mapa Estratégico

Una herramienta enormemente útil para visualizar el **despliegue de la estrategia**, es la que se conoce como **mapa estratégico**, que permite representar gráficamente ese despliegue a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los **resultados** perseguidos en la **estrategia** con los **inductores** que los harán posibles.

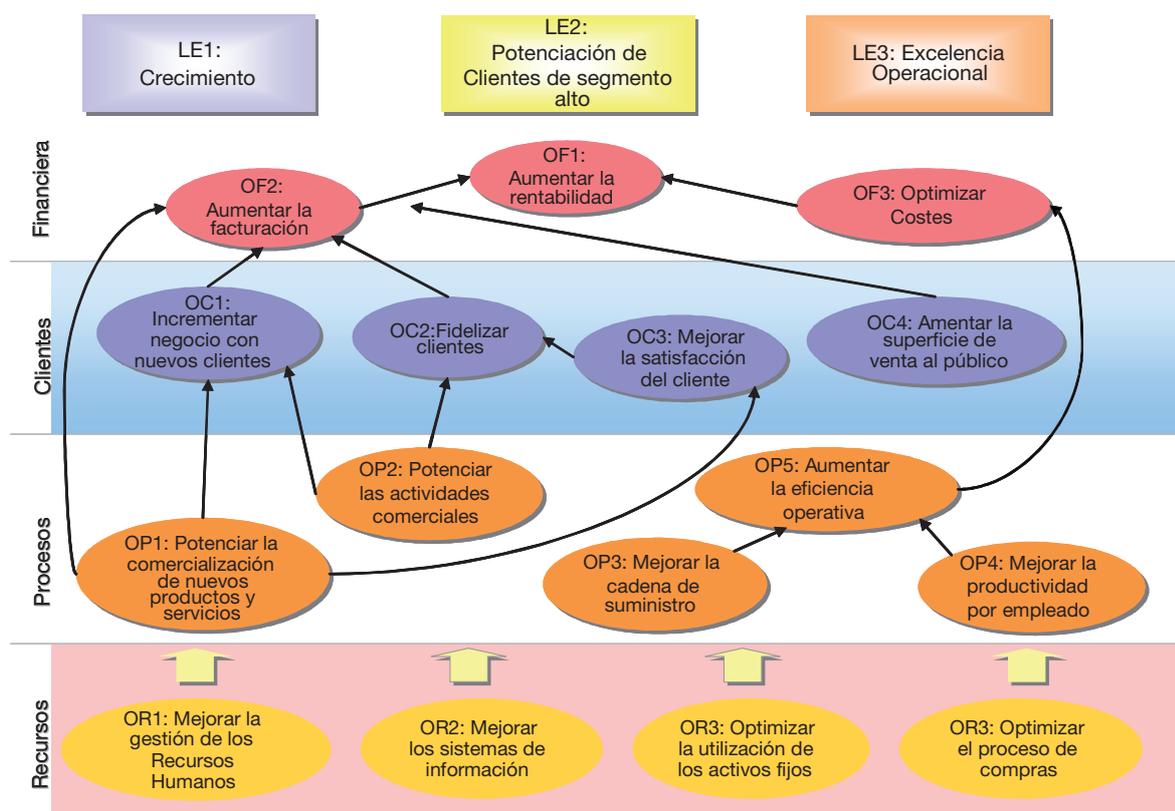


Figura 4.3. Ejemplo de Mapa Estratégico (Estrategia, Líneas Estratégicas, Perspectivas, Objetivos y Enlaces Causa-Efecto).

A través de una representación gráfica se visualiza el mapa estratégico:

- El despliegue de la Estrategia y sus **líneas estratégicas** en **objetivos estratégicos**.
- Una **agrupación** según las **perspectivas** que se sigan.
- La **interrelación** de los objetivos estratégicos con **indicadores estratégicos**, metas y planes y acciones, todo ello a través de enlaces **causa efecto**.

4.4.4. Identificación de indicadores estratégicos y sus metas

Un **indicador** lo podemos definir como la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Una representación gráfica permite visualizarlos e interpretarlos fácilmente. En el caso del CMI, los Indicadores Estratégicos miden la evolución de los parámetros asociados a los **objetivos estratégicos**.

Las **metas** representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo. El propio "propietario" del objetivo se preocupará de la consecución de las metas correspondientes. Un ejemplo aparece en la figura 4.4.

INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Línea Estratégica	Perspectiva Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
<ul style="list-style-type: none"> Potenciación de clientes del segmento alto 	<ul style="list-style-type: none"> Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la facturación de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Facturación en: <ul style="list-style-type: none"> – Euros – % aumento 	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> – Mes 1 <input type="checkbox"/> – Mes 2 <input type="checkbox"/> – Mes 3 <input type="checkbox"/>

Figura 4.4. Ejemplo de indicadores y metas (en un mapa estratégico).

4.4.5. Identificación de iniciativas estratégicas

La consecución de los **objetivos, indicadores y metas** requiere de **planes de acción y proyectos de mejora**, que algunos autores conocen como iniciativas estratégicas. Su complejidad e impacto es enormemente variable, pudiéndose agrupar en complejas y simples. Las primeras pueden descomponerse en varias simples.

Es importante analizar el impacto de los planes y proyectos en los **objetivos estratégicos**, lo cual puede hacerse con la ayuda de la **matriz de impacto**. Esta es una tarea básica del propietario del objetivo, y forma parte del esquema de seguimiento y mejora. Una ayuda importante es la utilización de **indicadores operacionales**. Un ejemplo queda recogido en la figura 4.5.

Objetivo estratégico	Iniciativas Estratégicas / Planes de Acción	Indicador Operacional
Mejora de la Calidad de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar el papel del Jefe de Tienda <ul style="list-style-type: none"> – Establecer plan de formación de líderes – Perfeccionar el sistema de dirección por objetivos 	Horas de formación de líderes Evaluación de la formación % de personal evaluado
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un programa de recualificación de la plantilla <ul style="list-style-type: none"> – Necesidades futuras – Capacidades actuales <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;"> ➔ </div> Plan de Capacitación 	% personal recualificado Horas de formación de empleados Evaluación de la formación
	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de nuevos empleados de acuerdo a nuevos perfiles 	% de plantilla cubierta
	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de los estándares físicos 	Nivel (%) Cumplimientos estándares físicos

Figura 4.5. Ejemplo de planes de acción / proyectos de mejora.

Las últimas etapas de construcción de un **mapa estratégico**, y por tanto de despliegue de la Estrategia, son las relativas a lo que algunos autores llaman alineamiento económico y alineamiento personal.

Como es fácil suponer, para conseguir las metas estratégicas y por tanto impactar en los Objetivos Estratégicos pueden desarrollarse numerosos planes de acción y proyectos de mejora. Es fundamental que analicemos esas **Iniciativas** desde el punto de vista de esfuerzo de implantación, lo que requiere obligatoriamente ver el **coste económico** y otro parámetro, como pueden ser las **dificultades de implantación**.

Para ello, puede utilizarse una **matriz de priorización** donde se contraste el impacto en los Objetivos Estratégicos, que llamaremos **valor estratégico**, con dos parámetros, entre los que podemos considerar el esfuerzo de implantación y los beneficios. A su vez, el esfuerzo de implantación puede medir el coste económico (interno/externo) y las dificultades.

Un ejemplo de la **matriz de priorización** aparece en la figura 4.6



Figura 4.6. Matriz de priorización.

El **alineamiento personal** está referido a la necesidad de que el despliegue de la estrategia, debe llegar hasta los niveles interiores de la organización. La política de recursos humanos deberá estar alineada con la estrategia global de la organización.

El **despliegue** de los indicadores y metas debe hacerse hasta las personas y/o grupos en su caso. Cada **propietario de proceso** debe conocer su **contribución a los resultados globales**, y desplegar, o lo que es lo mismo, hacer responsable de su parte alicuota, a las personas y/o grupos que contribuyen directamente a la consecución de los resultados que hay que lograr en cada meta. Puede establecerse un pequeño CMI para cada empleado de la organización, que incluye el cuadro de indicadores bajo su responsabilidad, agrupados según las perspectivas utilizadas por la organización, y con los objetivos a conseguir. La **suma** de esos objetivos debe estar en línea con otros de rango superior y/o del proceso.

Este **sistema de despliegue de objetivos/indicadores** debe completarse con un programa de **evaluación de resultados**, donde periódicamente cada empleado sea evaluado por su superior en función del cumplimiento de objetivos y de la actitud mantenida. La evaluación formal podría ser una vez al año e ir ligada a las variaciones salariales, a las promociones y todo ello completado con un programa de reconocimiento.

Estamos, en definitiva, ante uno de los elementos clave de la política de recursos humanos que debe contribuir a aumentar la motivación/satisfacción del personal.

Como hemos indicado en varios párrafos y apartados anteriores, el CMI que permite estructurar el proceso de gestión estratégica, incluye no sólo la definición y despliegue de la estrategia, sino que debe completarse con un esquema de seguimiento y mejora.

Ese esquema de seguimiento deberá ser táctico y estratégico. A nivel táctico habrá un seguimiento integrado con las operaciones normales, y que cubrirá los Planes de Acción y los Proyectos de Mejora, a través de indicadores y metas. A nivel estratégico, el seguimiento se llevará a cabo a intervalos más largos y evaluará el cumplimiento de Objetivos.

La realimentación, derivada del seguimiento, es una ayuda imprescindible para la innovación y la mejora continua, tanto de la Estrategia como de la Operaciones.

4.5. Seguimiento y mejora del plan estratégico



La **planificación estratégica** no es un ejercicio puntual que se hace al iniciar un nuevo negocio y que mantiene su validez para siempre. Tal y como hemos visto en numerosas ocasiones a lo largo de este texto, la estrategia determina cómo interacciona la empresa con el medio, y por consiguiente, debe adaptarse a los cambios experimentados en el entorno e internamente en la organización.

Por lo tanto, el **proceso de formulación de la estrategia** es un proceso cíclico que consiste en la vigilancia permanente de los **cambios** experimentados por el **entorno** y por la **propia empresa**, y la búsqueda de las mejores iniciativas para evitar los riesgos asociados a dichos cambios, a la vez que a explotar las oportunidades inherentes a los mismos.

Ello sin olvidar la obligación básica de vigilar que las **iniciativas identificadas** son las adecuadas para alcanzar los **objetivos estratégicos** de la organización, y que las mismas se han implantado con eficacia. El seguimiento de los resultados de los **indicadores estratégicos** es un elemento fundamental del seguimiento y mejora del plan estratégico.

El **plan estratégico** suele revisarse una vez al año, durante el periodo de planificación de la empresa, si bien cambios bruscos del entorno, como la crisis económica iniciada a finales de 2007, o cambios internos o incumplimientos, pueden desencadenar una revisión de la estrategia.

Por tanto, el propio concepto de **Cuadro de Mando Integral** incluye el proceso de despliegue de la estrategia, pero también el proceso de **seguimiento y revisión de la estrategia**, lo que ayudará de modo decisivo a la consecución de los objetivos estratégicos.

5

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LAS HERRAMIENTAS DE BUSINESS INTELLIGENCE

El **Cuadro de Mando Integral** es una metodología que permite el despliegue de la estrategia teniendo como elemento clave la construcción del **mapa estratégico**. Éste recoge los objetivos estratégicos y las relaciones entre ellos, así como la definición de los indicadores que permiten realizar el seguimiento del rendimiento de la organización respecto de cada uno de dichos objetivos estratégicos. La potencia del cuadro de mando integral proviene de su **capacidad** para **relacionar y desplegar los objetivos estratégicos** a todos los niveles de la organización.

En organizaciones de cierto tamaño, los **datos** que forman parte de los indicadores se hallan disponibles en **diferentes bases de datos y sistemas de información**. En la actualidad, las tecnologías de la información ofrecen la posibilidad de recoger y almacenar cantidades ingentes de datos aunque no siempre los usuarios de estos sistemas son capaces de aprovechar la información disponible de manera provechosa.

Las herramientas que permiten la **captación** de cantidades ingentes de datos de diversas fuentes, su **tratamiento y conversión en información adecuada** para la toma de decisiones, se suelen agrupar bajo la denominación de **business intelligence**.

Pero el concepto de **business intelligence** es más amplio, y se considera como tal, al conjunto de **procesos y procedimientos** que recopilan y convierten grandes cantidades de datos en **información útil** para **dirigir** la organización y tomar **decisiones**.

La definición de **business intelligence** incluye varios aspectos importantes:

- **Identificar** la información, en forma de indicadores clave (KPI's), necesaria para gestionar adecuadamente la empresa.
- Utilizar **sistemas y herramientas** para obtener los indicadores a partir de los datos existentes.
- Disponer de **técnicas de análisis de datos** que los conviertan en información útil de gestión.
- Disponer de **herramientas** que nos permitan realizar búsquedas y presentaciones alternativas de los datos, de modo que podamos extraer informaciones ocultas en los mismos.
- La gestión real de la empresa debe apoyarse en los datos y el análisis de los mismos.

El concepto de **business intelligence** constituye un proceso a través del cual las empresas (figura 5.1):

- Definen sus **objetivos**.
- Analizan sus **progresos**.
- Adquieren **conocimiento**.
- Toman **decisiones**.
- Miden sus **éxitos**.

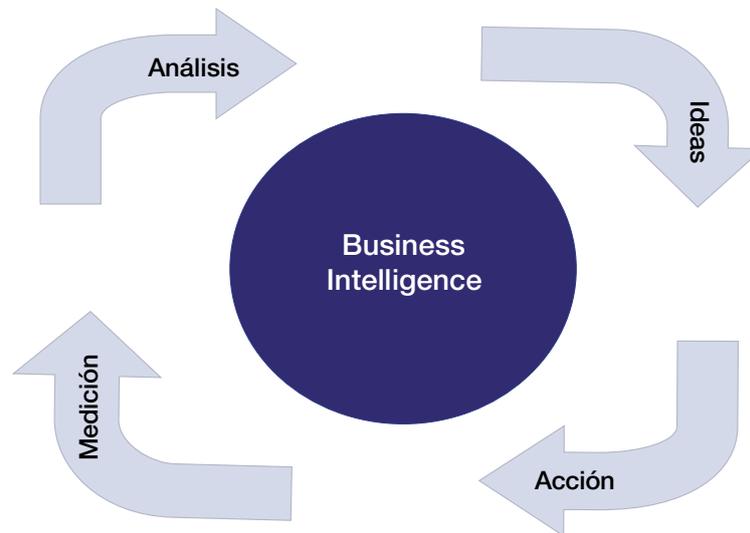


Figura 5.1. El proceso de business intelligence.

Al referirse al **análisis** hay que preguntarse:

- ¿Qué es importante para nuestra organización? (clientes, empleados, proveedores, etc.).
- ¿Qué datos debemos recopilar?

Surge la necesidad de disponer de herramientas que permitan **identificar los datos útiles** a partir de los datos existentes, de modo que se pueda llevar a cabo un análisis en profundidad, lo que se conoce como **drill down**.

Las **ideas** surgen como consecuencia de un análisis amplio y sin restricciones de gran cantidad de información.

Esas **ideas** deben ser compartidas y aceptadas por el resto de grupos de interés, por lo que se hace necesario presentarlas adecuadamente.

El concepto de **business intelligence** supone que habrá que tomar **acciones** posteriores a la toma de decisiones propiciada por bi. Estas **acciones** se antepone a las del método de prueba y error.

Las **acciones** basadas en business intelligence son generalmente de mayor alcance, tienen los objetivos más claros y obtienen mayor respaldo por la organización.

El ciclo de **business intelligence** se cierra con la **medición**, lo que nos permite controlar los resultados clave de la organización con mayor frecuencia y exactitud.

Esta **medición** de resultados deberá extenderse a todas las áreas de la organización a través de los indicadores clave (KPI's).

Así pues, el concepto de **business intelligence** está completamente alineado con la metodología del **cuadro de mando integral**.

La puesta en marcha de un proceso de **business intelligence** requiere tres elementos clave: la **tecnología**, las **personas** y la **cultura** corporativa.

La **tecnología** es un factor clave que va a permitir a las organizaciones de cualquier tamaño, acceder a grandes cantidades de datos, y a las herramientas de análisis que permiten obtener informaciones útiles de gestión a partir de los mismos.

Se trata de disponer de **información correcta** al alcance de aquellos que deben tomar las decisiones y en el momento en que estos la necesiten. De ese modo, serán los directivos y profesionales más adecuadas quienes podrán tomar las mejores decisiones.

Además la empresa debería disponer de una **cultura corporativa**:

- Amplio y **fácil acceso** a la información.
- Análisis y toma de decisiones.
- Compartir resultados e información.
- Experimentación y tolerancia a los fallos.



Figura 5.2. Cuadro de Mando en soporte informático.

Como se puede ver en la figura 5.2, este tipo de herramientas ofrecerán, entre otras posibilidades, la de elaborar el **mapa estratégico** vinculando los objetivos estratégicos, de modo que los cambios en la estrategia se reflejen en la propia concepción del mapa estratégico de un modo sencillo y efectivo.

Cada **objetivo estratégico** tendrá a su vez vinculados los **indicadores** de medida que lo soportan, incluyendo las metas de los mismos. Del mismo modo, a partir de las bases de datos de indicadores se podrá acceder a los resultados de los mismos en diversos formatos gráficos que faciliten el análisis. Por último, los indicadores podrán tener vinculados los **planes de acción** diseñados para su mejora.

Las herramientas informáticas de **business intelligence** para el soporte al Cuadro de Mando Integral permiten además el despliegue a nivel funcional / departamental, y la consolidación de los resultados de los indicadores parciales, en aquellos de nivel superior, garantizando a su vez la integridad de los datos.

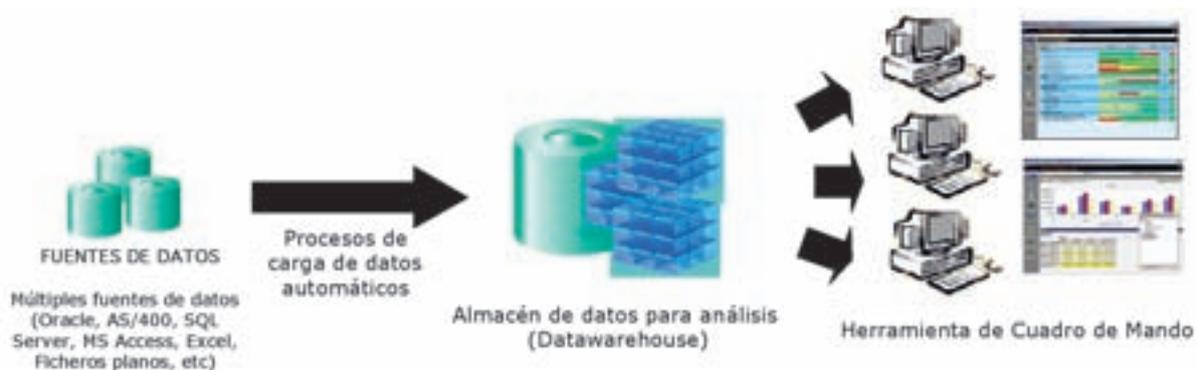


Figura 5.3. Arquitectura del sistema de Cuadro de Mando Integral.

Para que la gestión del cuadro de mando integral sea eficaz, es conveniente que la herramienta de business intelligence que se utilice se alimente de un almacén de datos para análisis, lo que se conoce como business datawarehouse, el cual a su vez se alimentará de múltiples fuentes de datos de la empresa, tal como el ERP, páginas Excel, base de datos, ... Un ejemplo aparece en la figura 5.3.

Para facilitar la construcción y actualización permanente del cuadro de mando integral, resulta pues conveniente utilizar alguna de las herramientas informáticas de business intelligence disponibles en el mercado, que facilitan el mantenimiento de los vínculos entre los objetivos estratégicos y la construcción de los indicadores de medida, a partir de los datos disponibles en los múltiples repositorios de la organización. De este modo, el cuadro de mando deja de ser una presentación en "powerpoint" del director responsable de la planificación estratégica, para convertirse en una herramienta de trabajo viva y al servicio de todos los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- "METODOLOGÍAS AVANZADAS PARA LA PLANIFICACIÓN Y MEJORA"
– Autor: Joaquín Membrado Martínez
– Editorial: Díaz de Santos (2007)
- LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL
– Autores: W. Chan Kim y Renée Mauborgne
– Editorial: Gránica 2005
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
– Autor: José Carlos Jarillo
– Editorial: Mc Graw Hill
– Autor: Dess y Lumpkin
– Editorial: Mc Graw Hill 2003
- INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA SEGÚN MODELO EFGM DE EXCELENCIA
– Autor: Joaquín Membrado Martínez
– Editorial: Díaz de Santos (2002)
- CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
– Autores: Robert S. Kaplan, David P. Norton
– Editorial: Gestión 2000
- IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
– Autores: Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter
– Editorial: Gestión 2000
- VENTAJA COMPETITIVA
– Autor: Porter
– Editorial: CECSA 1987

Casos Prácticos



PRESENTACIÓN

Contadores de Agua de Zaragoza, S.A. (CONTAZARA) es una empresa líder que se dedica al diseño, desarrollo, producción, verificación y servicio postventa de contadores de agua electrónicos y equipos de lectura. Además presta servicios metrológicos de calibración y ensayo de volumen para contadores de agua. Actualmente cuenta con 57 trabajadores y varias agencias internacionales.

La sociedad anónima fue fundada en 1984 por un accionariado compuesto principalmente por dos familias de empresarios con la idea de desarrollar un producto totalmente innovador que cambiase la cultura de facturación del agua por su gestión eficiente. Así se inventó y desarrolló el primer contador de agua electrónico del mundo que permitió la medición, la información y la comunicación como pilares fundamentales en la gestión del agua.



Los principales clientes de CONTAZARA se encuentran en España. Las empresas gestoras de agua de las ciudades más importantes son nuestros principales clientes. El sector de abastecimiento de agua a las ciudades es el principal segmento de mercado en el que nos movemos sin embargo otro segmento creciente es el de la captación y distribución de agua del Dominio Público Hidráulico, tales como el sector de riego. Disponemos a su vez de clientes en las ciudades más importantes de EEUU, México, Dinamarca, Francia, Portugal, Rusia, Sudamérica y Oriente Medio.

CONTAZARA tiene definidas varias líneas estratégicas y entre ellas, la de "Excelencia". En CONTAZARA se fomenta el enfoque a la satisfacción de todas las partes interesadas tales como clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad.

Por ello, CONTAZARA, S.A. ha establecido, documentado, implementado y mantiene al día un sistema integrado de gestión y mejora continuamente su eficacia y eficiencia de acuerdo a los requisitos suscritos de las normas UNE-EN ISO 9001:2008, UNE-EN ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, UNE 166002:2006, UNE-EN ISO 10012:2003 y UNE-EN ISO/IEC 17025:2005 y de los requisitos de la Directiva 2004/22/CE, Anexo H1.

CONTAZARA tiene implantado un sistema de gestión basado en la norma UNE EN ISO 9004:2000 –Sistemas de gestión de la calidad– Directrices para la mejora del desempeño, desde el año 2002.

CONTAZARA fue galardonada con el Premio Príncipe Felipe 2006-2007 a la Excelencia Empresarial en la modalidad “Calidad Industrial”.

2

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son recogidas a través de herramientas como las encuestas y otras actividades, sistematizadas muchas de ellas desde el momento en que se incorporó la gestión por procesos en CONTAZARA.

Fruto de esta identificación de necesidades, se ha ido adecuando la política, convirtiéndose en una referencia que tiene un carácter vivo, contemplando a lo largo del tiempo, nuevos compromisos que cubren en más detalle las distintas partes interesadas.

Como mejora global del método, obtenida a raíz de la evaluación directiva de 2003, las distintas fuentes de información de **necesidades y expectativas** de partes interesadas, se recopilaban en una tabla para ayudar a sistematizar: la fuente de identificación de las necesidades y expectativas, el responsable y la frecuencia de análisis.

Y donde además se indicó el año de la sistematización del tratamiento de la fuente de identificación, o de la introducción de una mejora relevante, así como la causa o el momento en el que el hecho anterior se había producido.

También como mejora, a raíz de la evaluación detallada de 2003, los requisitos de todas las partes interesadas, no sólo la de clientes, se incorporaron desde 2004 en la red interna para difusión a todo el personal.

Tras la evaluación de 2004 se siguió mejorando, y en 2005 se estableció un proceso específico para la identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, con el objeto de alcanzar su satisfacción. De hecho, la media de los valores obtenidos en la satisfacción de cada uno de los grupos de interés, se utiliza como indicador del proceso.

Métodos y mejoras en la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas

CLIENTES	Quién	Cuándo	Mejora desde	Mejora a raíz de
Proceso Comunicación externa	Gestor de proceso (Dtor. Marketing)	Mensualmente	2001	Incorporación de gestión por procesos
Encuesta de satisfacción	Dpto. de Marketing	Anual	2001 y sucesivas mejoras encuesta	Gestión del proceso de satisfacción de cliente
Acuerdos de suministro y calidad concertada	Dtor. General	Anual/Bienal/Concurso	2000	Acuerdo de calidad concertado con cliente principal.
Auditorías de cliente	Dtor Calidad y MA + todos dptos.	Anual / Bienal	2000	Primera auditoría
Contactos, visitas y grupos de trabajo	Fuerza de ventas + Dpto Técnico	Continuamente	2003	I Jornadas Inteligentes
Participación en la Asociación Española de Abastecedoras de Agua	Dtor. Marketing	Continuamente	2001	Comienzo participación en Comisión 3ª de AEAS
Ferias y Congresos que contengan avances del mercado y competencia	Todos directores	Puntualmente	2004	Implantación de herramienta de vigilancia tecnológica

PERSONAS	Quién	Cuándo	Mejora desde	Mejora a raíz de
Evaluación del desempeño	Dtores. Departamento	Semestralmente	2001	Incorporación de gestión por procesos
Encuesta de satisfacción laboral	Dtor. General	Anualmente	2002	Proceso de RRHH
Proceso de comunicación interna	Gestor de proceso	Anualmente medición. Seguimiento continuo	2001 y sucesivas mejoras	Seguimiento y medición del proceso
Sugerencias	Dtor. General	Mínimo anualmente	2002	Solicitud expresa de sugerencias con la encuesta de satisfacción
Evaluación de la formación	Dtor. General	Trimestralmente	2001	Incorporación de gestión por procesos
PROVEEDORES	Quién	Cuándo	Mejora desde	Mejora a raíz de
Comunicación en el seguimiento de evaluación proveedor	Dtor. Calidad y MA, Director de Compras	Mensualmente	2001 y sucesivas mejoras	Seguimiento y medición de indicadores
Proceso de Compras	Gestor proceso	Mensualmente	2001	Incorporación de gestión por procesos
Acuerdos de suministro Calidad Concertada	Dtores. Compras, General, Calidad	Puntualmente bajo planificación	2003	Autoevaluación
Auditorías a proveedores	Dtor. Calidad y MA	Puntualmente bajo planificación	2003	Despliegue de objetivos
Encuesta de satisfacción	Dtor. Compras	Anualmente	2006	Autoevaluación
ACCIONISTAS	Quién	Cuándo	Mejora desde	Mejora a raíz de
Consejos de Administración	Dtor. General	Puntualmente	2000	Nuevo nombramiento de Consejo de Administración
Recopilación y publicación de requisitos	Dtor. General	Anualmente	2004	Autoevaluación
Medición de satisfacción	Dtor. General	Anualmente	2004	Autoevaluación
SOCIEDAD/ADMÓN	Quién	Cuándo	Mejora desde	Mejora a raíz de
Auditorías externas	Dtor. Calidad y MA, todos dptos.	Anualmente	2001	Primera auditoría del LNE
Habilitación de laboratorio	Dtor. Verificación Metrológica	Puntualmente bajo planificación	2000	Ampliación de Laboratorio
Participación en foros y asociaciones	Todos	Continuamente	2003	Autoevaluación
Encuesta de satisfacción	Director General	Anualmente	2005	Autoevaluación

A continuación se describen las **fuentes de información** tenidas en cuenta en la organización, y que son entradas, en el proceso definido en CONTAZARA como Revisión por la dirección.

Con una periodicidad semestral, se hace una revisión de los objetivos generales de la empresa (derivados de la política y estrategia), y se actúa en consecuencia de la situación de sus correspondientes indicadores.

Otros indicadores internos de rendimiento son los derivados de los procesos de la organización. Desde 2001, con una periodicidad mensual, los gestores de procesos actualizan los datos de los indicadores correspondientes y se ponen a disposición de la organización en la Intranet.

A través de la gestión de los propios procesos se recoge información de actividades de aprendizaje tales como la formación y la cualificación de las personas, vía la evaluación del desempeño, en el proceso de recursos humanos. Otras actividades de aprendizaje son las derivadas de la información, oportunidades de mejora e indicadores derivados del proceso de Auditorías Internas. También lo son las actividades de Benchmarking como la realizada con grandes organizaciones sobre planificación estratégica, gestión de la innovación, gestión de riesgos y gestión de compras

y la elaboración de las mejores prácticas a través de herramientas como la autoevaluación, que se realiza anualmente.

Cada año se recoge la información sobre la imagen externa proyectada en nuestros clientes, a través de la correspondiente encuesta de satisfacción.

Con la frecuencia semestral que marca la Revisión del sistema, se tiene en cuenta la información relativa al estado de la competencia, la posición en el mercado, y las actividades de benchmarking que se hayan llevado a cabo.

Con esa periodicidad semestral se analiza también la situación de los proveedores, utilizando el "Comportamiento de los proveedores" como una entrada de la Revisión.

Otras entradas que se tienen en cuenta en la Revisión, y por lo tanto están sujetas a un análisis semestral como mínimo son:

- Análisis de la satisfacción de otras partes interesadas.
- Los cambios legislativos y evaluación del cumplimiento de la legislación.
- Oportunidades y acciones de mejora.
- Los cambios que pudieran afectar al Sistema integrado de gestión, incluyendo la misión, visión, política, valores y principios éticos.
- Seguimiento de las actividades de asociación estratégica.
- Resultados de auditorías y evaluaciones.
- Análisis de costes de calidad.
- Accidentes e incidentes ocurridos.
- Evaluación del impacto en la organización de las condiciones financieras.
- Gestión de la I+D+i.
- Los resultados de la identificación y evaluación de aspectos ambientales.
- Gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Por otro lado, se realizan cierres mensuales contables para conocer la evolución de indicadores y seguimiento presupuestario. Los indicadores obtenidos se comparan con indicadores económicos generales de sectores industriales y otros sectores afines.

Se analizan los datos de los efectos de los productos a lo largo de todo el ciclo de vida, en términos de aplicación de ecodiseño. De hecho, se cumple con las Directivas Europeas ambientales de aplicación.

Además en los proyectos de diseño y desarrollo de nuevos productos se tienen en cuenta otras implicaciones de los efectos a lo largo de su vida, como es el momento de instalación / desinstalación, autonomía de pilas, efectos nulos de contaminación electromagnética, facilidad de uso a lo largo de toda la vida y accesibilidad a la información suministrada por los equipos. Los datos para determinar el impacto de nuevas tecnologías se analizan a través de la herramienta de vigilancia tecnológica y el Comité de I+D+i.

Con la sistematización de la realización de autoevaluaciones anuales, se analiza el impacto del modelo de gestión de CONTAZARA, y desde 2004 en los objetivos generales se incluye uno relativo a superar un valor de nivel de madurez según ISO 9004.

Todos los resultados del análisis de información interna y externa que se desprenden de las actividades mencionadas, son tenidas en cuenta como entradas en el proceso de Revisión del Sistema por la Dirección, de forma que puedan derivarse las acciones pertinentes y/o las actualizaciones que puedan ser requeridas de la política o las estrategias de la empresa.

La Revisión del Sistema por la Dirección se ha enfocado en CONTAZARA como una de las herramientas más potentes para la mejora continua, de ahí la determinación de que su frecuencia fuera semestral, en lugar de anual. Al gestionarse como un proceso, ayuda al proceso de revisión y mejora.

Las políticas y estrategias de CONTAZARA siempre han estado marcadas con unas tácticas de diferenciación, tanto de producto como de servicio y atención al cliente.

En 1996, y a raíz de la implantación del Sistema de Calidad según ISO 9002:1994, se elaboró una primera Política (entonces denominada de Calidad). En 1997 el Director General elaboró un Plan de Empresa que contemplaba las estrategias a desarrollar en los años siguientes, en términos de Desarrollo y Calidad de Producto, Fabricación (adecuación de instalaciones y proyectos), Ventas y Marketing (líneas de producto y resultados esperados) y Financiación. Fue el primer ejercicio formal de planificación estratégica, elaborado por el Director General y consensado por el Consejo de Administración, que establecía una visión de la empresa a muy largo plazo (desde 1998 a 2007).

En 2001, con la implantación de la norma ISO 9001:2000 y la consiguiente gestión por procesos, se mejoró el método de desarrollo, revisión y actualización de la política, incluyéndolo en el propio proceso de Revisión por la Dirección. Así, partiendo de la primera política que se planteó, y teniendo en cuenta la información relevante, se desarrolla la Política que incluye los compromisos de la organización para conseguir la visión de empresa. En el año 2002 pasó a llamarse Política de Calidad y Medioambiental y en 2003 se denominó Política, fruto de la cada vez mayor integración del Sistema de Gestión de CONTAZARA.

Tras finalizar el año 2001 y comprobar con sus resultados que lo establecido en el Plan de Empresa elaborado en 1997 ya se superaba ampliamente y por lo tanto el mencionado Plan ya se quedaba obsoleto, se aprovechó para mejorar el método de planteamiento de estrategias. Al haber madurado y crecido en número de personas y capacidad de gestión, se hizo un planteamiento de estrategias por parte del Comité de Gestión. Su definición salió tomando como referencia las estrategias planteadas en 1997 y haciéndose la pregunta de qué tiene que hacer la organización para conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Así se definieron 16 líneas estratégicas, que es la equivalencia en CONTAZARA de los denominados factores críticos de éxito.

Siguiendo en la mejora del método de desarrollo y actualización de estrategias, al finalizar 2004 se realizó un nuevo proceso estratégico que se llamó **"Planificación Estratégica"**, que incluye una jornada central y consta de:

Punto de partida

1. Revisar la Misión, Visión, Valores y Principios Éticos de Empresa para tenerlos como referencia en toda la jornada y analizar posteriormente si procede su actualización.
2. Revisar las estrategias que se tiene planteadas hasta el momento.
3. Revisar la Política de empresa y su coherencia con la Misión, Visión, Valores, Principios Éticos y estrategias planteadas en la organización.
4. Revisar las tácticas que se han utilizado en el último periodo para hacer operativas las estrategias.

Análisis de la situación y del entorno

5. Analizar en cuánto la situación actual está derivada del adecuado despliegue de las estrategias, para localizar aquellas especialmente prioritarias.
6. Para analizar el entorno, apoyarse en la identificación de las fuerzas competitivas:

Competidores

- avance de la competencia
- capacidad para intensificar su competencia en precio u otros aspectos que aporten valor a los clientes

Nuevas empresas en el sector

- Potenciales nuevas compañías entrantes en nuestro sector.
- Su capacidad para ganar terreno en el sector.

Nuevos productos

- Productos nuevos o sustitutivos del nuestro que puedan aparecer en el sector
- Su capacidad para ganar terreno en el sector

Clientes

- Su capacidad para dirigir el mercado.
- Cómo pueden reaccionar ante nuestra diferenciación o posicionamiento de producto.
- Posibilidades de que algunos clientes puedan hacer integración vertical de nuestros productos y se autoabastezcan.
- Posibilidad de integrarnos nosotros como clientes propios.

Proveedores

- Cómo de dependientes somos de los proveedores y viceversa.
- Facilidad de disponer de proveedores alternativos.
- Posibilidades de ser nuestros propios proveedores.
- Analizar si algún proveedor puede entrar en nuestro sector y convertirse en competencia, o tener estrechas alianzas con competidores.

7. Otras informaciones relevantes para análisis externo:

- Mercado. Su segmentación, evolución,...
- Clientes, su tipología, satisfacción, expectativas.
- Legislación.
- Tecnología y su evolución.
- Aspectos culturales, demográficos,...
- Sectores afines o análogos.

8. Para el análisis interno la información disponible en la organización y en particular la de la Revisión del Sistema por la dirección y el resto de los procesos y sus indicadores, para detectar fortalezas y debilidades, así como las autoevaluaciones según UNE 66174 o evaluaciones externas de modelos de excelencia. Considerar las oportunidades de mejora detectadas en cualquier otro proceso como auditorías internas o sugeridas a través de los canales de comunicación interna.

9. Realizar una matriz DAFO con los análisis internos y externos.

- Visión de futuro y replanteamiento de las estrategias.

10. Aplicar herramientas de creatividad y preguntarse cuáles son los factores críticos de éxito y las estrategias que deben llevarse a cabo para que nuestra empresa tenga éxito.

11. Tomando como referencia la visión de empresa, y sus potenciales objetivos estratégicos asociados, preguntarse qué estrategias deben llevarse a cabo para llegar a alcanzarlos.

12. Preguntarse qué estrategias deben llevarse a cabo para conseguir la satisfacción de todas las partes interesadas.

13. Analizar potenciales objetivos estratégicos añadidos contemplando las cuatro perspectivas de la herramienta Balanced Scorecard [Cuadro de Mando Integral]:

I. Perspectiva financiera. Objetivos o resultados clave.

II. Perspectiva de cliente.

- Cómo podemos añadir valor (requiere conocimiento de sus expectativas).
- Potenciales objetivos: Satisfacción de clientes, fidelidad de clientes, incremento clientes, cuota mercado, rentabilidad clientes.

- III. Perspectiva de procesos internos. En qué tenemos que ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y accionistas.
 - Innovación.
 - Proceso operativo.
 - Servicio postventa.
 - IV. Perspectiva de formación y conocimiento. Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión.
 - Las capacidades del personal.
 - Las capacidades de los sistemas de información.
 - Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.
14. Replantear las estrategias que procedan para el siguiente periodo teniendo en cuenta la visión, objetivos estratégicos y la matriz DAFO.
 15. Definir algunas de las principales tácticas para desplegar las estrategias, así como posibles planes de gestión o programas de objetivos y metas a desarrollar para algunas de esas tácticas.

Conclusiones finales

16. Condensar las Estrategias y Tácticas en un documento del Plan Estratégico.
17. Comunicar las estrategias en la organización, y tomarlas como referencia para el establecimiento y despliegue de los objetivos generales de empresa, asignaciones de recursos y otros como metas y objetivos de procesos.
18. Definir los Planes de gestión o Programas específicos que se hayan determinado para desplegar ciertas tácticas.
19. Determinar si es necesaria una actualización en el mapa de procesos o en la definición de procesos clave.
20. Hacer seguimiento en las siguientes Revisiones por la Dirección, y la consiguiente actualización de Misión, Visión, Valores, Política o de las estrategias y sus correspondientes tácticas que pudieran proceder.

En diciembre de 2004 se realizó una jornada en la que se puso en marcha esta metodología, y en la que participaron accionistas, miembros del Comité de Gestión y del Comité de Personal para tener la visión más amplia posible de todas las partes interesadas. Con este ejercicio se realizó una revisión de la misión y visión de empresa, y se establecieron 9 líneas estratégicas que constituyen el Plan estratégico de 2005-07.

Para cada línea estratégica se definieron tácticas a llevar a cabo. Es significativo que se redujeran las líneas estratégicas (de 16 a 9), ya que algunas de las que había planteadas con anterioridad podían refundirse y otras eran en realidad tácticas a desplegar de estrategias más importantes. En diciembre de 2007, se realizó un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2008-2010.

Por otro lado, la Política de empresa es la guía de referencia que se concreta cada año en unos objetivos generales que se despliegan. Como mejora, se incorporó desde 2004 una tabla que relaciona los objetivos anuales planteados, con los Compromisos de la Política que los originan y las líneas estratégicas (Factores Críticos de Éxito) con los que tienen relación. En 2005 volvió a hacerse con esas nuevas líneas estratégicas que se plantearon en diciembre de 2004. En 2006, y a raíz de una oportunidad de mejora detectada en una autoevaluación previa, el despliegue de objetivos tiene en cuenta las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

En CONTAZARA, el proceso de Revisión del Sistema por la Dirección ha ido madurando y convirtiéndose en una herramienta de revisión continua del estado de la Planificación Estratégica. Aquí confluyen numerosas entradas provenientes de información externa e interna que puede tener influencia en la misión, visión, estrategias, principios éticos y políticas de la organización, para que puedan desarrollarse, revisarse y actualizarse si procede.

En la línea de mejora continua, en lo que a planteamiento de estrategias se refiere, se aprecia una clara evolución:

- Un primer Plan de Empresa en 1997 contemplando estrategias a desarrollar.
- Un Plan Estratégico 2002-04 con mayor participación en su elaboración contemplando más entradas, y obteniendo líneas estratégicas y tácticas.
- Un Plan Estratégico 2005-07 realizado con una metodología (los 20 pasos) mucho más madura.
- Teniendo en cuenta la experiencia obtenida en la elaboración de este último Plan Estratégico con una metodología concreta, en la Revisión de la Dirección de 2005 se estableció la acción de analizar la incorporación de un proceso específico de “Planificación Estratégica” al mapa de procesos de CONTAZARA.
- Un Plan Estratégico 2008-10 realizado preparatorio de la evolución económica y de mercado que se avecinaba.

4

COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias y Política de empresa se comunican a toda la organización. Las charlas de sensibilización realizadas por el Director General son un canal de comunicación empleado para este propósito. A título de ejemplo, y dado que se hizo un replanteamiento de estrategias en diciembre de 2004, se aprovechó la charla de sensibilización para comunicar el Plan Estratégico 2005-07 a toda la organización. El último Plan Estratégico 2008-10 se comunicó en diciembre de 2007.

Por otro lado en el Programa anual de Objetivos y Metas, que se comunica a toda la organización, todos ellos están relacionados con las líneas estratégicas y los compromisos de la Política a los que corresponden. Se pretende así que todo el personal perciba que el despliegue de objetivos y metas tiene coherencia con la Política y planes estratégicos que se transmiten. Parece que este objetivo se cumple, dado que en las encuestas de personal, la valoración del atributo que refleja la percepción que se tiene respecto a la información recibida, comprensión e implicación con la Misión, Política y estrategias de la empresa es muy alta.

Como mejora en la comunicación y despliegue de objetivos en coherencia con la política y estrategia, en los objetivos de 2006 se han tenido también en cuenta las cuatro perspectivas de la herramienta CMI. También se elaboró un Mapa Estratégico como ayuda a la comunicación y conocimiento de las estrategias de la empresa a todos los miembros de la organización. En la charla de sensibilización de diciembre de 2005, se transmitió por parte del Director General el Mapa Estratégico a todo el personal. En la charla de julio de 2006 volvió a hacerse en el apartado correspondiente a Estrategias y Objetivos, así como en sucesivas ocasiones.

Debido a la incorporación de nuevos compromisos en la política, por la integración de sistemas o necesidades y expectativas de las partes interesadas, el número de objetivos generales de empresa ha ido aumentando paulatinamente.

Como evidencia del despliegue en procesos clave, los objetivos generales de empresa relacionados con procesos clave representan cerca de la totalidad del Programa. Los procesos clave de CONTAZARA son aquellos que contribuyen al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización y necesidades y expectativas del cliente y que normalmente consumen la mayor parte de recursos. Los procesos clave de CONTAZARA son Diseño y desarrollo, Realización del producto (que incluye Montaje y Verificación Metrológica), Satisfacción del cliente y Recursos humanos.

Los objetivos generales alcanzan a toda la organización, a todos los procesos clave y a otros procesos de la organización. Dichos objetivos tienen asignados un plazo, un responsable, unos recursos necesarios y unas metas o acciones a conseguir de cara a favorecer su cumplimiento.

Muchos de los objetivos generales de empresa suelen coincidir con objetivos anuales de los procesos clave.

Existen otro tipo de objetivos generales derivados de los compromisos de la política que están relacionados con otros procesos del Mapa de CONTAZARA.

El número de objetivos planteados y el nivel de exigencia planteada de mejora anual (en caso de consecución) o de mantenimiento (en caso de no lograrse) evidencia el compromiso con la mejora continua de la política. Asimismo el nivel de cumplimiento de estos objetivos ha ido subiendo paulatinamente.

A raíz de la autoevaluación de 2003 se han implementado algunas acciones de mejora relativas a los objetivos:

- La sistemática de planificación de los objetivos y metas anuales pasó a gestionarse dentro del proceso de "Planificación de la Gestión", incorporando el indicador "cumplimiento de los objetivos" dentro del cuadro de mando.
- El planteamiento de los objetivos y su despliegue en metas (hasta ahora limitado a la dirección de CONTAZARA), fue realizado por más del 70% del personal, favoreciendo la participación y la sensibilización para su cumplimiento.
- Esta participación se consiguió mediante reuniones departamentales, tomando como directrices generales la política de CONTAZARA, y los objetivos y resultados del año anterior. La aprobación final de los objetivos por parte del Director General sirve para revisar que están alineados con la política y estrategias.
- El Programa Anual de Objetivos y Metas pasó a realizarse en 2003 según un formato y metodología PDCA.

Los procesos relacionados con los objetivos generales se siguen mensualmente y se miden con la periodicidad establecida para cada proceso.

A raíz de la autoevaluación de 2005 se ha implementado un despliegue de las estrategias y de la política en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, en combinación con la metodología PDCA. De esta forma, hay más despliegue de objetivos, favoreciendo una alineación y cumplimiento total de la estrategia y de la política.

La política y estrategias de CONTAZARA, así como los objetivos generales, se difunden a todo el personal mediante las charlas de sensibilización del Director General. Asimismo, la política y objetivos se difunden en los tabloneros de anuncios de la organización y en la Intranet de CONTAZARA.

A raíz de la planificación de la implantación del sistema de gestión ambiental en el año 2002, la política de CONTAZARA se difunde también a todas las partes interesadas en la web externa.

Tal como se ha mencionado, una vez difundida la política y estrategia, se revisa el grado de sensibilización en la encuesta de clima laboral anual, reflejando la percepción que se tiene respecto a la comprensión, la información recibida e implicación con la misión, visión, estrategias y objetivos de la empresa, con una valoración muy positiva.

02

CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO APTA, S.L

1

PRESENTACIÓN

CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO APTA, S.L. , en lo sucesivo APTA, es una sociedad mercantil limitada –con sede social y centros de trabajo propios en el Principado de Asturias– participada por dos accionistas: por un lado, con el 60% del capital social, la Asociación de Padres y Tutores de antiguos Alumnos del Sanatorio Marítimo (Gijón-Asturias) y, por otro lado, con el 40% del capital, la División Empresarial de la Fundación ONCE, aglutinada bajo la sociedad de cabecera denominada GRUPO FUNDOSA, S.A. (Madrid).



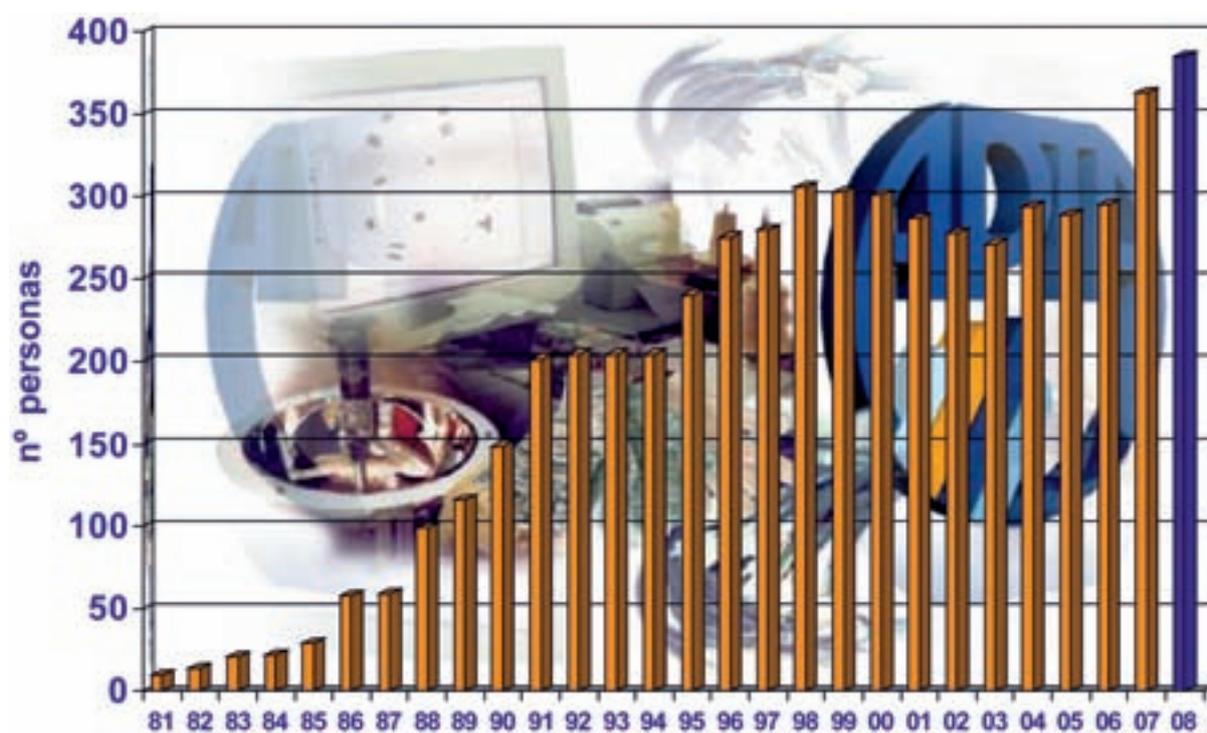
La empresa nació en el año 1981, a partir del impulso de un grupo de padres y profesionales relacionado con el mundo de la discapacidad intelectual, a través de la Asociación de Padres y Tutores de Antiguos Alumnos del Sanatorio Marítimo (Hnos. de San Juan de Dios, Gijón), con el fin de desarrollar una actividad empresarial que permitiese la creación de puestos de trabajo para personas con discapacidad.

Por aquel entonces, 9 trabajadores discapacitados dirigidos por un encargado comenzaron a desarrollar una actividad que, hoy en día, constituye una de nuestras Divisiones principales: el diseño, fabricación y comercialización de prendas de protección laboral (guantes de trabajo, mandilones de soldador, cubrebotas, etc.). Tras esta actividad inicial, se han ido incorporando progresivamente nuevas líneas de trabajo: montaje de sistemas de iluminación, cableado eléctrico para automoción, bobinado y transformadores eléctricos, prendas especiales de protección, externalización de procesos de negocio, etc.



Desde su creación, el crecimiento de la empresa ha sido rápido y sostenido, pasando la plantilla de esas 9 personas a las más de 300 que en la actualidad son miembros de nuestra organización.

Por otro lado, la evolución histórica de la cifra de negocios muestra una clara tendencia de crecimiento sostenido, resultado de la aplicación de políticas y estrategias adecuadas y adaptadas a cada periodo, que ha permitido consolidar el proyecto y dotarlo de una estructura empresarial acorde con nuestra Misión y Visión.



Nuestros Productos y Servicios

Nuestra empresa se dedica actualmente al diseño, fabricación y comercialización de productos y servicios que proporcionan soluciones satisfactorias a clientes de diferentes mercados, nacionales y de exportación, y sectores:

- Cableado eléctrico industrial (**aptawire**): Con gran experiencia nacional e internacional en el sector de la automoción (especialmente motocicletas), esta División también cubre necesidades de clientes de otros sectores: sistemas de iluminación, calefacción eléctrica, vehículos especia-

les, bienes de equipo, electrodoméstico, máquinas recreativas, etc. La oferta de esta División abarca el proceso completo: diseño (autónomo o en cooperación con el cliente), fabricación de prototipos, desarrollo de utillajes de fabricación, producción, verificación y logística de entrega.



- Equipos de seguridad y protección personal EPI's (**aptasafety**): la División está dedicada al diseño, fabricación y comercialización de equipos y prendas de protección individual (EPI's) destinados a la prevención de riesgos laborales, con una elevada especialización en equipos de protección ignífuga y antiestática.



- Servicios de externalización de procesos a medida del cliente (**aptasei**): Clientes de mercados tan diferentes como: iluminación, equipos de manipulación de fluidos, alimentación, componentes para automoción, sistemas de calefacción, bobinados, etc. confían desde hace años a esta División sus necesidades de externalización.



- Servicios postales y de mercadotecnia (**aptapost**): incluye Soluciones Gráficas, Mailing, Base de Datos, Contact Center, Marketing Promocional, Packaging, Outsourcing, Tratamiento Documental.



- Servicios innovadores (**aptaservice**): abarca servicios como por ejemplo *Biocarwash*, un sistema de limpieza ecológica de vehículos que proporciona innumerables ventajas a los clientes, tanto particulares como empresas.



- Productos para impresión y revelado digital (**aptashop**).



Nuestros clientes

En cada uno de los sectores y mercados en los que operamos, en la cartera de clientes figuran empresas y organizaciones de referencia en los mismos, bien por imagen y posicionamiento de marca, por cuota de mercado o por impacto estratégico. Entre los más de 200 clientes de nuestro catálogo, se pueden citar, por ejemplo:

- *División de Cableado*: YAMAHA, MBK, HONDA, SUZUKI, PEUGEOT, PIAGGIO-DERBI, BITRON, RENAULT, RINDER, FACOMSA, Maquinaria del Eo, etc. (ámbito nacional e internacional).
- *División de Seguridad Laboral*: IBERDROLA, UNIÓN FENOSA, ARCELOR - MITTAL, Bomberos de Santander, Bomberos de Guadalajara, CISA, etc. (ámbito nacional).
- *División de Servicios Industriales*: CLIMASTAR, ORNALUX, COHEGA, IDEASTUR, RABA, DuPont, etc. (ámbito nacional).
- *Resto de Divisiones*: múltiples empresas y particulares, dentro del Principado de Asturias.



Grupos de interés clave de la organización

Desde 1981, los objetivos estratégicos básicos continúan siendo los determinados implícitamente por nuestra Misión:

- Creación y sostenimiento de empleos de calidad, fundamentalmente para personas con discapacidad intelectual.
- Rentabilidad económica, financiera y social.
- Perdurabilidad del empleo.
- Identificación de nuevas actividades empresariales que permitan conseguir los objetivos anteriores.

Nuestra organización compite en un entorno global, nacional y regional, dependiendo de las diferentes divisiones, sectores y mercados, por tanto, las condiciones del entorno son las mismas que afectan al resto de las organizaciones.

Los orígenes de APTA y la configuración actual del accionariado determinan de manera clara la consideración de cuáles son los grupos implicados clave; además, nuestra propia Misión establece esta consideración.

De esta manera, por un lado nuestra organización está centrada en la perdurabilidad del empleo de las personas con discapacidad, lo que determina a estas personas como grupo clave, junto con sus padres y el propio Grupo FUNDOSA, siendo sus necesidades y expectativas absolutamente prioritarias a la hora de establecer el punto de partida para la estrategia.

Evidentemente, los clientes son otro grupo de interés clave, ya que constituyen el elemento básico para asegurar la viabilidad económica y financiera de la organización.

Por el impacto que nuestra actividad tiene en el entorno socio-económico desde el punto de vista de la integración de las personas con discapacidad y por nuestro papel relevante en el Principado de Asturias, en los próximos años reforzaremos el peso estratégico como grupo de interés, de la propia sociedad.

Así pues, la Política y Estrategia están basadas en la consecución de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés identificados como claves, mediante la oportuna combinación de los recursos económicos, técnicos y humanos disponibles en cada momento, partiendo de la información disponible a través de diferentes medios.

Estrategias clave de la organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo y el *benchmarking* para orientar el desarrollo de la estrategia

En el periodo 2002-2007, la estrategia básica de APTA consistió en el crecimiento estable de las tres divisiones tradicionales (*aptavire*, *aptasafety* y *aptasei*), consiguiendo duplicar prácticamente la facturación entre los años 2001 y 2007. Para ello se procedió al refuerzo de los factores clave de éxito, a la captación de nuevos clientes en cada división y al desarrollo de nuevas líneas de actividad y gamas de producto.

En el Plan estratégico para el periodo 2008-2012, estas iniciativas estratégicas continuarán reforzándose para conseguir un aumento del peso de los servicios en nuestra cifra de negocio y en la distribución de las personas. Cada una de las tres divisiones anteriormente mencionadas, adoptará una alternativa estratégica básica diferente.

Además, tras el lanzamiento de las tres nuevas divisiones (*aptapost*, *aptaservice* y *aptashop*) en el último trimestre de 2008 y su puesta en marcha en 2009, la evolución estratégica hacia un mayor peso de los servicios en nuestro catálogo de propuestas de valor ganará peso en los próximos años, hasta equilibrar notablemente el peso de las actividades más ligadas a la industria tradicional.

La comparación con nuestros competidores y con otras organizaciones, especialmente con las de nuestro grupo empresarial y con aquellas que son líderes en nuestro entorno o sectores de operación, a través de las actividades y mecanismos descritos en apartados posteriores, nos ha permitido identificar áreas de mejora y mejorar nuestra posición competitiva, a pesar de estar inmersos en un entorno que ha sufrido drásticas y negativas modificaciones, que se han visto enormemente agudizadas tras el comienzo de la crisis económica global, con efectos muy negativos en el último trimestre de 2008 y en el año 2009.



Procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos

El mapa de procesos de la organización ha sido consensuado, mediante un proceso metódico con reuniones periódicas, por un amplio equipo de personas, representativo de varios niveles organizativos: Directores, Jefes de División, Departamento, Sección y Técnicos, de manera que, tanto su definición como la asignación de propietarios, responden a un compromiso real de APTA.

Dentro del mapa de procesos en vigor, destacan como procesos clave los siguientes:

- Gestión de personas.
- Gestión estratégica.
- Gestión técnico-comercial y mercadotecnia.
- Gestión de pedidos.



La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

Uno de los puntos básicos de cada reflexión estratégica es la revisión de nuestros grupos de interés y, en particular, la selección de la información necesaria para establecer sus necesidades y expectativas.

En la siguiente tabla, se recogen de forma esquemática todos estos aspectos:

Grupos interés	Despliegue	Medios y canales	Procedimiento Líderes implicados	Frecuencia Mecanismo	Revisión y puesta al día Ej. Acciones mejora
Clientes	Todas las divisiones y todos los segmentos	Encuesta satisfacción	Encuesta elaborada por un equipo multidisciplinar y con la participación de un grupo focal de los clientes más relevantes	Anual	Revisión anual con introducción de mejoras en la encuesta y en los canales para llegar al cliente
	Todas las divisiones y todos los segmentos	"Cada líder es un comercial"	Comité Dirección	Reuniones periódicas	Desarrollo de alianzas exteriores para mejora de costes
	Todas las divisiones y todos los segmentos	"Cada líder es un comercial"	Responsables de ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas • Participación en nuevos desarrollos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación gama productos: APTAFIRE • Nuevos servicios: lavandería y mantenimiento ropa ignífuga • Soldadura por ultrasonidos
			Jefes Dpto. producción	Comunicación semanal grado de avance pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Envío mercancía con Check-list • Modificación condiciones de embalaje
			Jefes Sección producción	Comunicación diaria grado de avance pedidos	Adaptación unidades de embalaje a necesidades cliente
			Responsables de calidad	Procedimiento quejas y reclamaciones Solicitud mensual de incidencias de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación "Super-control" para puntos críticos. • Identificación y descripción de puntos críticos por referencia. • Adaptación del etiquetaje para mejor identificación por parte del cliente
			Comité de Empresa	Visita Anual de todo el Comité a un cliente	
	Todos los segmentos	Estudio de indicadores	Partiendo del mapa de procesos, se han identificado aquellos indicadores que identifican el grado de efectividad de nuestros procesos clave y por tanto las necesidades y expectativas generadas	Según lo establecido en la ficha del indicador (diario, semanal, mensual...)	Revisión general anual coincidiendo con la revisión de la estrategia
	Todas las divisiones y segmentos	Convenciones de clientes	Reuniones informativas objetivos clientes / Visitas a Ferias y Reuniones de asociaciones patronales y sectoriales / Comparaciones con competidores	Anual	Revisión anual de la estrategia

Grupos interés	Despliegue	Medios y canales	Procedimiento Líderes implicados	Frecuencia Mecanismo	Revisión y puesta al día Ej. Acciones mejora
Proveedores	Proveedores clave	Establecimiento de alianzas	Reuniones periódicas/ informes de incidencias	Trimestral	Distintos tipos de revisión según el tipo de alianza: Evaluadas con proced. general para proveedores/ Evaluadas según plan de gestión específico/ Alianzas estratégicas.
	Todos los proveedores	Reuniones, visitas, ferias,...	Reuniones comerciales / Evaluación proveedores / Visitas a Ferias	Anual	Revisión anual de la estrategia
Accionistas	Accionista mayoritario	Asamblea general de padres	Reunión informativa sobre compañía	Semestral	Revisión anual de la estrategia
	2 Accionistas	Consejo de Administración	Reunión informativa sobre compañía / Sesión de identificación de necesidades y expectativas	Semestral	Revisión anual de la estrategia
	2 Accionistas	Reuniones sectoriales	Reuniones sobre aspectos concretos	Variada	Revisión anual de la estrategia
Empleados	Trabajad. directos	Programa "Comunicate"	Reunión breve al comienzo de cada jornada del jefe de sección con todo el personal a su cargo	Diaría	Revisión del registro generado
	100% trabajadores	Encuesta de clima	Encuesta con distintas formas de captar los datos adaptada a las distintas capacidades de las personas de la organización	Bianual	Evaluación de la tendencia en los resultados por áreas
	Trabajadores directos	Programa sugerencias	Revisión de las sugerencias presentadas para extraer las nec. y exp. derivadas	Anual	Revisión anual para introducir mecanismos de motivación a la participación
	Trabajadores indirectos	Reuniones mensuales seguimiento	Comunicación bidireccional con información de resultados mensuales y grado de avance de los objetivos estratégicos y retroalimentación de nec. y exp.	Mensual	Encuesta para detectar aquellos temas sobre los que desean opinar o ser informados
	Comité de Empresa	Reuniones con el Comité de empresa	Reuniones sobre diversos aspectos	Mensual / extraordinarias	Revisión anual de la estrategia
	Trabajadores indirectos	Reuniones evaluación del desempeño	Entrevista personal para identificar nec. y exp.	Anual	Revisión anual para introducir mejoras
	100% trabajadores	Actividades de ajuste personal y social	Recopilación informal de información	En cada actividad	Revisión anual de la estrategia
Sociedad	Todos los líderes	Ponencias, conferencias, cursos	Asistencia y participación activa	Variada	Revisión anual de la estrategia
	Todos los líderes	Participación en asociaciones	Asistencia y participación activa	Variada	Revisión anual de la estrategia
	Todos los líderes	Participación en comités institucionales	Asistencia y participación activa	Variada	Revisión anual de la estrategia
Prensa	Regional, nacional, internacional y especializada	Lectura y selección de noticias	Comunicación al Comité de Gestión	Diario	Revisión anual de la estrategia

Para la evaluación y revisión, además de los mecanismos concretos descritos en esta tabla, el Comité de Dirección junto con el comité de Gestión anualmente se reúne para revisar toda la información acumulada y contrastar la adecuación de nuestra política y estrategia a la evolución de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Como resultado de estas revisiones se han introducido modificaciones en nuestra estrategia y cambios organizativos, como por ejemplo:

- a) Modificación de los estatutos para incorporar personas con otras discapacidades (físicas o sensoriales): el objetivo fue ampliar la oferta de personal disponible y capacitar la plantilla con otras competencias de las que se carecía para afrontar nuevas actividades y mercados.
- b) Lanzamiento de las marcas aptafire® (prendas ignífugas para bomberos) y aptawork® (prendas de protección especiales): para atender a mercados con mayor valor añadido donde fuéramos más competitivos.
- c) Introducción del sistema de gestión por procesos: para permitir un gobierno más eficaz de la organización.
- d) Diversificación de actividades: se han buscado nuevos mercados con menos posibilidades de competencia de países con bajos costes salariales (servicios de externalización a medida de clientes locales).
- e) Lanzamiento de nuevas divisiones: aptapost®, aptaservice® y aptashop®, propuestas de valor novedosas y diferentes para el mercado regional.
- f) Sistema de retribución por incentivos: para permitir un mayor desarrollo salarial de aquellas personas con más capacidad. Actualmente está en implantación. Se ha partido de un proyecto piloto (Concurso de Productividad) para detectar posibles factores de resistencia al cambio.
- g) Establecimiento de alianzas con Centros Especiales de Empleo de otros países.

La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

La gestión y seguimiento de los resultados de los indicadores internos de rendimiento, se convierte en un elemento clave para orientar o corregir la política y estrategia. Cada indicador dispone de una ficha donde se describen todos los aspectos (propietario, procedimiento de elaboración y de presentación, frecuencia de seguimiento, objetivos, etc.). De acuerdo con lo establecido en esta ficha para cada indicador, las personas implicadas se reúnen para su revisión, seguimiento y puesta en marcha de las acciones de mejora necesarias. Independientemente de estos seguimientos, mensualmente el Comité de Dirección y el Comité de Gestión (integrado, entre otros miembros, por todos los propietarios de proceso) se reúnen para una evaluación, revisión y toma de acciones de mejora generales para todos los indicadores y para ver el grado de avance en la consecución de los objetivos estratégicos. En el siguiente cuadro se recoge la estructura básica de los mismos:

PROCESO	PROPIETARIO	DESCRIPCIÓN INDICADOR	PLAZO ALIMENTACIÓN	PLAZO REVISIÓN	OBJ. ESTRAT.							
					1	2	3	4	5	6	7	
Gestión de pedidos	DC	Facturación / Presupuesto	Diario	Diario								
		Margen por clientes	Mensual	Mensual								
		Índice de insolvencias	Mensual	Mensual								
		Nivel de servicio	Semanal	Semanal								
		Nivel de calidad en cliente	Mensual	Mensual								
	JDA	Nivel de existencias	Mensual	Mensual								
		Gastos extraordinarios de transporte	Mensual	Mensual								
		Obsolescencias	Semestral	Semestral								
		Pérdida desconocida	Semestral	Semestral								
		Grado de servicio interno	Diario	Mensual								
Grado de servicio de proveedores	Diario	Mensual										

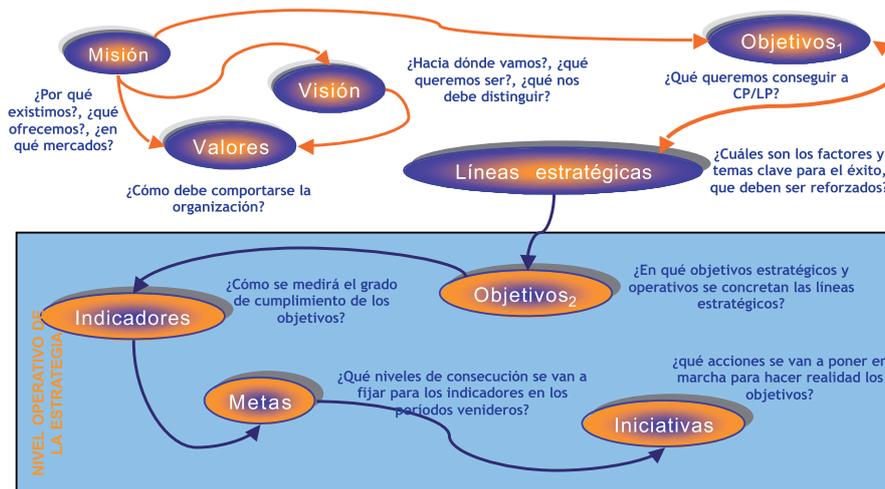
PROCESO	PROPIETARIO	DESCRIPCIÓN INDICADOR	PLAZO ALIMENTACIÓN	PLAZO REVISIÓN	OBJ. ESTRAT.							
					1	2	3	4	5	6	7	
Gestión de pedidos	JDC (apatwire)/ JRVN (aptasafety)/ JDSI (aptasei)/DOP (NNAA)	Nivel calidad interno	Diario	Diario								
		Tiempo de respuesta a las reclamaciones	Diario	Mensual								
		Índices de Siniestralidad	Diario	Trimestral								
		Nivel de productividad	Diario	Diario								
		Costes no calidad	Diario	Mensual								
Gestión técnico comercial	DTQ	Grado de servicio en muestras / ofertas	Diario	Mensual								
		Nº mejoras industrialización /procesos	Diario	Mensual								
		Nº de ofertas solicitadas / adjudicadas	Diario	Mensual								
Administ. y finanzas	DF	Resultados de explotación / ventas	Semanal	Mensual								
		Resultados de explotación / presupuesto	Semanal	Mensual								
		B.A.I. / Ventas / activo total	Semanal	Mensual								
		Ratio de RRHH / Ventas / presupuesto	Quincenal	Mensual								
		BDI / Fondos propios	Mensual	Anual								
Gestión RRHH	DG	Índice de satisfacción de empleados	Bianual	Bianual								
		Índice de fidelidad del personal	Anual	Anual								
		Grado de cumplimiento plan formación	Anual	Anual								
		Actividades ajuste personal y social	Mensual	Trimestral								
		Índice de absentismo	Diario	Mensual								
		Nivel empleo generado discapacitados	Mensual	Trimestral								

En esta tabla se recogen únicamente los indicadores de los procesos clave junto con los resultados clave; todos los procesos (incluidos los de soporte) están afectados por las mediciones y actividades de análisis que soportan la política y estrategia.

Todo este proceso se revisa anualmente por el Comité de Dirección y por el Comité de Gestión. Fruto de estas revisiones, se han ido modificando los indicadores seleccionados encontrándonos en la actualidad en la tercera revisión. Igualmente, se han ido introduciendo revisiones en la sistemática de evaluación de los mismos. Así por ejemplo, en el año 2005 se establecieron reuniones mensuales de seguimiento o en el año 2007 se establecieron reuniones semanales de seguimiento de mejoras derivadas.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de planificación estratégica sigue una metodología estándar, estructurada a partir de las siguientes preguntas y actividades:



La Política y Estrategia se definió por primera vez, de manera formal, en 2002, con un horizonte trienal. Transcurrido este periodo, se revisó todo el proceso de formulación de la estrategia para definir el proceso tal y como se halla en estos momentos.

Los cambios incorporados en 2005 fueron, entre otros, el dotar de un mayor protagonismo al Comité de Gestión para lograr que los líderes se implicaran más directamente en la formulación de la Política y Estrategia. Igualmente, se revisó el proceso de despliegue de la misma.

A continuación se recoge el diagrama de flujo con el proceso básico de formulación de la Política y Estrategia:



En la actualidad, nos encontramos dentro de un nuevo periodo de planificación estratégica (2009-2012), con una vigencia que ha pasado de tres a cuatro años, incorporando como principal novedad la participación de expertos externos para validar nuestro proceso reflexivo y dar mayor protagonismo y formalidad al proceso de identificación de necesidades y expectativas de nuestros socios y empleados.

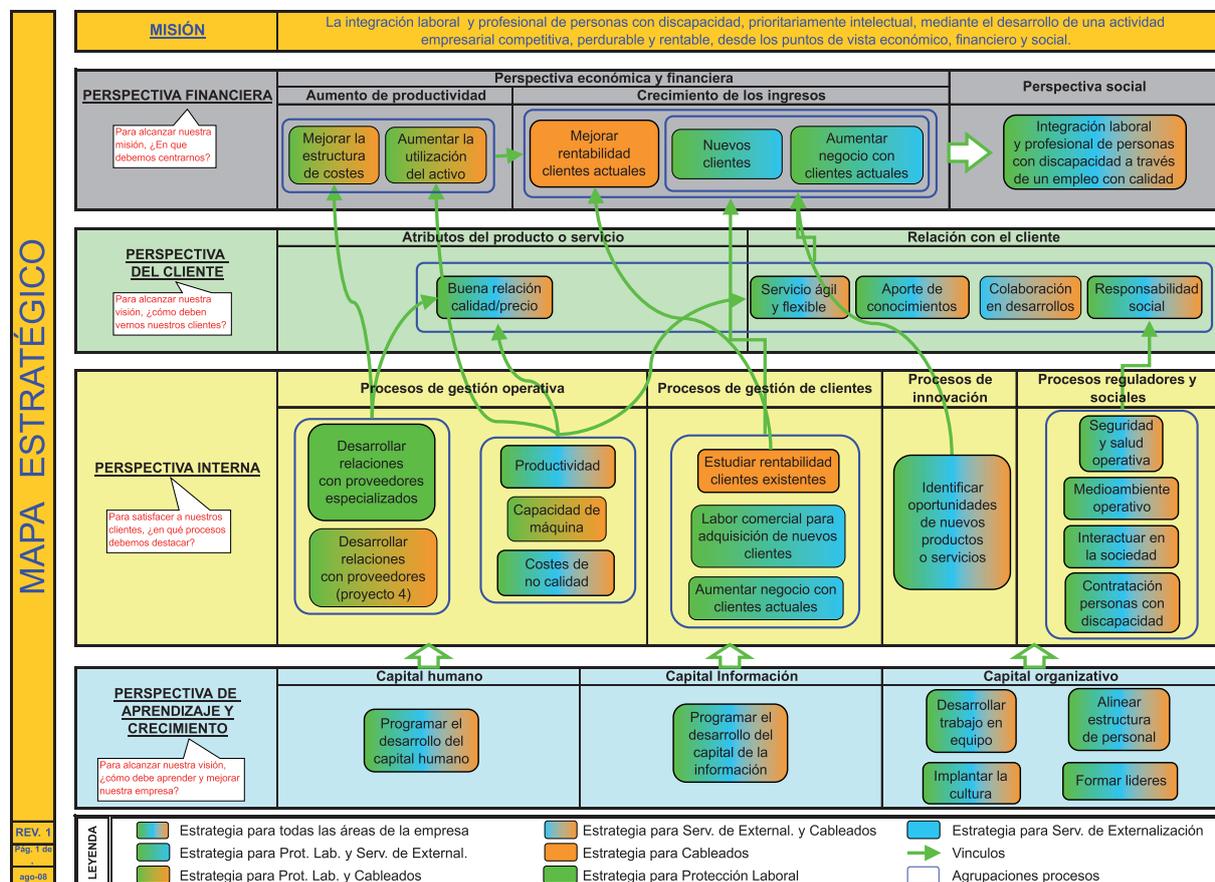
4

COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con el diagrama de flujo presentado en el apartado anterior, la Política y Estrategia se despliega a todos los niveles, transformándose en objetivos operativos, siguiendo el siguiente proceso:

1. **Objetivos estratégicos:** para concretar la Política y Estrategia, el Comité de Dirección –a partir de toda la información recopilada en los procesos relacionados–, y con la colaboración del comité de Gestión, elabora los objetivos estratégicos concretos a alcanzar, que sirven de punto de partida para el desarrollo del mapa estratégico.
2. **Mapa estratégico:** para el despliegue y comunicación de los objetivos estratégicos, se emplea el mapa estratégico (*balanced scorecard*), contemplando varias perspectivas:

Este mapa estratégico se despliega a través de mapas individuales adaptados a cada una de las seis divisiones de APTA.



3. *Mapa de procesos*: tomando como punto de partida lo anterior, se desarrolla el mapa de procesos. Se identifica para cada proceso su flujograma, las interrelaciones con otros procesos, los elementos de entrada y de salida, el propietario y sus responsabilidades, la asignación y tipo de seguimiento de indicadores, etc. Igualmente, a la luz de la Política y Estrategia se definen cuáles de los procesos serán Clave para el desarrollo de la misma.
4. *Objetivos operativos*: Para cada uno de los procesos se identifican los indicadores de rendimiento asociados y los objetivos operativos a conseguir. En esta labor participa directamente el propietario de proceso tratando de que sean siempre objetivos acordados y no impuestos para lograr una mayor implicación de los líderes. Por otro lado, se analiza con cada propietario de proceso su incidencia en el mapa estratégico y en la consecución de la Política y Estrategia.
5. *Despliegue de los objetivos operativos*: Para reforzar la cultura de la organización, se han establecido una serie de canales y medios de comunicación (recogidos en un cuadro de comunicación) para asegurar que los líderes comunican la Misión, Visión y Valores, Políticas y Estrategias, Planes, Objetivos y Metas a las personas de la organización. Este enfoque se concreta, entre otros, en los siguientes aspectos:
 - *Reunión mensual del Comité de Dirección con el Comité de Gestión*: Estos dos comités participan en el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos operativos y de los estratégicos, para detectar necesidades de mejora en los procesos.
 - *Reunión mensual del Comité de Dirección con los Técnicos*: en esta reunión se da repaso a los resultados mensuales, grado de avance de los objetivos estratégicos, etc.
 - *Reunión mensual del Comité de Dirección con los Mandos* (hasta Jefes de sección): con idéntico contenido a la reunión anterior.
 - *“Comunicate”*: Se trata de reuniones diarias de cada Jefe de sección o Coordinador con las personas a su cargo para informarles de los resultados de calidad, seguridad, productividad... del día anterior y los objetivos a lograr a medio y largo plazo. Este sistema ha sido objeto de sucesivas revisiones para llegar en la actualidad a constituir un elemento de comunicación tanto ascendente como descendente fundamental. La dinámica de actuación está recogida en un procedimiento para asegurar que los líderes conocen toda la información relevante a comunicar. De igual modo, cada líder realiza un registro diario de la información comunicada con el objeto de ser supervisada por sus superiores y conseguir así asegurar que la información relevante se despliega a todos los niveles.
 - *Actividades de ajuste personal y social*: se trata de una serie de actividades socioculturales (visitas a museos, actividades deportivas, representaciones teatrales, excursiones, etc.) que se llevan a cabo, unas en horario laboral y otras extralaborales, con el fin de lograr una mayor integración de los trabajadores y reforzar la cultura y los valores de la compañía. Cada líder tiene entre sus objetivos personales la participación en estas actividades y es uno de los elementos a considerar en la evaluación del desempeño.

Cada uno de los indicadores desplegados es objeto de revisión. Independientemente de este seguimiento, anualmente el Comité de Dirección junto con el Comité de Gestión, realizan una revisión del rendimiento de los indicadores para el logro de la Política y Estrategia.

Este ciclo de revisión se cierra trienalmente, momento en el que se culmina el proceso con la redacción de una nueva Política y Estrategia.



03

MANTENIMIENTOS Y MONTAJES RÍA DE AVILÉS, S.A. (MONRASA)

1

PRESENTACIÓN

MONRASA es una sociedad anónima independiente, que no forma parte de ningún grupo. Se trata de una empresa del sector Metal con su centro de trabajo en las instalaciones del Parque Empresarial del Principado de Asturias, Avilés. En este centro es donde se desarrolla el 20% de su actividad orientada al taller, el 80% restante (Montaje) se realiza en las instalaciones de sus clientes repartidas por todo el territorio nacional.

Las instalaciones, construidas en una parcela de 8040 m², están distribuidas de la siguiente forma:

- Parque de materiales: 1.400 m².
- Nave y almacén: 3.200 m².
- Edificio de oficinas y zona social:
 - Total planta baja: 700 m²
 - Total planta primera: 670 m²

Personas

En el año 1998, el personal era de aproximadamente 71 empleados. En los últimos 10 años, la evolución, ha sido considerable, siendo en 2008 el número de plantilla de 251, de los cuales 171 son fijos y 80 eventuales.

En la representación del personal distinguimos dos grupos principales, por un lado el de oficina (indirectos) representando un total aproximado de 30 personas y por otro el de taller y montaje (directo). En este último grupo, diferenciamos por una parte personal de taller, (aproximadamente 20 personas) y el resto, personal de montaje.

Historia

MONRASA, se constituye como tal, en Diciembre del año 1997, desde entonces su estructura ha evolucionado en diversos aspectos, el más destacable, es la construcción de sus instalaciones actuales, inauguradas en Septiembre de 2006. Este cambio de ubicación les ha permitido crecer y mejorar el servicio. El traslado supuso también un incremento del personal indirecto, dado que se pasó de 25 a 30 personas.

El Camino hacia la Excelencia

Cuenta en este momento, con las certificaciones de su sistema en:

- ISO 9001 de 00.
- ISO 14001 de 04.
- OHSAS 18001 de 07.
- PECAL 2120 de 05.
- Sello 400+ del modelo EFQM.
- ISO 27001 de 07.

Desde Noviembre de 2007 tienen un distintivo relacionado con la “Responsabilidad Social Corporativa”, del proyecto “EQI” (Excelencia, Calidad e Igualdad), cuyo fin es promover la igualdad de oportunidades en los sistemas de gestión e integrar a la mujer en el mercado laboral.

Otros hitos alcanzados:

- Premio Panda de la Prevención, concedido por la Asociación de Gestores de la Prevención “ 28 de Abril” (2003).
- Compromiso con la excelencia del modelo EFQM (2005).
- Premio Impulso a la Gestión Empresarial Innovadora, concedido por la Consejería de industria y empleo de Asturias (2005).
- Premio Iberdrola a la Responsabilidad Social Corporativa (2006).
- Premio Iberdrola a la Gestión Global Innovadora (2006).
- Premio Impulso a la Excelencia, concedido por la Consejería de industria y empleo de Asturias (2008).
- Premio Asturias empresa flexible, categoría gran empresa, concedido por CVA (2008).
- Accésit Nacional empresa flexible, categoría gran empresa, concedido por CVA (2008).

Productos y Servicios

Es una empresa dedicada a:

- Montaje y logística.
- Actividades de calderería, media y ligera.
- Fabricación, armado y soldadura de componentes para material de defensa y ferroviario.

Clientes

Los sectores en los que trabaja son: siderometalúrgico, energético, defensa, químico, cementeras, medio ambiente, agroalimentario, transporte y logística. Sus clientes son principalmente clientes finales de estos sectores.

Entorno externo en que está inmersa la organización

El sector en el que opera MONRASA, es un sector maduro bastante competitivo. Los profesionales que demanda el 90% de su actividad pertenecen a ramas mecánicas como la calderería, soldadura y ajuste entre otras. Profesiones bastante antiguas y en las que cada vez es más difícil encontrar profesionales altamente cualificados. Los trabajos a los que optan están bastante consolidados y no suelen presentar muchas variaciones respecto a las obras tradicionales de este sector.

Grupos de interés clave de la organización

Los grupos de interés identificados en la organización y considerados clave son los **accionistas, clientes, personas y el entorno social**. Existen otros grupos de interés, partners-proveedores, que aun siendo importantes no tienen un peso significativo en nuestra actividad.

Segmentación:

- Clientes: Líneas estratégicas (especialización y consolidación).
- Personas: Directos e indirectos (taller y montaje).
- Sociedad: Local (Avilés).
- Accionistas.
- Proveedores (Partners).

GRUPO DE INTERÉS	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Clientes	Especificaciones	Dpto. producción/calidad/medio ambiente y PRL
	Encuestas de satisfacción	Todos los responsables de procesos clave
	Entrevistas departamento comercial	Dpto. comercial
	Quejas, reclamaciones y felicitaciones	Todos los departamentos
Plantilla	Encuesta de clima	Dpto. de RRHH
	Sistema de aportación de sugerencias, quejas e iniciativas, valoraciones de personal	Dpto. de Calidad
Sociedad	Legislación y publicaciones	Dpto. Calidad, medio ambiente y PRL
	Participación activa en asociaciones	Todos los departamentos
Proveedores (partners)	Visitas comerciales	Dpto. Compras
	Evaluación continua	Dpto. Compras
Accionistas	Forman parte del propio comité de gestión	Alta Dirección

MONRASA recaba información de todos sus grupos de interés, tal y como se recoge en la tabla, pero pondera la importancia que cada uno tiene en la organización, de tal manera que los clientes y plantilla tienen sistemas complejos de recogida de información, y para proveedores y entorno estos sistemas son más simples. Los accionistas por pertenecer al equipo directivo participan con sus aportaciones en la mejora continua. A modo de ejemplo tenemos diseñado un sistema de captación de información de nuestros clientes que pondera índices obtenidos de diferentes fuentes de información, sistema que ha sido galardonado con el premio Impulso a la Gestión Innovadora del año 2008 por el IDEPA.

Este proceso está sometido a un control constante y desde dos ámbitos temporales distintos:

1. A corto plazo la información obtenida de los grupos de interés es controlada a través de las reuniones mensuales de seguimiento del sistema (por ejemplo análisis de quejas, reclamaciones, sugerencias, etc.), que permiten no sólo medir y tomar decisiones en las reuniones mensuales de la dirección, sino que en algunos casos medimos (encuestas) la fiabilidad del propio sistema de recogida de datos (respuestas, población, etc.). Esto permite que nuestra organización esté en un constante proceso de mejora revisando y adaptando continuamente sus procedimientos a las expectativas de los grupos de interés.
2. A medio/largo plazo, tenemos diseñado un Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite un seguimiento y análisis de las actividades estratégicas y de sus resultados. Este se controla en las reuniones mensuales.

Datos de entrada para la elaboración de la Política y Estrategia

La estrategia planteada por la empresa está basada en un importante trabajo de recogida de información de rendimientos en varios niveles:

1. Información de rendimientos, con la elaboración y seguimiento periódico de los CMI y CGI.

2. Especial atención a los avances de las Técnicas de Información y Comunicación (TIC), potenciación de un departamento informático propio, que busca que los datos que alimentan los indicadores, sean lo más ágiles y fiables posibles. Para ello, asistimos a foros especializados (propuestos por los partners) y pertenecemos a agrupaciones, como por ejemplo webmaster, que nos mantienen informados de las últimas novedades.
3. Autoevaluaciones según el modelo EFQM.
4. Participación en asociaciones, proyectos y premios.

A lo largo del año se reciben y recopilan los datos de rendimiento de la Organización. Existe un cuadro general de indicadores en el cual utilizamos 62 indicadores agrupados según los criterios de resultados del modelo en un cuadro general.

La utilización de una herramienta conjunta de control Smile del CMI y CGI sirve para que la información estrategia-procesos fluya ágilmente en ambas direcciones. De una manera visual el Comité de Dirección observa qué indicadores (de ambos cuadros) van de acuerdo a los objetivos planteados. Su estudio periódico permite retroalimentar la estrategia y por tanto analizar sus desviaciones proponiendo en ocasiones posibles cambios en la misma.

- **CGI (Cuadro General de indicadores):** Los indicadores de rendimiento tienen asignados propietarios, los cuales son responsables de que cada indicador alcance el objetivo planteado. Estos propietarios manejan variables de control que permiten incidir en la evolución del mismo. Cada indicador tiene una ficha en la que se indica su definición, modo de cálculo, bases de datos utilizadas, periodicidad de análisis y gráficas de evolución. El cuadro general de indicadores es controlado por el Comité de Dirección en sus reuniones mensuales y permite conocer el rendimiento de toda la organización.
- **CMI (Cuadro de mando integral):** Existen indicadores en la perspectiva financiera y de procesos (en algunos casos coincidentes con los del CGI), que permiten comprobar la evolución del rendimiento de la sociedad. Su sistemática de funcionamiento es similar a la anterior.

La dirección es consciente de la importancia que tienen los “datos” en la información extraída de los indicadores, para ello se acordó que todo indicador debe estar apoyado en una base de datos recogida en nuestro sistema de información SIMON. De esta manera se puede auditar no sólo la validez del dato sino la uniformidad de los criterios a utilizar en el transcurso del tiempo.

Tanto el CGI como el CMI son revisados mensualmente en las reuniones de la dirección, de esta manera se analiza su evolución y su idoneidad para el seguimiento de los rendimientos de la organización, cada indicador tiene una periodicidad mensual, trimestral, semestral, anual o bienal, dependiendo del tiempo necesario para la toma de datos de cada uno.

Esto también se traslada al plano estratégico, ya que en este comité de dirección siempre existen miembros representantes del Consejo de Administración y se hace un estudio conjunto del CMI y CGI. La estrecha vinculación entre los cuadros permite valorar si los datos manejados en el general (rendimientos de toda la organización), contribuyen al logro de los objetivos estratégicos medidos en el de mando integral.

En la actualidad están en proceso de revisión del CGI para alinearlos al nuevo Plan Estratégico 2008-2010.

Cómo la organización utiliza el aprendizaje continuo y el benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia

El aprendizaje continuo se recibe desde diferentes vías, como son las asociaciones a las que pertenece MONRASA, siendo las más destacadas, el Club Asturiano de Calidad, Asociación Española de la Calidad, el Club Asturiano de la Innovación y FEMETAL, entre otros. Estas entidades nos muestran, a través de múltiples actividades y experiencias de otras organizaciones (charlas, conferencias, etc.), por dónde se mueve el mercado y nos sirve para tener testimonios de primera mano acerca de la experiencia de otros. También los encuentros de empresarios a los que acudimos, son una importante fuente de información.

Toda la información obtenida se traslada a nuestra estrategia en las reuniones de dirección dedicadas al efecto. Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la propia autoevaluación del modelo EFQM generamos un DAFO, que es el pilar donde se sustentan finalmente las líneas estratégicas a desarrollar.

Visión, Misión y Valores

Misión: MONRASA, abastece las necesidades que demandan clientes, de la industria en general, en los ámbitos de “Calderería media y ligera, Mantenimiento y Reparaciones, Prefabricación y Montaje de tuberías” y “Fabricación, Armado y Soldadura de subconjuntos y componentes para material de Defensa y Ferroviario”, en el territorio Europeo.

Visión: En los próximos 3 años: Ser una empresa rentable y de prestigio, manteniendo un crecimiento sostenible, que permita hacer frente a las inversiones.

Trabajar principalmente para clientes finales, potenciando nuestra cartera de clientes y aumentar la misma allí donde nuestra empresa es competitiva siendo pro-activos y satisfaciendo las necesidades de los mismos, aportando capacidad de respuesta y flexibilidad a sus peticiones, cumpliendo sus requerimientos en garantías de Calidad, respetando el Medio Ambiente, cuidando nuestro entorno y aplicando los requisitos establecidos en Prevención de Riesgos Laborales.

Potenciar la optimización, simplificación y adaptación de los procesos.

Fomentar la motivación de nuestro equipo humano y la capacidad de esfuerzo, poniendo los medios a nuestro alcance para conseguir la preparación necesaria en los sectores clave en los que trabaja la empresa, manteniendo un buen clima laboral y contando con unas instalaciones adaptadas a nuestra actividad.

Valores

- Orientación al cliente.
- Excelencia en la gestión.
- Espíritu de pertenencia.
- Atención a las personas.
- Trabajo en equipo.
- Atención al desarrollo profesional.
- Flexibilidad, disponibilidad.

Objetivos Estratégicos

Nuestro mapa estratégico tiene establecidas tres líneas principales:

- Especialización en clientes cuyos requerimientos están por encima de la media, nos referimos a clientes cuyos requerimientos precisan en muchos casos que implantemos normas de gestión específica en nuestro sistema, como PECAL 2120 y DIN 6700.
- Consolidación encaminada a reforzar los sectores en los que realmente somos competitivos.
- Competitividad encaminada a mejorar la competitividad de nuestros precios en el mercado.

Estas tres líneas han sido desplegadas mediante la metodología CMI en las perspectivas: recursos, procesos, clientes y financiera. (Ver Mapa Estratégico).

Procesos Clave

MONRASA tiene definido un mapa de procesos (ver Mapa de Procesos). Hemos identificado TRES TIPOS de Procesos: Estratégicos, Clave, y de Apoyo, todos ellos tienen un propietario, elegidos por consenso en las reuniones de dirección de acuerdo a los siguientes criterios:

- Funcionales, su trabajo está relacionado con el proceso.
- Capacidad, que sean capaces de desarrollar actuaciones que cambien las tendencias de los indicadores de proceso cuando estos no van bien (responsabilidad).

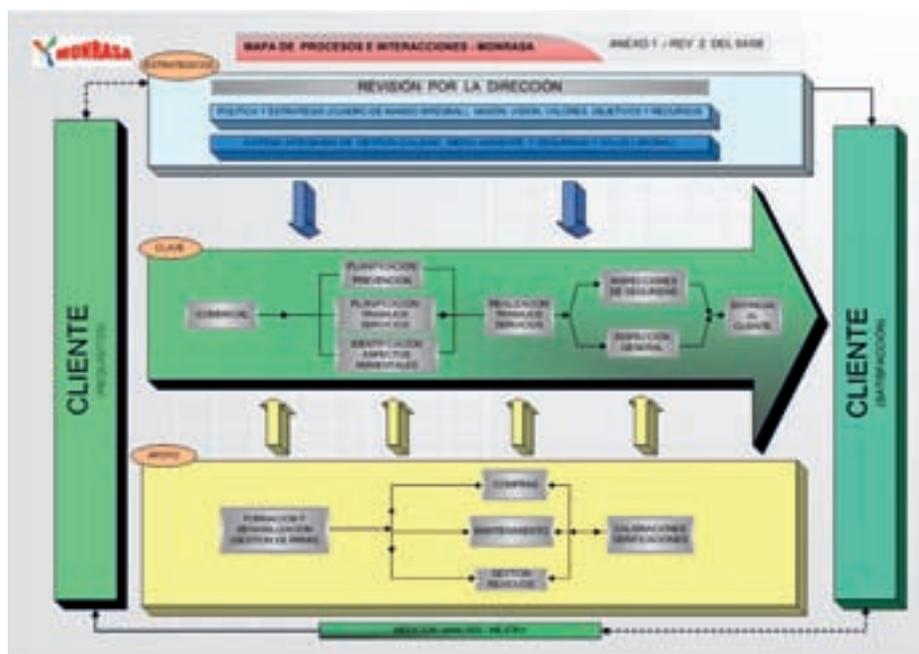
Todos nuestros procesos tienen en cuenta a los grupos de interés de la empresa, estando claramente diferenciados los que son considerados como claves, de acuerdo a la capacidad que tiene el cliente para valorar su funcionamiento. Nuestros procesos clave son:

- Comercial.
- Pedidos de clientes.
- Planificación Prevención.
- Planificación Trabajos Servicios.
- Identificación Aspectos Medio Ambientales.
- Realización Trabajos Servicios.
- Inspecciones de Seguridad.
- Inspección General.
- Entrega al Cliente.

Estos procesos son considerados como clave porque el cliente los percibe directamente y puede valorar su eficacia, siendo dichos procesos los que generan el valor añadido al cliente. Desde el Comité de Gestión, formado por la alta dirección y los jefes de departamento, se han definido los procesos estratégicos, clave y de apoyo en función de los criterios definidos anteriormente.

En la selección de estratégicos se buscaron aquellos que respondían a la pregunta ¿Qué quiero hacer? Los clave, ¿Cómo lo hago? Los de apoyo ¿Cómo me aseguro de que lo hago? La revisión de los procesos y el mapa se realiza de forma continua con el análisis de los datos obtenidos por la empresa a través de no conformidades, reclamaciones, encuestas, sugerencias de personal, resultados de indicadores, cambio en alguna norma o requisitos de aplicación, etc. Aún así nuestro sistema prevé revisiones obligatorias cada dos años.

Mapa de Procesos



Desarrollo de la Política y Estrategia (Plan Estratégico 2008 –2010)

MONRASA en el año 2007 define por primera vez formalmente, un Plan Estratégico 2008-2010 que tiene siete fases:

- Fase I: Misión, Visión, Valores, Metas Estratégicas (“GAP estratégico”).
- Fase II: Análisis DAFO.
- Fase III: Selección Alternativas Estratégicas. Líneas Estratégicas.
- Fase IV: Objetivos Estratégicos. Mapa Estratégico.

- Fase V: Indicadores Estratégicos y sus metas año a año. Cuadro de Mando Integral.
- Fase VI: Iniciativas Estratégicas.
- Fase VII: Revisión y Análisis permanente.

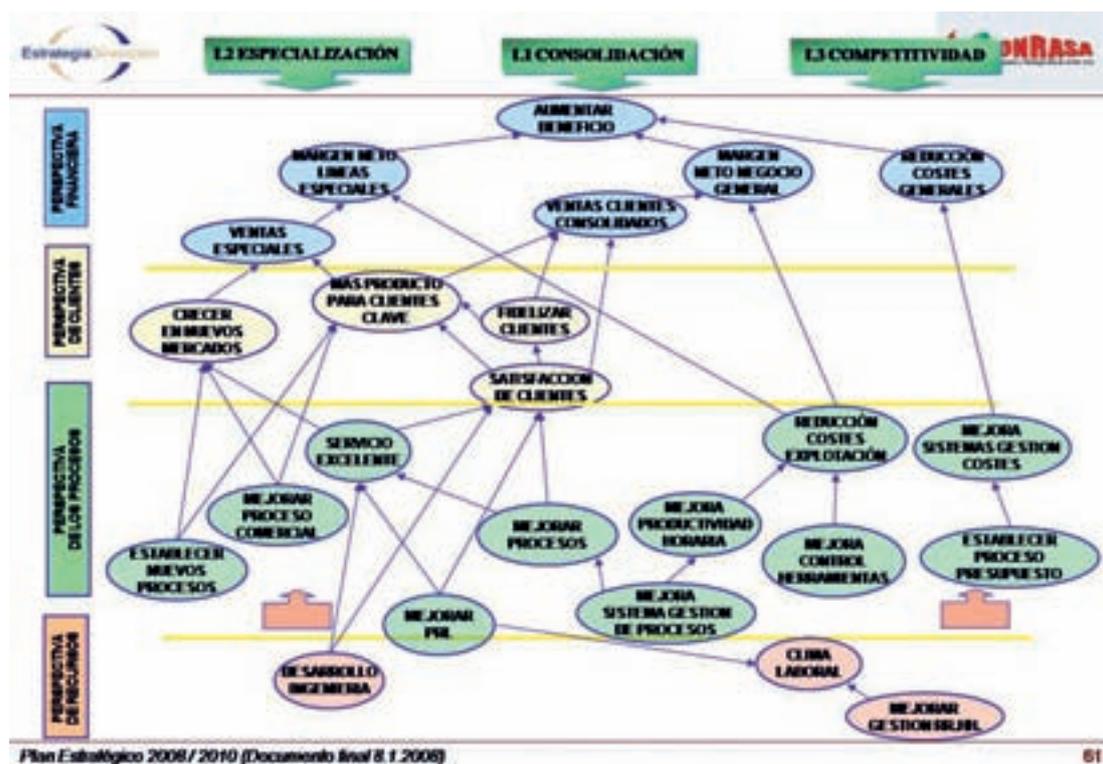
Finalmente se deciden **tres líneas estratégicas** que son: **consolidación de clientes, especialización y mejora de la competitividad**. Para ello se han propuesto 24 objetivos a conseguir con el despliegue de 14 iniciativas y planes de acción. El establecimiento de Objetivos y Metas es importante para alcanzar el fin de nuestra Política existiendo un claro compromiso de la Dirección y de toda la Empresa.

En este Plan se busca la rentabilidad y el prestigio empresarial, con una orientación clara al cliente (con atención al entorno) a través del desarrollo del equipo humano (enfoque a la persona), ha sido realizado por un equipo en el que han intervenido los cuatro consejeros actuales, así como representantes del equipo directivo de primer nivel de la empresa. En él se intentaron combinar la idea de empresa del Consejo con toda la información con la que se cuenta de los grupos de interés y que ya fueron comentados en los criterios anteriores.

De estas reuniones se dedujo que para conseguir la visión y metas estratégicas planteadas, era necesario concretar unas líneas que clarificaran el tipo de clientes. Todo esto se plasma en dos de las tres líneas planteadas: Consolidación y Especialización.

El despliegue se realiza utilizando el Mapa Estratégico, y alcanza a todos los líderes y al resto de la organización.

Mapa Estratégico



En último lugar se controla su evolución a través del CMI. En la definición de sus iniciativas estratégicas se fija quién es el Líder y su equipo, en qué actividades estratégicas se descomponen, qué fechas y plazos de cumplimiento tienen cada una de ellas y el avance de la ejecución de las mismas.

La herramienta para evaluar la evolución y posibles desviaciones del Plan, es el Cuadro de Mando Integral (CMI), gestionado a través de un software informático (Smile). Siendo éste el primer Plan formalmente definido. La sistemática de control está definida teniendo planteadas fechas de ejecución de iniciativas y de consecución de objetivos.

El seguimiento del CMI y del planning anteriormente expuesto se realiza mensualmente por la dirección de la empresa, estas reuniones son coordinadas por el Presidente de la Empresa.

La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

Tan importante como el desarrollo de una estrategia es su comunicación, no sólo a los miembros de la organización, sino también al resto de grupos de interés. La propia elaboración de un nuevo Plan conlleva planes de mejora de procesos y por tanto de los procedimientos e instrucciones técnicas que impregnan a toda la organización, sirviendo de canal de comunicación de la misma (Mapa Estratégico y Mapa de Procesos).

- *Comunicación interna:* Son los medios empleados por MONRASA para informar a la plantilla. La información de carácter genérico se transmite a través de su publicación en los tabloneros de anuncios y en la página Web, en los centros de trabajo de las instalaciones del Cliente, y se entrega a todos los Jefes de Equipo junto con los demás documentos del Sistema que necesitan.

Además cuando cualquier persona se incorpora a la organización, se le entrega en mano un documento denominado "Plan de Acogida" en el que se incluye la "Política del sistema integrado de MONRASA", los requisitos generales de actuación dentro de la organización referidos a calidad, igualdad, medio ambiente y prevención de riesgos a tener en cuenta a partir de ese momento, además de las normas generales de actuación, horarios, y teléfonos a los que dirigirse, etc. La recepción se recoge por escrito.

El Mapa Estratégico es comunicado a toda la organización por varias vías:

- Presentación Oficial al conjunto de la Plantilla.
- Reuniones con Jefes de Departamento, donde se detallan más los diferentes objetivos de las líneas estratégicas y su implicación fundamental en el desarrollo y transmisión de las mismas.
- Publicación del mapa Estratégico en la página WEB.
- Funcionamiento del día a día con nuestro Sistema Integrado de Gestión.

- *Comunicación externa:* En general la política de MONRASA se remite a nuestros Clientes y Proveedores. También se comunica a las subcontrataciones mediante charlas pre-tarea, al comienzo de los trabajos, conservándose el registro de esta comunicación. En la actualidad, nuestro gerente está realizando visitas personalizadas a nuestros clientes para explicarles nuestro Plan Estratégico y cómo afecta éste a nuestra relación. El Mapa Estratégico como indicamos anteriormente puede consultarse vía WEB.

De acuerdo al enfoque anterior nuestros grupos de interés están informados conforme al siguiente esquema:

- Clientes: Visitas comerciales, página web, entrega de la política de empresa. Alcance: 90%
- Plantilla: Tabloneros de anuncios, página web, plan de Acogida, presentaciones oficiales y eventos de empresa, carpetas de montaje a jefes de equipo, reuniones periódicas con jefes de departamento, reuniones periódicas con jefes de equipo, comunicados en nómina. Alcance: 100%
- Partners: Visitas comerciales, página web, entrega de política de empresa. Alcance: 80%
- Sociedad: página web, publicaciones en prensa (premios y actividades deportivas patrocinadas).
- Accionistas: La totalidad de los accionistas desempeñan diariamente labores directivas con lo que su comunicación es automática. Alcance: 100%

Ya citamos anteriormente que todos los procesos son evaluados con indicadores de forma periódica, en este último ejercicio se han revisado los procesos existentes para adaptarlos a los cambios y se han desarrollado nuevos procesos y subprocesos de apoyo que estaban sin desplegar. En concreto se han elaborado cinco nuevos sinópticos de subprocesos y procesos, además de la revisión de los existentes.

Por otro lado, se han rediseñado las preguntas de nuestras encuestas de clientes y de clima laboral. El objetivo es cerrar el ciclo de información (Feedback), primero les informamos del nuevo Plan Estratégico para posteriormente, a través de las citadas encuestas, consultarles si han percibido las mejoras propuestas.

1

PRESENTACIÓN

Somos una compañía dedicada a ofrecer los sistemas de información que los negocios de nuestros clientes requieren en cada momento. Iniciamos nuestra actividad en el año 2000 aportando desde entonces aplicaciones de gestión basadas en Internet, con una solución única y global que incluye la implantación, mantenimiento y explotación de las infraestructuras (software, sistemas, comunicaciones, seguridad, microinformática e ingeniería) que las soportan.

Actualmente somos un grupo de 125 profesionales, donde el 75% son técnicos, con oficinas propias en Palma de Mallorca y en Barcelona y presencia en Madrid y Sevilla (por el acuerdo comercial realizado con ITB), lo que nos permite abordar proyectos a nivel nacional. Nuestra organización cuenta en cada sede con equipo local para gestionar los proyectos y, en caso de ser necesario, desplazamos a los mejores especialistas.

**Historia**

BRÚJULA nace en Palma de Mallorca en julio del año 2000 con ocho empleados.

Tras los dos primeros años, en 2002, abrimos la primera delegación en Barcelona, con el objeto de expandir nuestra actividad comercial y reforzar la asistencia técnica solicitada por los clientes de Cataluña.

Durante 2003 se desarrolló Quasar como proyecto corporativo, con el cual alcanzamos la certificación ISO 9001 e iniciamos lo que se ha convertido en una de las principales insignias de identidad de BRÚJULA como empresa: la calidad como metodología de gestión.

A principios de 2005, entramos a formar parte del capital social de ITB como accionista. El objetivo de esta alianza estratégica es aportar una solución global a nuestros clientes que también

incluya la Ingeniería y los servicios de instalaciones, reforzando nuestro servicio nacional con las delegaciones de Madrid y Sevilla.

BRÚJULA, en su afán de mejorar, ha dado un paso más en su sistema de calidad, incorporando el Modelo EFQM de Excelencia a su sistema de gestión a través del proyecto ITACA. El modelo permite una gestión eficiente y objetivamente evaluable, basada en la orientación a resultados, la focalización en el cliente, el liderazgo y constancia en los propósitos, la gestión por procesos, el desarrollo e implicación de las personas, el aprendizaje, la innovación y mejora continuos, el desarrollo de las alianzas y la responsabilidad social corporativa.

Productos y Servicios

BRÚJULA es una empresa dedicada a proveer productos y servicios tecnológicos de alta calidad para la mejora continua del negocio de nuestros clientes. Deseamos compartir el conocimiento con nuestros clientes, ayudándoles a evolucionar tecnológicamente de una forma ordenada y no traumática, creando así nuevas ventajas competitivas sostenibles.

La visión de BRÚJULA es ser una compañía grande, de referencia nacional y capaz de dar una solución integral a las necesidades del cliente a través de la mejora constante en el conocimiento y en la calidad de nuestras soluciones. Por ello, BRÚJULA entiende que la Calidad es la vía que le permite el logro de sus objetivos empresariales, cubriendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

BRÚJULA quiere ser referente a nivel nacional de las Tecnologías de la Información. Con este propósito trabajamos y construimos alianzas con los mejores fabricantes tecnológicos a nivel internacional:



Reconocimientos

BRÚJULA desde su fundación en el año 2000, ha recibido una serie de reconocimientos públicos entre todos ellos destacamos:

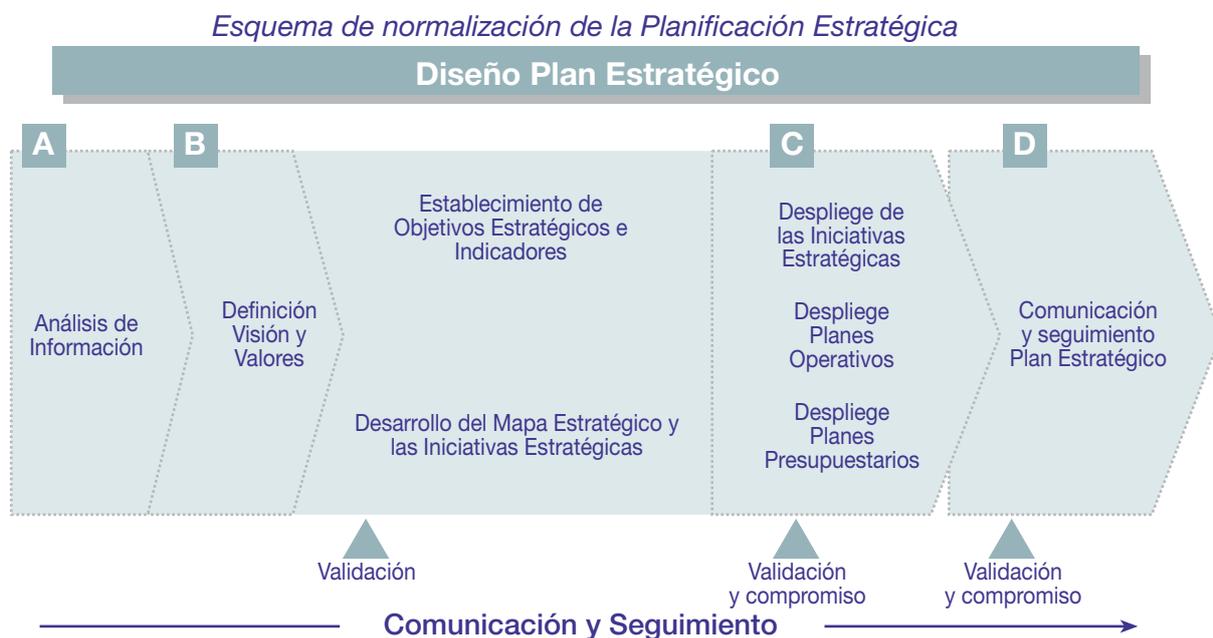
- 2004: Premio SUN Empresa Tecnológica Especialista en Sector Turístico.
- 2004: Premio Jóvenes Empresarios de Baleares.
- 2005: Premio Oracle al Conocimiento y la Experiencia.
- 2006: Proyectos Keyron: Primer Premio Mejor Plan de Negocio y Premio Especial a Proyecto Keyron, Spin-off del V Concurso de Innovación de las Islas Baleares.
- 2007: Galardón Plata IV Edición del Premi Balear d'Excel·lència en la Gestió.
- 2007: Premio Expansión a las 20 Mejores Historias de los 20 Últimos años de las Islas Baleares.
- 2007: Premio Avnet: Empresa Especialista en Soluciones Globales.
- 2009: Galardón Oro V Edición del Premi Balear d'Excel·lència en la Gestió.

BRÚJULA ha desarrollado de forma habitual a lo largo de su historia Planes Estratégicos que han servido como factores de avance de la entidad en su evolución y crecimiento. De forma habitual los planes y/o proyectos estratégicos se han concretado de manera consecutiva en el desarrollo de los planes operativos y los planes presupuestarios integrados en un mismo sistema de gestión.

Este esquema normalizado se ha desarrollado en los siguientes planes:

a) Periodo 2000-2003 con un plan orientado al “Crecimiento de una masa crítica de clientes”, que permitió alcanzar una nueva posición en el mercado, más competitiva y equilibrada en términos de negocio, b) Periodo 2003-2005 con un Plan con el que se buscaba ratificar el modelo de orientación al cliente, c) Periodo 2006-2008 con el que se ha establecido una línea de actuación enfocada a un crecimiento en las ventas y una continuación de la orientación hacia el cliente a través de la ampliación de las líneas de negocio.

El esquema de desarrollo de la planificación estratégica se despliega en BRÚJULA en 5 grandes fases de actuación, que a continuación detallamos: Fase 0) Desarrollo del análisis de situación y reflexión de la visión estratégica de la entidad, b) Definición de la Visión de la entidad y de los indicadores asociados a la misma. c) Definición de los valores asociados a la visión de la entidad junto con los objetivos estratégicos e indicadores asociados. d) Desarrollo del Mapa Estratégico de la entidad asociado a las perspectivas Financiera, Clientes, Personas, Alianzas y Procesos. e) Definición y Despliegue de las Iniciativas estratégicas asociadas a las 5 perspectivas del Mapa Estratégico.



Las mejoras del proceso se han concretado en:

- Fase de análisis de información cualitativa más detallada
- Un proceso de reflexión extenso: Revisión de la visión de BRÚJULA.
- Desarrollo de un despliegue de acciones asociado a las perspectivas del Mapa Estratégico.
- Las Iniciativas Estratégicas tienen un desarrollo pormenorizado y asociado a un esquema de valoración cuantitativa y cualitativa
- Desarrollo de un sistema de soporte y seguimiento de las iniciativas.

BRÚJULA tiene establecidos como grupos de interés de la organización a: Clientes, Personas, Accionistas Partners y Sociedad. La estrategia de BRÚJULA es planteada tomando como referente la premisa de que la satisfacción de manera sostenible de las necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés de la Organización es el único medio de garantizar su supervivencia y logro de éxito (alcance de las perspectivas establecidas en el Mapa Estratégico).

En este sentido es fundamental desarrollar una sistemática de análisis de estas necesidades, tanto actuales como futuras. Para ello BRÚJULA desarrolla una serie de procesos, para la obtención de información relevante que posteriormente sea input para la determinación del Plan Estratégico.

En este sentido se dispone de varios procesos y sistemas para **identificar las necesidades** actuales y futuras de los grupos de interés:

- A través del análisis de información relevante de los diferentes grupos de interés y el análisis de la información del negocio.
- Mediante el sistema de detección de necesidades de clientes a través de estudios de los clientes desde el área comercial.
- Por medio de los resultados obtenidos del despliegue de la estrategia.

Los distintos mecanismos establecidos para la identificación de expectativas actuales y futuras se encuentran normalizados en procesos desde el año 2000 y se describen resumidos en la figura.

De forma complementaria, el actual Plan Estratégico ha desarrollado un primer análisis de la efectividad de las acciones estratégicas desplegadas en los anteriores planes.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
Grupo de Interés	Dirección/Unidad	Contenido	Sistemas que lo soportan
Accionistas	Dirección General	La recogida de información de este grupo se plasma en la política y estrategia recogiendo las expectativas a través de los Consejos de Administración que se celebran con periodicidad trimestral, y donde se realiza el seguimiento y control de la sociedad. Adicionalmente, siguiendo la legislación vigente, se celebra una Junta General Ordinaria anual en la que se informa de la situación de la sociedad y se marcan las grandes líneas a seguir.	Informes de Control Actas de Junta de Accionistas Actas del Consejo de Administración
Clientes	Dirección Comercial	Está definida la sistemática de recopilación de información de este grupo de interés a través de encuestas periódicas de proyecto, la encuesta de satisfacción anual, visitas periódicas y visitas a clientes potenciales. Adicionalmente, y de forma puntual, alrededor de las acciones de mejora, se organizan grupos de clientes con diversos fines.	Reuniones con clientes Encuestas de satisfacción Resultados de proyectos Grupos de Clientes
Personas	Recursos Humanos	La recogida de información de las personas de la organización está sistematizada en el proceso de personas, a través de la encuesta de clima laboral anual y la encuesta de satisfacción de BRUFAN. Sobre los resultados se hace un plan de acción de recursos humanos, juntamente con la encuesta de clima laboral siguiente y los planes de acción de los departamentos.	Encuesta clima laboral Encuesta BRUFAN
Sociedad	Marketing Calidad	Se obtiene información de la sociedad a través de revistas especializadas, publicaciones periódicas y asociaciones profesionales, de donde extraemos las expectativas que tiene la sociedad de una organización empresarial tecnológica. En este campo se actualizó la política de calidad incluyendo un valor de "Responsabilidad" al haber detectado esta expectativa en la sociedad. Desde 2006, se colabora con ONGs, prestando ayuda económica.	Estudios de mercado Participación en asociaciones

Grupo de Interés	Dirección/Unidad	Contenido	Sistemas que lo soportan
Partners	Dirección Comercial	Se obtiene información de ellos a través de eventos, charlas, comunicados y colaboraciones. Este grupo de interés ha sufrido una revisión, antes sólo se contemplaba a proveedores tecnológicos y ahora se ha ampliado a otros aliados que ofrecen servicios complementarios a nuestra actividad principal.	Plan de negocio Certificaciones BRÚJULAXX

Toda esta información le permite a BRÚJULA poder definir claramente su posicionamiento de producto y mercado, se revisa periódicamente al igual que los grupos de interés y así se consigue una política y estrategia adecuada a la situación cambiante de mercado y competencia. Otro de los ámbitos que también influye en la estrategia de la organización es la evolución de la tecnología, que nos viene facilitada por los fabricantes líderes del mercado de los cuales somos partner (SUN, Oracle, RedHat, etc.). Ello nos permite tener una visión clara de las nuevas tendencias y prepararnos para incorporarlas en el momento que estén disponibles.

El análisis del punto de partida y definición del marco de referencia con el que arranca la planificación estratégica cuenta, como una de sus primeras actividades, con el **análisis de la información relevante** tanto de los 5 grupos de interés considerados por BRÚJULA: Clientes, Personas, Accionistas, Partners y Sociedad, como del análisis de la actividad del negocio (interna y externa), que sirve como eje fundamental para determinar el marco de referencia para el desarrollo de la estrategia.

Respecto a la información relacionada con rendimiento, investigación, aprendizaje de clientes y empleados, así como el análisis del negocio, el proceso se centra en el estudio de la situación de BRÚJULA en diversos entornos para observar rendimiento, y en función de ellos, marcar las estrategias y objetivos comerciales, de producto y de cuotas de mercado.

Los procesos descritos tanto para el análisis de voz del negocio como de las distintas voces de los grupos de interés, han sido revisados sistemáticamente incluyendo mejoras relacionadas fundamentalmente con:

- La ampliación de los elementos e información de análisis, como por ejemplo la realización de cuentas de resultado detallados por cada una de las unidades de negocio de BRÚJULA con objetivos de ROE y Ratio de Eficiencia o el diseño para las unidades de negocio de clientes de un modelo de formación del margen de intermediación a partir de las bases de desarrollo.
- El perfeccionamiento de los cuestionarios de satisfacción y por tanto de los indicadores objetivos relacionados.
- La optimización del alcance de los cuestionarios y segmentos seleccionados.

La política y estrategia se ve retroalimentada a través de estos elementos:

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD		
Indicadores	Factores a considerar	
Indicadores económico financieros	Análisis interno	Balance: p.e. incremento inversión crediticia, incremento recursos administrados, etc. Cuenta de Resultados: p.e. margen financiero, margen ordinario, beneficio antes de impuestos, cash-flow, etc. Otros: p.e.: Índice de morosidad; Índice de cobertura, ROE, Apalancamiento, etc.
	Análisis externo	Variables económicas asociadas a la actividad de BRÚJULA, p.e. inflación, crecimiento PIB, tasa de paro, evolución tipos de interés, etc. Tendencias políticas que impactan en directrices fiscales, subvenciones, etc.: p.e. Banco de España., CRE (Centre de Recerca Económica) Evoluciones o tendencias sociales: p.e. clima social, mercado de trabajo, evolución cultura financiera, evolución sectores de influencia, etc.

Indicadores		Factores a considerar
Indicadores de Rendimiento	Análisis interno	Indicadores del Cuadro de Mando Formado por los indicadores internos de rendimiento que incluyen los procesos de gestión, económicos, de clima, etc. Toda la información generada por estos indicadores es analizada por los propietarios de los procesos en las reuniones periódicas de indicadores de donde se extraen conclusiones y actuaciones concretas que alimentan el plan de operaciones de cada una de las áreas y responsabilidades
	Análisis externo	Competencia general del sector: p.e. evolución global competidores, estrategias de diferenciación, política de precios, etc. Amenazas de nuevos competidores –zona de influencia y expansión–: p.e. previsión de entradas o crecimientos, diferenciación segmento/precio, canales, etc. Estrategia de la competencia directa Necesidades globales del mercado
Indicadores de aprendizaje y formación	Análisis interno	Aprender de las actividades realizadas es una constante para nosotros. Para ello los proyectos se enfocan de manera que puedan reutilizarse sus componentes (piezas de código, módulos o aplicaciones completas), lo que permite llevar el conocimiento de unos proyectos a los otros, mejorando así la calidad del producto y la rentabilidad de BRÚJULA. La formación constante de nuestro personal permite a BRÚJULA el incremento permanente de su conocimiento y la capacitación de sus profesionales. Las acciones formativas son evaluadas tanto por los asistentes como por sus líderes.
Indicadores de Vigilancia Tecnológica	Análisis interno	Nos permite conocer la situación del mercado de fabricantes de tecnología, sobre los cuales se basa buena parte de nuestro negocio. A través de eventos, charlas, reuniones, newsletters y alertas tecnológicas, se consigue la información necesaria para esta tarea.
	Análisis externo	
Indicadores de Imagen Externa y conocimiento	De la relación con los distintos grupos de interés se obtiene información que nos permite valorar qué percepción se tiene de la organización y marca. Esta información es de suma importancia para el área de marketing que valora las actuaciones realizadas como el caso de los eventos BRÚJULA 20XX.	
Indicadores de sistema de gestión	Las auditorias internas, externas y evaluaciones de EFQM: Se van realizando periódicamente, generan áreas de mejora que una vez analizadas y priorizadas se desarrollan a través de acciones de mejora que se gestionan mediante el modulo específico de COLABORA®. Revisión del Sistema de Gestión: Se realiza anualmente y permite evaluar la eficiencia de los procesos verificando la alineación con la organización. Estrategia: se verifica anualmente la alineación del Sistema de Gestión con la Estrategia.	

Por otro lado, con el objeto de recoger y comprender mejores prácticas tanto del sector como de la competencia, BRÚJULA mantiene **actividades de aprendizaje** a través de la transmisión de experiencias y participación en foros de debate.

EJEMPLOS DE PARTICIPACIÓN EN FOROS DE APRENDIZAJE		
Foro	Ámbito	Ejemplos entidades participantes
Turistec	Agrupación Empresarial Innovadora especializada en productos y servicios de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aplicados al sector turístico. Participación en la junta directiva.	Govern de les Illes Balears, UIB, FUEIB, ParcBit, empresas turísticas, empresas que prestan servicios TIC aplicados al sector turístico
GsBit	Asociación Balear de Empresas de Software, Internet y Nuevas Tecnologías fundada con la intención de aglutinar los intereses empresariales de, en un principio, los fabricantes de software y nuevas tecnologías de les Illes Balears. Participación en eventos y reuniones.	Fabricantes de Software, Internet y nuevas tecnologías de las Islas Baleares
Abaex	Intercambio de experiencias para el aprendizaje de personas y la innovación en las organizaciones. Participación en jornadas y coloquios.	Organizaciones y personas involucradas en la gestión de calidad de las organizaciones

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

El desarrollo de la política y estrategia en BRÚJULA tiene como finalidad proporcionar los canales para transformar en actuaciones objetivas, concretas y cuantificables la Política, Misión Visión y Valores y las grandes líneas de actuación de largo plazo.

El esquema histórico de actuación desarrollado en BRÚJULA se inicia con la recogida de la información necesaria se definen las grandes líneas descritas en el plan estratégico. Cuando estas líneas se concretan en planes de actuación anual, se informa a los directores de Operaciones y Servicios y Proyectos, para que cada uno de ellos las desarrolle en su estrategia departamental.

La política y estrategia comercial ha tenido a lo largo de estos ocho años tres grandes planes de actuación. El primero de ellos abarca desde la fundación hasta 2003, el segundo 2003-05 y el tercero 2006-08. A la vista de los resultados de ingresos conseguidos en este periodo, la estrategia comercial ha demostrado ser adecuada a los retos que planteaba. Este esquema de actuación para el desarrollo y despliegue de la Planificación Estratégica ha sido modificado y mejorado según se detalla en el siguiente apartado:

ESQUEMA DE MEJORAS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS		
Planes de actuación	Objetivos	Resultados
Plan 2000-2003	El primero se basó en el objetivo de conseguir una masa crítica de clientes capaz de generar una rueda comercial que nos redujera el riesgo de los primeros años de concentrar mucha facturación en unos pocos clientes.	Se fue definiendo el abanico de nuestra oferta comercial y durante este tiempo, se trabajó para disponer de la primera versión de los procesos comerciales así como de las bases de la aplicación de gestión comercial que actualmente se utiliza en BRÚJULA.
Plan 2003-2005	Cambio de la mentalidad según el nuevo mensaje: Expertos en aplicaciones de gestión. Creación y estructuración de un departamento comercial capaz de soportar el crecimiento de BRÚJULA. Creación de nuevas vías de marketing para llegar al mercado objetivo. Conseguir los clientes necesarios para alcanzar las cifras de ventas. Conseguir la fidelización de los clientes. Elevar la facturación de BRÚJULA hasta los 4M €.	La estrategia para conseguir estos objetivos se basó en enfocar el departamento con una clara orientación al cliente basándose en el siguiente esquema: A) La implantación de la estrategia se ha llevado a cabo mediante un planteamiento de evolución personal de los integrantes del departamento comercial. B) Se ha creado un evento anual para aportar visión a largo plazo: Kick-off comercial. C) Se ha desarrollado un plan de carrera donde se definen las actitudes y aptitudes de un nuevo perfil profesional en BRÚJULA: Gestores de Cuentas. D) Se ha estructurando un departamento en continua mejora. E) Categorización del tipo de cliente. F) Creación de productos paquetizados.
Plan 2006-2008	Para el periodo 2006-08, desde la propiedad de la compañía se ha marcado como reto el objetivo de conseguir unas ventas de 9M € en 2008	Para ello, se ha decidido seguir con la estrategia anterior de orientación al cliente, pero ampliando las líneas de negocio según la siguiente facturación prevista: Aplicaciones de gestión: Desarrollo e implantación de aplicaciones relacionadas con la gestión del negocio de los clientes. Estas aplicaciones pueden ser de desarrollo a medida, propias o de terceros.

El **desarrollo, revisión y actualización de la política** de BRÚJULA se realiza siguiendo un proceso normalizado, el cual contempla los siguientes pasos:

a) Desarrollo del análisis de situación y reflexión de la visión estratégica de la entidad

Como consecuencia de la revisión del anterior Plan Estratégico, se inicia la fase de diseño del nuevo Plan Estratégico a largo plazo (3 años). La Dirección junto con los accionistas y un asesor externo, estudian la situación de la organización tras el anterior Plan Estratégico utilizando diferente información interna y externa (algunas de estas variables son a modo de ejemplo: cuentas de resultados, resultados de las diferentes líneas de negocio, variables macroeconómicas, etc.). Además de forma complementaria para este proceso se desarrolló un análisis cualitativo con integrantes de los diferentes grupos de interés mediante dinámicas de grupo con:

- Accionistas, para definir los valores estratégicos.
- Clientes, para obtener información cualitativa relevante.
- Personas. Se reunieron un 25% de la plantilla de todos los niveles con el objetivo de plantear la estructura de producto.
- Partners y sociedad, con un análisis de la información de estos grupos de interés.

CUADRO DE MANDO DE LA VISIÓN	
Claves	Indicadores
Compañía grande	Volumen de ventas
	Volumen de ingresos
	Número de personas
Referente a nivel nacional	Lugar de las delegaciones
	Porcentaje de facturación fuera de Baleares
Solución integral	Solución integral de la encuesta de satisfacción
Necesidad del cliente	Todos los de satisfacción anual y de proyectos
Mejora constante: • Conocimiento • Calidad de las soluciones	Conocimiento: • Rotación • Permanencia • Conocimiento del sector y negocio de satisfacción anual
	Soluciones técnicas de la encuesta de satisfacción de proyectos

Basándose en los puntos de análisis interno y externo y la visión de la entidad, la Dirección junto con el equipo directivo desarrolla el Plan Estratégico y establecen la **Misión y objetivo** de la compañía, revisan el **Modelo de Negocio** (negocio, clientes, procesos, etc.) y la **propuesta de Valor asociada** a éste.

b) Definición de la Visión de la entidad y de los indicadores asociados a la misma

En base a la etapa anterior se revisa la Visión estratégica de BRÚJULA, con el objetivo de alinear la visión, con el desarrollo estratégico posterior. Esa visión estratégica es gestionada a través del Cuadro de Mando de Indicadores de Visión.

c) Definición de los valores asociados a la visión de la entidad junto con los objetivos estratégicos e indicadores asociados

Además y de forma consecuente con la Visión se establecen los Valores, junto con los Objetivos estratégicos y los indicadores asociados a cada uno de los objetivos. Concretamente para el actual Plan Estratégico, se han establecido los siguientes valores: Valor de Crecimiento, Valor de Innovación y Liderazgo, Valor del Cliente, Valor de las personas y Valor de la Responsabilidad. Cada uno de los valores tiene establecidos sus objetivos Estratégicos, los cuales están asociados entre sí a través del Mapa Estratégico, según las perspectivas definidas por BRÚJULA.

VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ASOCIADOS	
Valores	Objetivos Estratégicos
Valor de Crecimiento	Crecimiento con rentabilidad
	Expansión por producto
	Expansión geográfica
Valor de Innovación	Innovación con visibilidad
	Posicionamiento
	Partners con los que trabajar
	Desarrollo de producto
Valor del Cliente	Satisfacción de cliente
	Estructura de clientes y sectores
	Alineamiento Preventa – Venta – Producción – Postventa
Valor de las personas	Satisfacción de personas
	Gestión del conocimiento y el capital humano
	Gestión por valores y objetivos
	Itaca
Valor de la Responsabilidad	Respeto y ética
	Apoyo a proyectos solidarios e implicación en instituciones

d) Desarrollo del Mapa Estratégico de la entidad asociado a las perspectivas Financiera, Clientes, Personas, Alianzas y Procesos

Tal y como se ha detallado en el anterior apartado cada uno de los objetivos estratégicos asociados a los valores, son interesados a través del Mapa Estratégico donde se puede explicar y asociar la relación causa-efecto entre cada uno de los objetivos según las perspectivas definidas. En esta fase del proceso las diferentes unidades de la organización tiene la base de actuación para establecer qué acciones van a desarrollar para cumplir los objetivos estratégicos.

e) Definición y Despliegue de las Iniciativas estratégicas asociadas a las 5 perspectivas del Mapa Estratégico

En esta fase se desarrolló un proceso de definición de las iniciativas estratégicas, que iban a ayudar a cumplir los objetivos estratégicos. Para ello, cada uno de los departamentos de BRÚJULA estableció un total de 16 iniciativas o planes de actuación que posteriormente se cruzaron en una matriz de impacto con el objetivo de establecer cuánto peso tenían cada una de las iniciativas, en relación a cada uno de los objetivos estratégicos, así como cuántas iniciativas impactaban en un mayor número de objetivos estratégicos.

Una vez establecida esta matriz de impacto se procedió a desarrollar un análisis de coherencia de cada una de las iniciativas estratégicas, para ver qué tipo de recursos son necesarios para su desarrollo y al mismo tiempo, establecer cuántas de las iniciativas estratégicas necesitarán recursos para la consecución de un objetivo estratégico.

Los factores utilizados para el desarrollo del análisis fueron los siguientes: a) Financieros (capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos que determinan su capacidad de inversión), b) Recursos Humanos (disponibilidad de las personas de BRÚJULA sin penalizar resultados de proyectos en curso), c) Otros: Físicos (disponibilidad y necesidad de infraestructuras), Tecnológicos (necesidades tecnológicas y coste asociado para llevar a cabo la iniciativa) y Reputación.

Una vez establecido este análisis se estableció un proceso de desmultiplicación que tiene como fin saber qué tiene que hacer la organización para conseguir cada uno de esos objetivos estratégicos y cómo se puede contribuir desde cada área para la consecución de los mismos.

Para esta actividad de desmultiplicación cada unidad o departamento planifica la implantación de las iniciativas estratégicas a través de las siguientes fases:

1. Cada una de las iniciativas estratégicas tiene establecida una descripción de la misma, junto con los objetivos a conseguir, los indicadores clave, el área responsable y las áreas involucradas, así como el calendario de ejecución con su inicio y fin. Además y de forma complementaria a cada iniciativa se establece qué resultados se pretenden conseguir con esta iniciativa y su relación con el objetivo estratégico.
2. En un segundo nivel cada responsable de iniciativas deberá identificar las actividades –a un nivel más micro– que ayudarán a conseguir dicha iniciativa. El objetivo de esta fase es saber qué acciones tiene previsto desarrollar para establecer su seguimiento y control.
3. Por último, se procede a una valoración de la iniciativa por parte de cada responsable desde una doble perspectiva: a) el impacto económico de la iniciativa (ingresos, costes, margen, inversiones) y b) otros aspectos cualitativos que impactan en la viabilidad (requerimientos y capacidades a desarrollar, obstáculos de implantación, impacto en otras iniciativas, otros aspectos, estandarizados según formato), siendo un input relevante para la priorización de planes.

Todas las acciones establecidas de acuerdo con este mecanismo se agrupan en un calendario de implantación con el fin de saber cuáles tienen una ejecución en un periodo más corto y cuáles pueden tener su previsión de finalización en más de uno o dos ejercicios.

Este esquema de despliegue estratégico se conjuga con el plan operativo de cada departamento y su presupuesto asociado– toda vez que puede haber acciones no asociadas a la estrategia pero con desarrollo por parte de la unidad de forma operativa–. Por ello el plan operativo se ajusta al año natural y se inicia a finales del año fiscal donde los líderes responsables de cada área, contando con la participación del resto de miembros de su departamento, preparan los objetivos del departamento y las tareas específicas para conseguirlos. Ello lleva a la preparación del presupuesto anexo al plan operativo. En 2005 se realizó de forma conjunta con Dirección General si bien a partir del ejercicio 2006 ya se ha realizado de forma autónoma con la integración final por parte de la DG y, a partir de 2007, el proceso ha sido mejorado siguiendo las fases que a continuación se detallan: a) Fijación de objetivos de ventas, b) comunicación de los mismos, c) presupuestos departamentales, d) consolidación por operaciones, negociación con Dirección General por parte de los directivos, e) cierre con operaciones, f) comunicación, g) plan de inversión, h) plan de financiamiento e i) aprobación por el consejo de administración.

La supervisión de la ejecución de los planes operativos departamentales es realizada por cada uno de los responsables de esta tarea que informan periódicamente de la evolución y consecución de los objetivos programados. Al mismo tiempo y en función de los informes de seguimiento de indicadores, se puede monitorizar la evolución de los planes y la eficiencia de las actuaciones.

Matriz de análisis de Coherencia

ANÁLISIS DE COHERENCIA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO						
INDICADORES ASOCIADOS	Descripción	Valor actual			Meta	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RECURSOS					CONCLUSIONES
	Financieros	Físicos	RRHH	Tecnológicos	Reputación	

Matriz de Valoración de Iniciativa

INICIATIVA ESTRATÉGICA					
Código	Descripción iniciativa				
P. 1-1					
Impacto económico (miles EUR)					
INGRESOS A	2005	2006	2007	COMENTARIOS	
COSTES B					
MARGEN BRUTO (A)-(B)					
INVERSIONES					

COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

La Política y Estrategia en BRÚJULA se refleja en el conjunto de Iniciativas Estratégicas, Planes Operativos, Planes Comerciales y Planes Presupuestarios a nivel global de la entidad y de los Objetivos Específicos y Actividades a nivel Área. En ambos casos la parte operativa del Despliegue se ve representada por las actividades a desarrollar.

Respecto a la **comunicación** de la política y estrategia, ésta se realiza siguiendo el siguiente esquema:

EJEMPLO DEL DESPLIEGUE DE LA COMUNICACIÓN		
Objetivos Estratégicos	Objetivos de Planes Operativos	Objetivos Comerciales
Dirección General – Directores de departamento – Mandos intermedios	Directores de departamento – Mandos intermedios	Kick-off comercial

Objetivos Estratégicos / Nivel Corporativo

El esquema de despliegue de la Comunicación de la Política y Estrategia de BRÚJULA ha seguido un esquema parcialmente similar al desarrollado en el anterior Plan Estratégico. Este se ha concretado en una serie de acciones encaminadas a la comunicación del Plan, tanto en la vertiente interna –empleados y directivos–, como externa –accionistas, inversores, etc...–

De modo específico la **comunicación interna de la Estrategia**, fue desplegada en los siguientes niveles:

- Los objetivos se comunican con el despliegue de los diferentes Objetivos Estratégicos y sus Iniciativas Estratégicas en las distintas unidades y direcciones de la organización, que están vinculados a su ejecución.
- También en las reuniones periódicas que los jefes de departamentos realizan en sus propios departamentos y el Comité de Dirección, en este caso podemos hablar de una comunicación en cascada.
- BRUFAN es una actividad que se utiliza también para comunicar los resultados de los Planes Estratégicos y presentar los del próximo año a los empleados de la organización. El objetivo es doble: saber qué opinan las personas de BRÚJULA y comunicar los resultados obtenidos y los objetivos del periodo que se inicia. Se ha decidido que este tipo de información será presentada anualmente a los empleados en el evento BRUFAN.

Tanto desde DG como DC se publican comunicados a toda la organización para transmitir componentes de la política y estrategia. Felicitaciones, éxitos, celebraciones, etc. son motivos para el uso de este tipo de comunicados.

Respecto a la **comunicación externa** del Plan Estratégico, se han integrado diferentes canales para la comunicación:

- Dirigido a Inversores y accionistas.
- A la prensa; a) a través de notas de prensa, b) ruedas de prensa, c) reuniones con periodistas.
- A la sociedad en general; a través de información permanentemente actualizada en la web corporativa de BRÚJULA.

Despliegue de Objetivos comerciales y departamentales

Además de este despliegue a un primer nivel del plan estratégico, de forma paralela se lleva a cabo un despliegue de objetivos a lo largo de toda la estructura de BRÚJULA, de acuerdo con el siguiente esquema:

A nivel del equipo comercial. Los objetivos comerciales y de negocio desarrollados en el proceso de planificación son comunicados desde la Dirección Comercial al global de la red. El despliegue de objetivos llega a nivel individual de cada gestor de cuentas, de manera que la consecución de todos los objetivos individuales suma la consecución de los objetivos globales.

Desde Servicios y Proyectos y Operaciones de dirección de departamento, se presentan y difunden en cascada, a los mandos intermedios, las iniciativas y planes operativos que les afectan, para que posteriormente, éstos transmitan los objetivos anuales a su equipo.

El **seguimiento** del logro de los objetivos estratégicos propuestos se realiza en diferentes planos:

a) Objetivos Estratégicos. La situación de cada una de las iniciativas clave se revisa periódicamente. Los objetivos de las distintas iniciativas se identificaron mediante reuniones previas entre las distintas unidades de negocio y el comité de Dirección, calendarizándose la consecución de las mismas en función de lo establecido en el Plan Estratégico.

b) Objetivos Comerciales y departamentales. La revisión y seguimiento de la Planificación Anual de Objetivos se realiza trimestralmente en el caso del departamento Comercial y anualmente para el resto de objetivos anuales de las distintas áreas y departamentos. El periodo en que se realiza la revisión es un mes antes de la siguiente, en el caso de las campañas, y para el resto de objetivos anuales, se realiza en los meses de febrero a marzo.

El seguimiento del nivel de **sensibilización** y conocimiento por parte de las personas de la política y estrategia se realiza a través de varios elementos: a) A través del grado de cumplimiento de los objetivos individuales y/o grupales en que se agrupan, b) A través del resultado de las encuestas de clima laboral.

c) Objetivos de producción. El seguimiento se realiza por parte de las personas del departamento de Servicios y Proyectos.

Respecto al despliegue de la estrategia a través de los procesos clave. Una vez llegados a este punto el despliegue es doble. Por una parte, disponemos de un conjunto de procesos (Mapa de Procesos) elaborados de tal forma que permitirán hacer realidad la estrategia realizada.

Por otra parte, una vez identificados los objetivos, se definen un conjunto de indicadores que nos servirán para conocer el grado de consecución de dichos objetivos. En esta línea, BRÚJULA considera como procesos clave aquéllos que impactan de manera significativa en el desarrollo de la Política. Debido a su carácter/alcance estos procesos son gestionados a través de los mismos métodos y herramientas que el resto de procesos operativos salvo por:

- la mayor asignación de recursos.
- el establecimiento de una dinámica de seguimiento más rigurosa, bien por medio de los objetivos que sean gestionados a través del Mapa de Procesos, bien a través del seguimiento de los objetivos propuestos en el Plan de Dirección.

En la figura se recogen algunos ejemplos de procesos clave desarrollados por BRÚJULA.

Procesos Clave desarrollados: ejemplos		
Año/ Plan de Gestión	Proceso	Estrategia asociada
2003	Gestión de proyectos	Implantación de un sistema de gestión
	Ingeniería del Software	
	Ingeniería de Sistemas y Comunicaciones	
	Gestión Calidad	
2006	Gestión Comercial	Crecimiento en ventas Ampliación líneas de negocio
2007	Marketing	Crecimiento en ventas Ampliación líneas de negocio
	Gestión Ambiental	Respeto y ética
2008	Aseguramiento y Control de Calidad de proyectos	Objetivo Itaca – Proyecto Gaia

05

CONSTRUCCIONES MECÁNICAS JOSÉ LAZPIUR S.A.

1

PRESENTACIÓN

CONSTRUCCIONES MECÁNICAS JOSÉ LAZPIUR S.A. es una empresa Guipuzcoana que se dedica a la construcción de maquinaria especial y utillaje de precisión. Dentro de estas dos actividades vende sus productos en distintos sectores: Automoción, Línea Blanca, Electrónica, Forja, Aero-náutica, Cerrajería y Electromecánica y fruto del esfuerzo de los últimos años sus productos están presentes en el mercado internacional, en países de marcado carácter industrial como pueden ser Francia, Alemania, Europa del Este, USA, Filipinas, México o China.

En el año 1989, la Dirección de **CONSTRUCCIONES MECÁNICAS JOSÉ LAZPIUR S.A.** optó decididamente por el camino de la calidad, y empezó a asimilar nuevos conceptos que se estaban comenzando a utilizar en el mundo industrial. Ya entonces se marcaron como orientaciones prioritarias, la "Satisfacción de los Clientes" y la "Calidad en los productos y servicios", que han sido una constante a lo largo de la evolución de la empresa tal y como se puede apreciar en la **Misión** y **Visión** vigentes:

Misión de Lazpiur

Nuestra misión es proporcionar a nuestros clientes servicios, máquinas y útiles de gran calidad, al mejor coste. Lo haremos con un conocimiento profundo de sus necesidades, trabajo responsable y tecnologías de alto nivel.

Visión de Lazpiur

Aspiramos a ser líderes en el mercado Global, en servicio, diseño y fabricación de máquinas y utillajes bajo pedido. Mediante una rápida incorporación de los avances tecnológicos, para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Ser una empresa en la que todos participemos, aprendamos y progreseemos



Hitos de Calidad

1990	Análisis de calidad y redacción del primer Manual de Calidad en colaboración con la SPRI
1994	Certificación ISO 9001
1995	Formación en nuevos conceptos de Calidad Total, redacción de la primera memoria y primera autoevaluación según EFQM
2000	Evaluación externa de Euskalit
2001	Certificación medioambiental ISO 14001
2002	Integración de los diferentes sistemas de gestión: Calidad, Prevención y Medio Ambiente
2003	Q PLATA
2005	Certificación OHSAS 18001
2006	PREMIO FUNDACIÓN SAN PRUDENCIO 1.º premio a la gestión de prevención de riesgos laborales
2006	Q ORO
2007	<ul style="list-style-type: none"> • EMPRESA EMOCIONALMENTE INTELIGENTE • RECONOCIMIENTO EN LA EMPRESA • GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
2008	PREMIO DIPUTACIÓN A LA COMUNICACIÓN MÁS INNOVADORA

La organización actual es fruto de un proceso de Reflexión Estratégica realizado en el año 2000 y dirigida por HOBEST, en la que participó el 35% de los empleados en representación de los distintos departamentos que configuraban la empresa por aquel entonces. El resultado de esta Reflexión Estratégica nos embarcó en un nuevo proyecto de mejora en el que se consensó la división de la empresa en cuatro Unidades de Negocio productivas más otra de Servicios Generales.

La división en unidades de negocio se realizó en torno a los diferentes tipos de productos que se fabricaban. Hoy en día cada Unidad de Negocio se organiza por equipos autogestionados y son responsables de atender las necesidades y expectativas de sus clientes.



Para disponer de productos competitivos tanto en términos tecnológicos como económicos, las Unidades de Negocio, a través de personal cualificado, mantienen e intensifican el conocimiento conceptual de las tecnologías asumidas, mediante la aplicación y uso de las mismas en los productos, tal y como se puede ver en la siguiente imagen de algunos de nuestros productos.



2

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

LAZPIUR gestiona su Política y Estrategia a través del proceso **“Z-40 Gestión Estratégica”**. Este es un **“Proceso clave”** que desencadena la gestión de todos los demás procesos que se recogen en el **“Mapa de procesos”**. Mediante el proceso de **“Gestión Estratégica”** se trata de equilibrar toda la organización, haciendo que todo gire en torno a un mismo centro.

En LAZPIUR la estrategia no consiste solamente en fijar una posición producto – mercado, lo que se pretende es gestionar activamente un sistema, una organización viva, influyente e influida por un ecosistema organizacional igualmente vivo y activo, en el que se de respuesta a todos los grupos de interés.

GRUPOS DE INTERÉS	INFORMACIÓN	FUENTE	RESPONSABLE
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Previsiones de consumos • Desarrollo productos existentes • Análisis de la competencia • Información mercados nuevos • Calidad del producto / servicio de LAZPIUR 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas comerciales • Equipos de SAT • Encuesta de satisfacción • Ferias • Red de representantes • Auditorías de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de ventas • Montadores • Gestores • Proyectistas
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Productos / modelos diferentes • Ventajas competitivas de LZP • Oportunidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes habituales • Instituciones • Estudios de mercado • Representantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de ventas
PERSONAL INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas de las personas • Índice de satisfacción • Oportunidades de mejora • Percepciones del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisf. • Grupos de mejora • Sistema de urgencias • Reuniones de unidad • Entrevistas personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Gestores • Equipo de ventas • Resp. RRHH
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos productivos • Nuevos accesorios • Tecnología e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Valor • Auditorías • Equipos de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería de producción • Oficina electrónica
CENTROS DE FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos perfiles válidos para la actividad de LZP • Oportunidades de desarrollo de proyectos • Acciones formativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones anuales • Proyectos conjuntos en curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Equipo Calidad
CENTROS TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos e innovación • Alianzas y cooperaciones • Nuevos productos y mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos Proyectos conjuntos • Reuniones concretas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Técnicos • Oficina electrónica
INSTITUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Datos económicos y sociales • Previsiones de la economía • Economía y sectores • Permisos y autorizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Participación en las instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección
ENTORNO / SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente (ruido, iluminación, intermediaciones...) • Percepción de la sociedad en cuanto a LZP 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Contactos 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de sistemas

Debido a la importancia que los Grupos de Interés tienen en el desarrollo de los objetivos estratégicos, resulta fundamental, para la formulación de nuestra estrategia, comprender y anticipar sus necesidades y expectativas. Para tal fin, en el proceso **Z-40 Gestión Estratégica** está definida de forma clara la importancia de los mismos, así como las fuentes de información que permiten detectar sus necesidades. El propio diseño documental del sistema, exige a los propietarios del proceso **Z-40** definir y revisar periódicamente los Grupos de interés y sus respectivas necesidades y expectativas, al igual que los demás procesos.

Durante los años, a raíz de las continuas revisiones de nuestro enfoque, las fuentes de información han ido mejorando progresivamente, habiéndose incluido nuevas fuentes. Las revisiones de las fuentes de información se realizan anualmente a través de la **“Revisión del Sistema por Gerencia”**, aunque las revisiones más importantes y metódicas son las que se realizan cada 2 años durante las jornadas de Reflexión Estratégica en donde se vuelve a describir el escenario sobre el que se basará la política y estrategia de la empresa en el próximo periodo y los Grupos de Interés sobre los cuales deberán actuar los diferentes equipos de proyecto.

Tras analizar el informe de la evaluación externa (2000), en el que se diagnosticó cierta falta de metodología a la hora de basar la política y estrategia en los grupos de interés, decidimos revisar el método, para lo que se puso en marcha un plan de mejora (Revisar la metodología utilizada hasta la fecha; preguntar a Clientes de confianza cuál era su método para responder a las expectativas de los grupos de interés; lectura de publicaciones de casos reales; relación de posibles colaboradores externos; contratación de asesor externo, etc.).

El plan de mejora desembocó en una nueva metodología para abordar la **“Política y Estrategia”** de la empresa en la que alrededor del **35%** de la plantilla participó directamente en la definición

tanto del nuevo escenario como de los Grupos de Interés. Actualmente la información recogida, procedente de las fuentes indicadas en el cuadro anterior, se recopila y se gestiona a través del **Plan de Gestión Anual**, el cual es revisado por los responsables de cada aspecto periódicamente junto a Dirección y el Responsable de Sistemas o bien a través de los **Equipos de Desarrollo del Plan Estratégico**.

De forma especial, es el **Equipo de Ventas** el que, además de analizar las encuestas de satisfacción de clientes, realiza un estudio minucioso del escenario en el que participan las empresas, tanto clientes, como de la competencia, en base a un sistema implantado en el año 2002 como respuesta a una carencia detectada en la revisión de las fuentes de información y su eficacia.

La revisión del método de recogida de información de “clientes y mercado” que realizó el Equipo de Comercialización e internacionalización nos ha permitido aplicar mejoras en la metodología de captación, de modo que se han mejorado tanto la agilidad como la calidad de las fuentes de información. Para tal fin, se utiliza un sistema diseñado para facilitar al usuario la información que necesita en sus procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Este sistema nos permite buscar, analizar y clasificar la información según su contenido utilizando herramientas de Procesamiento del Lenguaje Natural. La base documental se auto-alimenta constantemente con la información suministrada por robots meta buscadores a través de internet.

Este análisis del escenario y los correspondientes planes estratégicos, nos han llevado a aumentar nuestra participación en mercados extranjeros en los cuales nunca antes habíamos vendido y nos ha permitido firmar acuerdos de colaboración con clientes y proveedores que han pasado a ser claves para nuestro desarrollo como empresa.

La **información complementaria** a la obtenida a través de las fuentes de información citadas, proviene de canales eficaces de comunicación, que permiten medir e identificar áreas de mejora relacionadas con el cumplimiento tanto de la política y estrategia, objetivos de las unidades como de procesos.

TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTE	FRECUENCIA	QUÉ MEDIMOS
Indicadores de rendimiento int.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros de Mando de Unidades • Informe Periódico Eq. Directivo • Indicadores de procesos • Auditorías internas/externas • Autoevaluaciones 	Mensual Mensual S/proceso Anual Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos de empresa y unidades • Adecuación del modelo de Gestión • Ajuste de presupuestos
Análisis de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos anteriores • Proveedores y subcontrat. 	S/requerim.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos de fabricación y costos
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias • Clientes • Proveedores • Red de representantes 	S/Plan — — Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de MK • Posicionamiento en mercado • Comparación con la competencia • Ajuste de la Política y Estrategia
Indicadores demográficos, económicos y legales	<ul style="list-style-type: none"> • Confebask, Adegí • AFM • Cuatrecasas • Atisae • CDE • Invema 	Continuo — S/requerim. Mensual Mensual S/requerim.	<ul style="list-style-type: none"> • Macroeconomía • Situación y previsiones sector industrial • Aspectos legales y contractuales • Actualización de legislación de seguridad y medio ambiente y calidad • Normativa de producto • Proyectos de desarrollo y ayudas económicas
Nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Robotiker • Fatronik • Tecniker • Equipo proyecto CENIT • Publicaciones especializadas • Solidedge • Smarteam • Eplan 	S/requerim. S/requerim. S/requerim. Calendario Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de productos existentes • Creación de nuevos productos • Nuevos mercados • Participación en proyectos de I+D+i • Estado del arte • Gestión del diseño mecánico • Gestión técnica y económica de proyectos • Gestión del diseño electrónico

TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTE	FRECUENCIA	QUÉ MEDIMOS
Necesidades internas (software desarrolladas internamente)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de máquinas/ instalaciones • Gestión de reprocesos • Sugerencias • Costos de calidad • Gestión comercial • Txikinet (intranet) • Gestión de la Evaluación de riesgos • Gestión del conocimiento 	S/requerim.	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de máquinas e instalaciones • Actualización de planos/costo económico • Acciones de mejora • Datos económicos • Control de ofertas y facturación de clientes • Portal de consulta y divulgación de información • Control de riesgos • Base de conocimiento

Indicadores internos de rendimiento

El progresivo desarrollo de los últimos años, ha orientado la empresa a la recogida de datos, comprensión y análisis de los indicadores internos y externos.

En la autoevaluación 2001, se detectó la necesidad de revisar los indicadores utilizados para la gestión de la empresa, por lo que se decidió diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la evolución de la Empresa dentro del **Marco Estratégico** y el resultado de los procesos que componen el **Mapa de Procesos**, junto a los objetivos de las unidades de negocio, así como datos relevantes que la situación lo requiera.

Cada unidad de negocio cuenta con su propio **Cuadro de Mando** que bimensualmente es analizado y sirve para ver la evolución de los objetivos anuales marcados en el **Plan de Gestión**. Hoy en día para cada periodo anual se elabora un “**mapa**” (que recoge el “Plan de gestión”), en el que se establecen escalonadamente (partiendo de los pilares básicos de la última Reflexión Estratégica) los objetivos para ese ejercicio, segmentados en **Objetivos Estratégicos**, **Objetivos de Unidades** y **Objetivos para la Gestión Integral de Sistemas**. También se contemplan el **Plan de Formación** anual los **Medidores Económicos** y las **Estrategias de apoyo**.

Cada tipo de objetivo tiene su responsable y foro de revisión. Por ejemplo el Equipo Directivo y cada Unidad de Negocio cuenta con un **Cuadro de Mando** en el que se exponen los resultados de los indicadores más utilizados para la gestión, siendo revisados periódicamente durante todo el ejercicio por los integrantes de cada foro.

Los resultados obtenidos en estos indicadores permiten definir las áreas de mejora en las que se debe incidir durante el ejercicio y son fuente de información para la elaboración de los **Planes de Gestión** de próximos ejercicios y de la formulación de las estrategias futuras. Estos **Cuadros de Mando** han pasado de ser unos pocos indicadores colocados en un panel, a ser un documento de elaboración bimensual entregado a los gestores para que sea expuesto al resto de los integrantes de las unidades. Tras varias revisiones del enfoque y despliegue en la elaboración del Cuadro de Mando, la última mejora introducida (como consecuencia de un Benchmarking realizado con uno de nuestros clientes) ha sido el software llamado **COGNOS**, que permite prever mejor, medir en detalle y de forma ágil y continua, la ejecución de la estrategia para mejorar la gestión del rendimiento corporativo.

La revisión periódica del Plan de Gestión Anual liderada por Dirección y el Responsable de Sistemas es el foro utilizado para revisar la evolución de los demás indicadores de los procesos (costos de calidad, ratios medioambientales, costos de taller, absentismo, accidentes, incidentes,...).

Actividades de aprendizaje y benchmarking

Las autoevaluaciones que anualmente se realizan desde 1995 y el análisis de su evolución, ha determinado el proceso de aprendizaje en el camino hacia la Excelencia. Los informes derivados tanto de las autoevaluaciones como de las acciones de benchmarking, y los respectivos planes de mejora incluidos en los Planes de Gestión, han permitido a la empresa poner en marcha acciones que han supuesto la aplicación de numerosas herramientas de mejora.

Las visitas que se realizan a empresas excelentes también son fuente de información para poder adquirir conocimientos acerca de campos de aplicación en nuestra empresa. Como ejemplo podemos citar las de TVA (Dic. 96), ITP (Dic. 99), COPRECI (Nov. 99), FAGOR (Oct. 99), IRIZAR (Oct.

OO), MICRODECO (Feb. 02), GEYSER (Feb. 05), EGA MASTER (May. 06), SORALUCE (Mar. 07) o ZUBIOLA (Oct. 07) realizadas por Dirección, Calidad, RRHH y personal del equipo ventas.

La participación en distintos foros para el desarrollo del conocimiento, tales como el “Cluster del Conocimiento”, el “Foro de Bergara”, el “Plan Tecnológico”, el “Proyecto CENIT”, Euskalduntze Plana, el Club de Evaluadores de Euskalit o el “Equipo de energías renovables”, permiten mediante equipos de trabajo fijar otras áreas en común, aprender de los demás miembros y desarrollar foros para definir proyectos de mejora, tanto en el ámbito de la producción como en el de la gestión.

La información y conocimiento que se adquieren a través de las acciones de benchmarking y jornadas de visitas a otras empresas se analiza en las reuniones y foros correspondientes, de modo que todas las personas que puedan verse afectadas por una mejora o puedan aplicar nuevas herramientas de gestión tengan conocimiento.

Análisis de la competencia y empresas excelentes

Consideramos importante obtener la máxima información de nuestros competidores directos, para lo cual el “Estudio de Mercado y de la Competencia” y la “Vigilancia Tecnológica”, resultan fundamentales. Se acude a ferias, se pregunta directamente a nuestros clientes y colaboradores estratégicos, se analizan publicaciones técnicas, se investiga y analizan las tendencias, datos nuevos, etc.

El “Estudio de Mercado y de la Competencia” se ha realizado tanto a empresas nacionales, como americanas y europeas y ha permitido identificar y adquirir conocimiento de las organizaciones más avanzadas, comparándonos y aprendiendo de sus mejores prácticas. Tras este análisis se han creado unas fichas que contienen información relevante de la competencia válida para LAZPIUR (Productos y servicios, mercados en los que participan, parque de máquinas, estado del arte y otros datos de interés) y se han puesto en marcha varias acciones de mejora a través del Equipo de Comercialización e Internacionalización.

Cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales

Para obtener información de temas legales de seguridad, medio ambiente y calidad tenemos firmados sendos contratos con empresas especializadas que mensualmente reportan informes con la legislación publicada que aplica al tipo de actividad que desarrollamos. El cumplimiento de los aspectos legales contemplados en el sistema, se revisa mensual/bimensualmente en los comités correspondientes y anualmente a través de las auditorías tanto internas como externas. Fruto de estas revisiones se modificó el canal de información referente a los aspectos legales de prevención y medio ambiente, el cual nos permite en cualquier momento obtener información sobre legislación, artículos, etc.

Para las cuestiones sociales, económicas y demográficas del sector y el mercado en general, la fuente más importante con la que contamos es el Director General, que desempeña el papel de Presidente de Confebask, a través del cual se contrasta información relevante relacionada con la macroeconomía y la evolución de los sectores en los que operamos. Por otro lado, también contamos con la colaboración de entidades externas que nos asesoran en todos aquellos aspectos “económicos y legales” de la actividad.

Nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías son vitales para la supervivencia de LAZPIUR dado que las utiliza continuamente en sus productos, es por ello que la “**Vigilancia tecnológica**” se ha convertido en un proceso clave de nuestra actividad. Con el fin de atender esta necesidad, está incluido en el Mapa de Procesos el proceso **Z-70 Tecnología e Innovación** y existe un “**Comité de Innovación**” a través del cual se gestionan los diferentes proyectos de I+D+i de LAZPIUR.

No hay que olvidar otro tipo de nuevas tecnologías que han supuesto un salto cualitativo importante, “**las tecnologías de la información**”, que han sido quizás el aspecto que más ha avanzado en LAZPIUR en los últimos 5 años o la participación en el **Proyecto CENIT** que ha permitido adquirir conocimientos nuevos y aplicar tecnologías innovadoras en productos existentes o que están todavía sin definir. Prueba de ello es el desarrollo de la máquina mecatrónica con motores lineales, por el cual la diputación otorgó en 2008 el premio a la comunicación más innovadora. A su vez el desarrollo de la tecnología **Press-fit** y tecnologías para el control de grietas, golpes, pliegues, etc. en piezas sin contacto, tales como **láser lineal**, **visión artificial**, etc.

Imagen externa y conocimiento de marca: el método utilizado para medir, revisar y mejorar este aspecto se centra en los niveles de satisfacción de los asistentes a actos en los que participan los líderes, tanto interna como externamente, y en las apariciones en medios de comunicación. También cabe destacar el nuevo diseño de la página web realizado en 2008.

3

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

El desarrollo de la Política y Estrategia en LAZPIUR ha sido determinante en la evolución tanto del Sistema de Gestión actual como en la aplicación de la innovación en el producto. Hoy en día podemos afirmar que se ha definido y creado una cultura empresarial específica a través del desarrollo de los retos y objetivos que se han definido en las diferentes Reflexiones Estratégicas que se realizan periódicamente. Acorde a la evolución que ha sufrido la empresa, los continuos ciclos de revisión del proceso “**Z-40 Gestión Estratégica**”, han permitido crear una metodología coherente con la filosofía “participativa y comunicativa” que promueven los líderes entre el personal. La aplicación de esta metodología ha requerido mayor participación de las personas en la formulación de la estrategia empresarial, lo cual se ha visto reflejado en una mayor implicación de los agentes participantes.

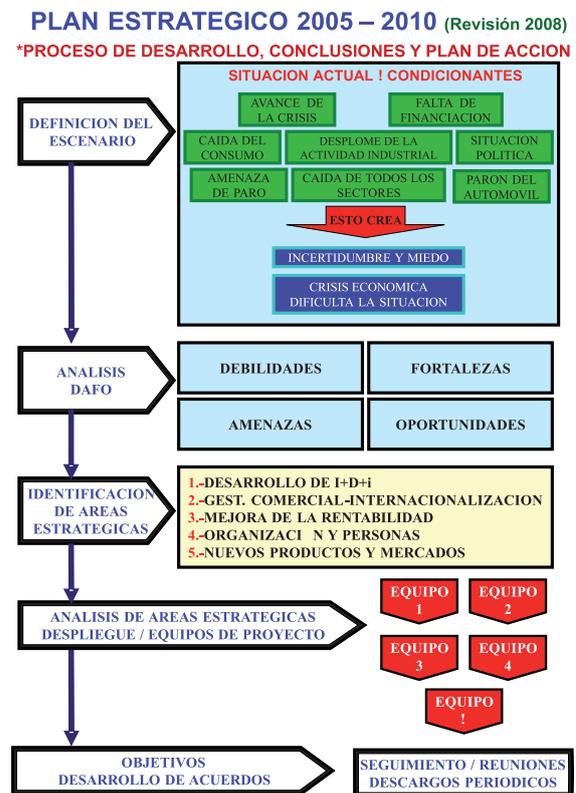
A través de estas reflexiones estratégicas se definen y revisan los **FCE (Factores Clave de Éxito)**, que permiten focalizar los esfuerzos en aquellos aspectos que se consideran vitales para el desarrollo de la organización o para mantener las competencias nucleares por las que se caracteriza la empresa. Los **FCE** en curso junto a la Misión y Valores se revisan y actualizan al inicio de cada periodo estratégico, para perfilar la dirección a seguir el próximo Periodo.

El desarrollo de las reflexiones estratégicas comienza con el análisis del entorno en el que participa la organización y su situación, para lo cual se crea un Equipo de Reflexión Estratégica suficientemente representativo de las características de la organización y sus sensibilidades.

Para la revisión, desarrollo y actualización de la política y estrategia de LAZPIUR, el esquema de desarrollo que se ha seguido desde 2005, con sus respectivas revisiones ha sido el que aparece en la **figura** que viene a continuación.

Primeramente con la información obtenida a través de las fuentes de información a las que se ha hecho mención, los líderes de LAZPIUR analizaron las ventajas competitivas actuales y futuras, y definieron el escenario global y los riesgos a los que la empresa debería de hacer frente.

Posteriormente este escenario se presentó a todas las unidades de negocio (a través del Director General y de los gestores de las unidades), para que teniendo en cuenta estos parámetros (más aquellos que provienen de la gestión de los indicadores de rendimiento interno), cada unidad hiciera su propio “**análisis DAFO**” (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).



Los análisis **DAFO** de las unidades sirvieron para redactar un único documento en el que se identificaron **5 áreas estratégicas**, que hoy en día están consideradas como nuestros **Factores Clave de Éxito**, fruto del análisis de toda la empresa.

Cada área estratégica tiene asignados uno o varios “**equipos de desarrollo**” que se encargan de desplegar los acuerdos adoptados en las reuniones. Bimestralmente, a través del líder del equipo, exponen en la reunión general de **seguimiento al desarrollo del Plan Estratégico** los avances que se han realizado desde la última revisión. De esta manera, se aprueban mejoras y acciones implantadas, y al mismo tiempo, el resto de equipos revisan el enfoque de nuevos aspectos estratégicos a incorporar por otros equipos.

Para una mejor dinamización de las reuniones de revisión y seguimiento general del plan estratégico se cuenta con la ayuda de un consultor externo. Esta dinámica de trabajo en la que se compagina el trabajo diario con aspectos estratégicos y de gestión de la mejora, se ha pasado a denominar “**Trabajo en doble plano**” y es un concepto más a considerar a la hora de evaluar las competencias de las personas. Hay un equipo de “**doble plano**”, que se encarga de impulsar todos estos temas que se reúnen semanalmente.

Objetivos estratégicos y de unidades de negocio: Tras definir los **FCE**, del plan estratégico se despliegan los objetivos estratégicos, objetivos de las unidades y objetivos del GIS (Gestión Integral de Sistemas). El despliegue de estos objetivos se incluye anualmente en el **Plan de Gestión**, siendo éste el documento en el que se recogen las directrices y planes marcados para cada ejercicio, siempre en consonancia a las prioridades estratégicas definidas en la Reflexión Estratégica y sus respectivas revisiones.

Cada Unidad de Negocio a través de su gestor realiza el despliegue de los objetivos de su unidad, haciendo que las personas participen activamente tanto en la definición como en el desarrollo y seguimiento de las acciones. El Responsable de Sistemas (Gestión Integral de Sistemas) y Dirección General se encargan de dinamizar y coordinar las reuniones y foros de seguimiento para revisar el cumplimiento de los planes y plazos establecidos.

Sobre la base de los planes y estrategias definidas para cada ejercicio, se elabora al finalizar cada ejercicio, el documento “**Revisión del Sistema por Gerencia**”, en donde se revisa el ejercicio transcurrido y se prevén los riesgos y cambios que la situación, legal, política, social... puede acarrear, a la hora de desplegar los planes del próximo/s ejercicio/s.

En la “**Revisión del Sistema por Gerencia**” se hace una revisión general de los Objetivos del año y una valoración de su cumplimiento como paso previo a la fijación de los objetivos del siguiente ejercicio. Esta revisión la realizan los Gestores con los miembros de sus respectivas Unidades de Negocio y Dirección General/Responsable de Sistemas con los diferentes Gestores y coordinadores de las áreas relevantes. Se redactan sendos informes analíticos, de los cuales un resumen se presenta a toda la empresa en un evento que dirección ha potenciado año tras año. El evento al que llamamos “**Charla Fin de año**” está considerado como uno de los canales de comunicación más directos y eficaces, a través del cual Dirección General impulsa la implicación y participación de todo el personal de la empresa en los proyectos, retos y objetivos para el próximo ejercicio. Después de este acto y acorde a la idea de espíritu de grupo, se ofrece un “lunch” para todos los integrantes de la empresa al que se invita a algunos proveedores y clientes.

El planteamiento de escenarios alternativos nos permite reaccionar ante situaciones no esperadas, y en cierta manera complementa nuestra estrategia alternativa actual y futura. Hay que destacar que una de las partes más importantes en la definición de la estrategia consiste en identificar las ventajas que tenemos respecto a nuestros competidores, ya que esto nos permite focalizar los esfuerzos hacia aquellos aspectos en los que se desea obtener una ventaja respecto a la competencia. Para ello, el estudio de mercado realizado y la vigilancia tecnológica están siendo de gran utilidad, así como el “**Proyecto CENIT**” con el que se han identificado tecnologías estratégicas y áreas de desarrollo que serán ventajas competitivas en el futuro.

Por otro lado mediante el nuevo software **COGNOS**, el equipo responsable del seguimiento financiero puede realizar simulaciones de situaciones adversas de forma mucho más ágil que antes, lo que permite poder tomar acciones de choque con mayor rapidez. Dicho software es una herramienta de gran utilidad para poder tener cualquier indicador actualizado en todo momento automáticamente.

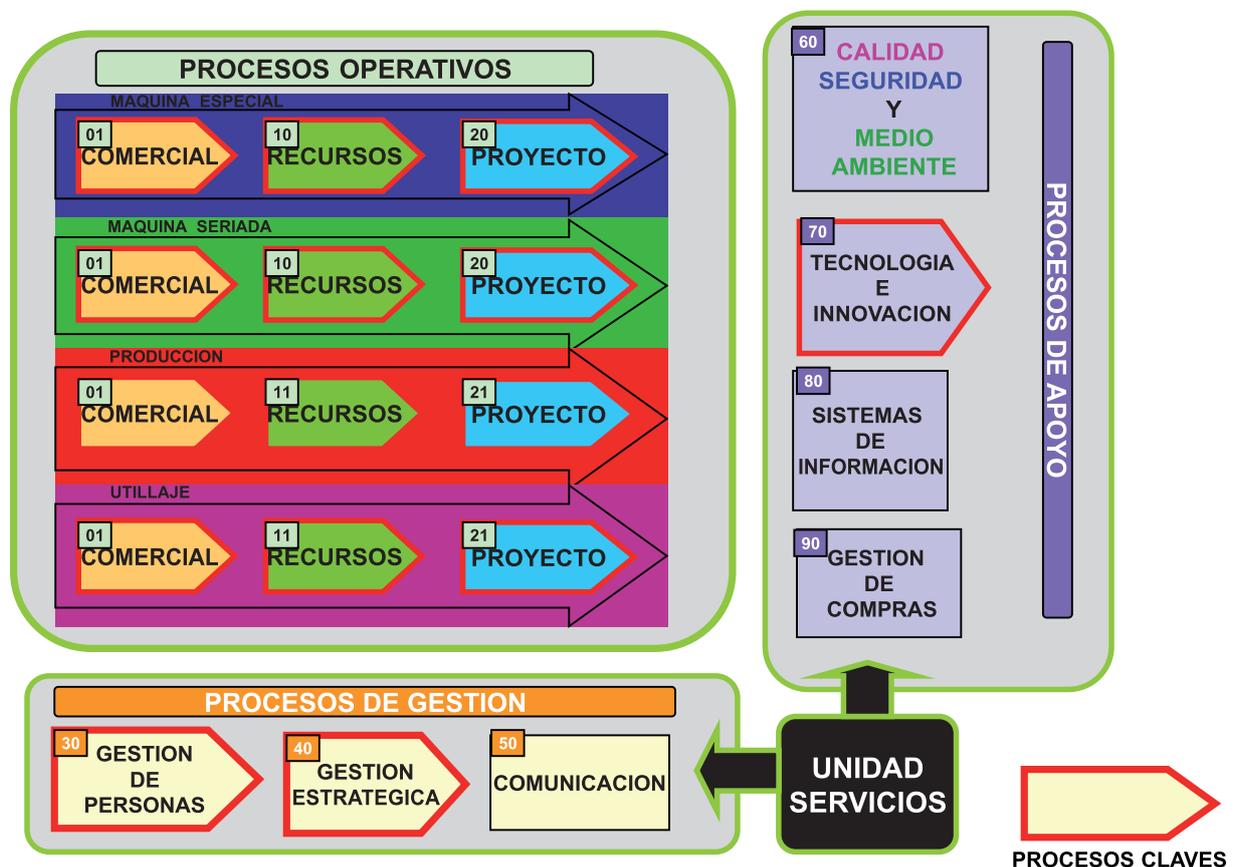
COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

En 1997 como consecuencia del desarrollo de las acciones formativas incluidas dentro del Programa Tractor del Gobierno Vasco, se definieron los “**procesos básicos**” de LAZPIUR.

LAZPIUR ha basado su avance hacia la excelencia en la constancia y la adaptación a los nuevos tiempos, a nivel de producto y de gestión. La Reflexión Estratégica del año 2000 supuso una gran revisión de los conceptos de organización y gestión en la empresa, ofreciendo como resultado más significativo la decisión de evolucionar hacia un modelo de organización basado en Unidades de Negocio con capacidad para desarrollar con autonomía su futuro. Esta importante transformación organizativa trajo como consecuencia inmediata la necesidad de adecuar el sistema de gestión a este nuevo enfoque.

El desarrollo de este proyecto ofreció como resultado el disponer de un sistema de gestión documentado, coherente con la filosofía del Modelo de Organización, representado por el **Mapa de Procesos**, integrando tanto los sistemas de Aseguramiento de la Calidad (ISO 9001), Gestión Medioambiental (ISO 14001), Prevención de Riesgos Laborales (1993) y Seguridad y Salud Laboral (OHSAS 18001) en un único sistema. El sistema integrado fue certificado por primera vez en diciembre de 2002.

Mediante una lógica relación de los **Objetivos Estratégicos** con el **Mapa de Procesos** y evaluando el grado de contribución de aquellos procesos a la consecución de los mismos, LAZPIUR tiene identificados sus procesos clave (**Procesos Clave son aquellos procesos de los que la empresa tiene una gran dependencia debido a que:** están orientados al cliente y las personas, y de ellos depende ampliamente la capacidad de la organización para cumplir con los compromisos adquiridos; involucran un alto porcentaje de recursos de la empresa y como consecuencia su optimización y eficiencia tienen un peso muy relevante en la consecución de objetivos de resultados competitivos;



o la consecución de los Objetivos Estratégicos, la “misión” y el progreso de la “Visión” dependen en gran parte de ellos).

En coherencia con el enfoque de la organización y con la necesidad implícita de la actividad de aplicar tecnologías innovadoras en nuestros productos, los procesos considerados como clave son aquellos que se realizan en el ámbito de la generación del valor: **Procesos Operativos**, el de **Gestión Estratégica**, el de **Gestión de personas** y el de **Tecnología e Innovación**, que posibilita la integración de nuevas tecnologías a los productos de la empresa.

Comunicación de la política y estrategia

La comunicación de la Intención y Retos Estratégicos a todos los integrantes de la empresa, está considerada como requisito indispensable. Tras la reflexión estratégica del 2000, debido al gran cambio que suponían las nuevas directrices adoptadas por el nuevo modelo de empresa, se constituyó un **Equipo de Comunicación** que se encargó de dar a conocer a todas las personas de la empresa el resultado obtenido durante las jornadas de Reflexión Estratégica.

A través de grupos reducidos se explicaron los aspectos más relevantes de las jornadas de Reflexión Estratégica. Por el contrario hoy en día los cambios en la estrategia se hacen a través de las **unidades de negocio** o bien a través de la “**Charla fin de año**”. Paralelamente, el Director General comunica el **Plan de Gestión, Misión, Visión y Valores y los parámetros generales de la Política y Estrategia** a todos los empleados que realizan la entrevista personal.

Las distintas revisiones del sistema y de los procesos nos ha llevado a revisar los **Canales de Comunicación**, a través de los que se comunica al resto de personas los temas de la empresa que trascienden del ámbito de la Unidad. Actualmente estos canales están enfocados hacia las directrices básicas definidas en los **Planes Estratégicos**, de donde cuelgan todos los demás **objetivos, planes y objetivos de unidades**.

Para ello se decidió incluir en la encuesta de satisfacción de los empleados, una serie de preguntas relacionadas con el proceso de participación e identificación de las personas con el proceso estratégico.

Medición del progreso alcanzado

Tras adecuar el sistema al nuevo modelo de empresa a finales de 2002, las revisiones del mismo requerían medir el avance, para lo que se elaboró un **Cuadro de Mando** en el que se engloban todos los indicadores utilizados para medir la eficacia y eficiencia del sistema.

Actualmente los objetivos del ejercicio se despliegan en el **Plan de Gestión** que se presenta a toda la organización y a través del cual se relacionan los objetivos estratégicos, objetivos de procesos, objetivos del sistema integral y el plan de formación. Cada proceso se alinea con los Objetivos Estratégicos o anuales, quedando recogidos todos los indicadores en el **Cuadro de Mando Integral**.

El **Plan de Gestión** así como la evolución de los indicadores de rendimiento se presentan en los paneles que cada unidad tiene asignados en planta, y paralelamente cada 2 ó 3 meses (dependiendo de la unidad), los gestores presentan a todos los integrantes la evolución que están teniendo tanto los aspectos estratégicos como los indicadores que les afectan. Como última acción de mejora significativa, tras haber realizado una acción de Benchmarking con uno de nuestros clientes, se instaló el software **COGNOS**, que ha permitido automatizar la gestión de los indicadores y cuadros de mando de tal manera que se han obtenido ahorros de tiempo de hasta un **60%** en la obtención de datos.

Los propietarios de los procesos, en los foros determinados para cada caso son los encargados de presentar y revisar los resultados de los indicadores y establecer las acciones de mejora pertinentes en cada caso.

La revisión periódica de los aspectos contemplados en el marco estratégico permiten actualizar los informes de seguimiento de objetivos. Estos se muestran a las unidades en los paneles que existen para cada tema y a través de **TXIKINET**, de modo que todo aquel que requiere información referente al desarrollo de planes y objetivos sabe dónde acudir. Periódicamente en las reuniones de las unidades de Negocio, se revisa el cumplimiento de las acciones del despliegue de objetivos.



TORNIPLASA, S.L.L.

1

PRESENTACIÓN

TORNILLERÍA PLACENCIA S.A., fue fundada en 1957 por un accionariado familiar bajo la forma jurídica de sociedad anónima con la filosofía de ser una empresa de referencia en calidad y gama de producto. Su actividad era la fabricación de tornillería en general: tuercas, tornillos, arandelas, pasadores, etc.

En 1991, el 80% de las acciones fueron adquiridas por un grupo industrial vinculado a la automoción. En 1994, se produce un importante cambio societario ya que todas las personas de Tornillería Placencia S.A. pasan a ser accionistas de la empresa (36 socios trabajadores), fundando Torniplasa S.A.L., hecho de gran relevancia en el cambio cultural de participación. En 2007, tras una reestructuración del accionariado para facilitar la ampliación del número de socios, se convierte en la actual TORNIPLASA, S.L.L (Sociedad Limitada Laboral).

Se encuentra situada en la Capital de Álava y cuenta con una superficie de 10.000 m² de los cuales 4.500 están construidos.

Nuestros productos

Fabricamos piezas de fijación por deformación en frío, ofreciendo una amplia gama de producto entre los que podemos destacar los siguientes:

- tuercas de todo tipo y norma
- tornillos de alta resistencia
- casquillos
- piezas especiales de fijación

Nuestros clientes

En un principio nuestros clientes fueron los suministros industriales y ferretería. Sin embargo en la década de los noventa y debido en gran parte a las importaciones de Asia, fuimos potenciando a los fabricantes de automóviles y componentes de estos. Nuestro principal cliente llegó a ser Mercedes-Benz (Vitoria) pero también se suministra bajo plano a Seat-Volkswagen, Citroën, Peugeot y a casi todos los fabricantes de componentes de chapa, puertas, capó, carrocerías, pedales, asientos, etc.



De igual manera se centraron nuestros esfuerzos en la exportación a Europa, hasta conseguir que aproximadamente un 40% de nuestros productos se dirijan a este mercado exterior. Dichos clientes, más exigentes en cuanto a calidad, precio, valor añadido y servicio nos han ayudado en nuestro camino hacia la Excelencia.

2

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Con el fin de desarrollar la planificación estratégica de la manera más acorde posible, hemos implantado un proceso para gestionar la definición de la Política y Estrategia (P y E), que tiene por objeto definirla, desarrollarla y controlarla. El proceso se inicia con la reflexión estratégica, para después pasar a la elaboración del plan de gestión anual, el seguimiento de gestión y el seguimiento estratégico que se enlaza de nuevo con el plan estratégico y su concreción en un nuevo plan de gestión.

Aunque sistemáticamente se ha utilizado la información para la elaboración de la P y E, la primera identificación de las fuentes de información se realizó en el año 2001, tras la definición del primer mapa de procesos y elaboración del plan estratégico 2001-2003. Con el fin de identificar las fuentes de información más adecuadas a cada grupo de interés, se han implantado diferentes mecanismos:

Benchmarking: Realizamos actividades de benchmarking con otras organizaciones consideradas excelentes, como ASLE, Irizar, Fagor, Gasnalsa, Ega Master, etc., mediante visitas a sus instalaciones y la participación en evaluaciones externas realizadas por líderes de Torniplasa.

Suscripción a Revistas, Asistencia a Ferias y pertenencia a asociaciones: Para estudiar el Segmento de mercado analizamos las revistas sobre el sector a las que estamos suscritos: Wire, automotive, Engineering, Gatza, Automotive design, Calidad Fastener world, Qualitas, etc.

Asimismo, pertenecemos a asociaciones como Asefi, Asvefat y Asle. Recibimos información a través de sus Asambleas y reuniones de las que nos envían actas, acudiendo a ferias en las que somos representados y de las que envían informes. Con ACICAE y Stahlcofix realizamos reuniones en las

que intercambiamos información sobre los clientes y sobre el sector. De igual manera, acudimos como expositores o visitantes a Ferias del Sector y contamos con representantes comerciales, tanto en el Estado como en otros países.

Todas las informaciones recibidas se analizan por áreas y grupos de interés y son punto de partida para la elaboración del DAFO. Posteriormente, se determinan las líneas y los objetivos estratégicos y se despliegan a lo largo de la organización a través de los procesos. A partir de su aportación, se elabora el Plan de Gestión anual y se revisa la efectividad de las fuentes de información en función del grado de consecución de los objetivos estratégicos. Fruto de estas revisiones, hemos modificado nuestra estrategia de diversificación de sectores más allá de la automoción y hemos potenciado nuestra internacionalización, lo que ha tenido una incidencia directa en la mejora de resultados.

Torniplasa ha identificado sus **grupos de interés** y la **información a recabar** de cada uno de ellos como base para la formulación de la P y E.

Clientes: La Misión de Torniplasa define a los clientes como el grupo de interés más relevante para la definición de la P y E. Para conocer sus necesidades utilizamos diferentes mecanismos:

- **Informes de Valoración:** son remitidos por los propios clientes y valoran los servicios prestados y los productos suministrados por Torniplasa.
- **Encuestas de Satisfacción:** Desde 1999 se realizan encuestas de satisfacción para conocer mejor sus necesidades y expectativas. Como mejora de la encuesta, en 2000 se estableció un plan de visitas tanto a los clientes ya existentes como los potenciales. De estas visitas se realiza un informe que está al alcance de todas las personas.
- **Sugerencias, Quejas y Reclamaciones:** Todas las sugerencias, quejas y reclamaciones son analizadas y se responde al cliente con la decisión adoptada.

Personas: Las informaciones sobre las personas es una parte clave, para determinar sus necesidades y expectativas utilizamos las encuestas de satisfacción de personas que se realizan bienalmente desde el año 2000 y las entrevistas personales con el gerente que se incorporaron en el año 2003.

Proveedores: Para determinar las expectativas de nuestros proveedores contamos con información procedente del contacto diario de la actividad, la realización de auditorías, la evaluación trimestral de sus suministros y a través de seminarios conjuntos.

Socios: Torniplasa es una empresa propiedad de sus trabajadores, por lo que, además de las informaciones recogidas a través de los mecanismos de las personas, la organización recoge información de los socios-trabajadores a través de las Juntas Ordinarias y Extraordinarias. Por otra parte el Consejo de Administración suministra al Gerente información de los socios a los que representa.

Sociedad: Manejamos diferentes informaciones sobre la sociedad y nuestro entorno. En 2003, como resultado de una actividad de mejores prácticas en ASLE, realizamos encuestas de satisfacción a vecinos y proveedores. En el año 2004 decidimos realizar encuestas de satisfacción a los becarios.

La revisión de la efectividad de todas las fuentes de información utilizadas para la definición de la P y E se realiza a través del grado de consecución de los objetivos estratégicos, las encuestas de satisfacción y los resultados de la autoevaluación y evaluaciones externas.

ÁREA/GRUPO DE INTERÉS	FUENTE DE INFORMACIÓN	FUNCIÓN/RBLE
SOCIEDAD	Boletines oficiales y circulares	Gestión Administrativo-Financiera
	Encuesta de satisfacción de vecinos	Relación con el entorno y la sociedad
	Normas	Gestión de sistemas de calidad, seguridad y M.A.
CLIENTES	Encuesta satisfacción de cliente	Clientes
	Evaluaciones directas	Gestión de calidad
	Comunicados de Calidad de clientes	
	Informes de visita	Clientes

ÁREA/GRUPO DE INTERÉS	FUENTE DE INFORMACIÓN	FUNCIÓN/RBLE
MERCADOS Y COMPETIDORES	Información del sector/asociaciones del sector	Clientes y Cadena de fabricación y suministro de producto
	Información sobre la competencia	Clientes
	Sobre el mercado en el que se vende	
	Catálogos competencia	
	Ferías, Wire, subcontratación, Partenrs	
	Representates	
	Consulta Oficina patentes	
PROVEEDORES	Encuesta satisfacción	Compras
	Posibles proveedores, Evaluación	Compras, Cadena de Fabricación y suministro de producto y Gestión de Calidad
	Entrevistas	Compras
PERSONAS	Encuesta satisfacción del personal	Personas
	Entrevista con las personas	D. Gerente
	Nivel de Formación para el puesto	Cadena de fabricación y suministro de producto
	Reuniones de proceso	Gestión de Procesos
ACCIONISTAS	Consejo de Administración	
	Junta y Asambleas de accionistas	

Además del análisis del mercado y de las fuentes tradicionales, utilizamos **otras fuentes de información** provenientes de:

- Benchmarking con el Consorcio Stahlcofix, compuesto por otras cinco empresas competidoras que actúan en el mismo mercado.
- Asistencia a ferias internacionales especializadas en nuestro producto y en maquinaria, para desarrollarlo donde se pueden ver los últimos adelantos tecnológicos.
- Visitas a proveedores de maquinaria y equipamientos del sector.
- Visitas a proveedores competidores o del sector: Stahlcofix, de países asiáticos, etc.
- Colaboración con el Cluster de automoción, ACICAE, que lleva a cabo investigaciones de mercado, actividades de benchmarking internacional, políticas y Estrategias de grupo, etc.
- Participación en jornadas y convenciones, tales como Semana Europea de la Calidad, Convención anual grupo fabricante de acero GSW.
- Jornadas formativas de Sidenor.
- Charlas Henkel, que nos informan de últimas novedades en el proceso de tratamiento del alambón (materia prima utilizada en nuestro proceso productivo).
- Jornadas técnicas organizadas por ASEFI, ASVEFAT.
- Informaciones varias recogidas de Cámara de Comercio, relativas a consultas de ferias en las que se participa, datos económicos.
- Estadísticas EUSTAT, INE.

Otra **fuentes de información** que utiliza Torniplasa es la procedente **de indicadores de rendimiento interno, actividades de aprendizaje, cuestiones sociales y medioambientales**. La información procedente de los indicadores de rendimiento se analiza en el seno de la gestión por procesos, de

manera que cada uno de ellos revisa mediante reuniones periódicas la tendencia de los indicadores afectados, y alimenta al proceso de gestión estratégica, que a su vez analiza los indicadores estratégicos y el resto de indicadores del cuadro de mando, como una entrada más para la realización de la reflexión estratégica.

INDICADORES DE	FUENTE DE INFORMACIÓN	FORMA DE OBTENCIÓN	RBLE.
Gestión interna	Plan Estratégico	Seguimiento Cuadro de Mando	Gerente
	Plan de Gestión (todos los procesos)	Seguimiento trimestral de indicadores	Líder proceso 15
	Actas de Consejo	Reuniones control de Gestión	Secretario C.A.
	Revisión del Sistema por la Dirección	Reuniones anuales con acta	Gerente
Procesos	Auditorías de Proceso y de Sistema	Informe	Líder proceso 7
	Indicadores de proceso	Documento	Líder proceso 15
Grupos de interés	Estadísticas de ventas	Documento	Líder proceso 5
	Incidencias externas	Documento	Líder subproceso 1.7
	Rechazos externos	Documento	Líder subproceso 1.7
	Ofertas	Documento	Líder proceso 6
	Mejoras de producto y servicio con Proveedores	Documento	Líder proceso 4
	Incidencias de Proveedores	Informe	Líder subproceso 1.7
Mercados y competidores	Información del sector/asociaciones del sector	ASEFI, ASVEFAT, ACICAE	Líder proceso 11
	Información publicada sobre la competencia	Revistas	Líder proceso 13
	Sobre el mercado en el que se vende	Documento, verbal	Líder proceso 6
	Catálogos competencia	Documento	Líder proceso 11
	Ferias y Representantes	Informe, verbal	Líder proceso 6
	Consultas Resultados Económicos	Consultings	Líder proceso 5
Personas	Encuesta satisfacción del personal	Informe	Líder proceso 8
	Absentismo	Documento	Líder proceso 8
	Nivel de Formación para el puesto	Documento	Líder proceso 8
	Reuniones y Asambleas	Actas	Secretario C.A.
	Nivel salarial sector y/o entorno	Benchmarking	Líder proceso 2
	Reuniones de equipo de proceso	Actas	Líderes Procesos
	Informaciones varias	Vía sugerencias	Líder proceso 2
	Sugerencias	Documento, verbal	Líder proceso 2
Económico-financiero	Evolución prevista de tipos interés, divisas	Verbal, documentos	Líder proceso 5
	Evolución de la Economía	Verbal, documentos	Líder proceso 5
	Estados Financieros	Verbal, documentos	Líder proceso 5
	Impagados, devolución papel	Verbal, documentos	Líder proceso 5

INDICADORES DE	FUENTE DE INFORMACIÓN	FORMA DE OBTENCIÓN	RBLE.
Sociedad y medio ambiente	Normativa de Gestión medioambiental	Documentos	Líder proceso 11
	Normas anti-contaminantes de producto	Documentos	Líder subproceso 1.7
	Legislación Laboral	Documentos	Líder proceso 14
Actividades de aprendizaje	Autoevaluación EFGM	Informe	Líder proceso 15
	Actas grupos de mejora	Actas	Líder proceso 12
	Actividades Plan Tractor de ASLE	Documento, verbal	Líder proceso 15
	Resultados actividades de formación	Actas	Líder proceso 8
	Mejores prácticas-Benchmarking	Actas	Líderes procesos 6 y 2

Con el fin de obtener información sobre la imagen externa y el conocimiento de la marca, Torniplasa utilizamos diferentes mecanismos como las visitas a clientes, los resultados de las encuestas, donde los clientes nos comparan con sus mejores proveedores, la información obtenida de los proveedores, la presencia en asociaciones profesionales y empresariales, así como las solicitudes de colaboración que nos solicitan revistas especializadas.

El análisis de la información que afecta a todas las cuestiones legales y sociales se realiza en el proceso de "Gestión económico-financiera y en el proceso de Gestión de Sistemas de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente". Utilizamos información proveniente de diversas fuentes, tales como Cámara de Comercio, boletines oficiales, asesorías, empresas de normalización, etc. Asimismo, tenemos contratado un servicio de actualización legislativa medioambiental.

Los aspectos económicos analizados, la evolución de la economía y de los tipos de interés son informaciones clave en la reflexión estratégica, a la hora de diseñar el plan de Inversiones y su financiación. Para analizar estos aspectos utilizamos fuentes de información proveniente de estudios de evolución del IPC, encuestas de actividad empresarial, informes de coyuntura, publicaciones, etc.

El enfoque de benchmarking, asistencia a ferias, mejores prácticas y colaboración con proveedores nos proporcionan información a la hora de marcar las estrategias de tecnología aplicadas a nuestro proceso productivo. Ello ha dado lugar a numerosas mejoras, como la implantación del sistema informático Logiman en 2003, tras una actividad de Benchmarking con Stahlcofix; la implantación de un armario informatizado para la gestión de utillaje, etc.

La revisión de la efectividad de la información utilizada de las diferentes fuentes se realiza a través del grado de consecución de los objetivos, las encuestas de satisfacción, las autoevaluaciones y evaluaciones externas.

3

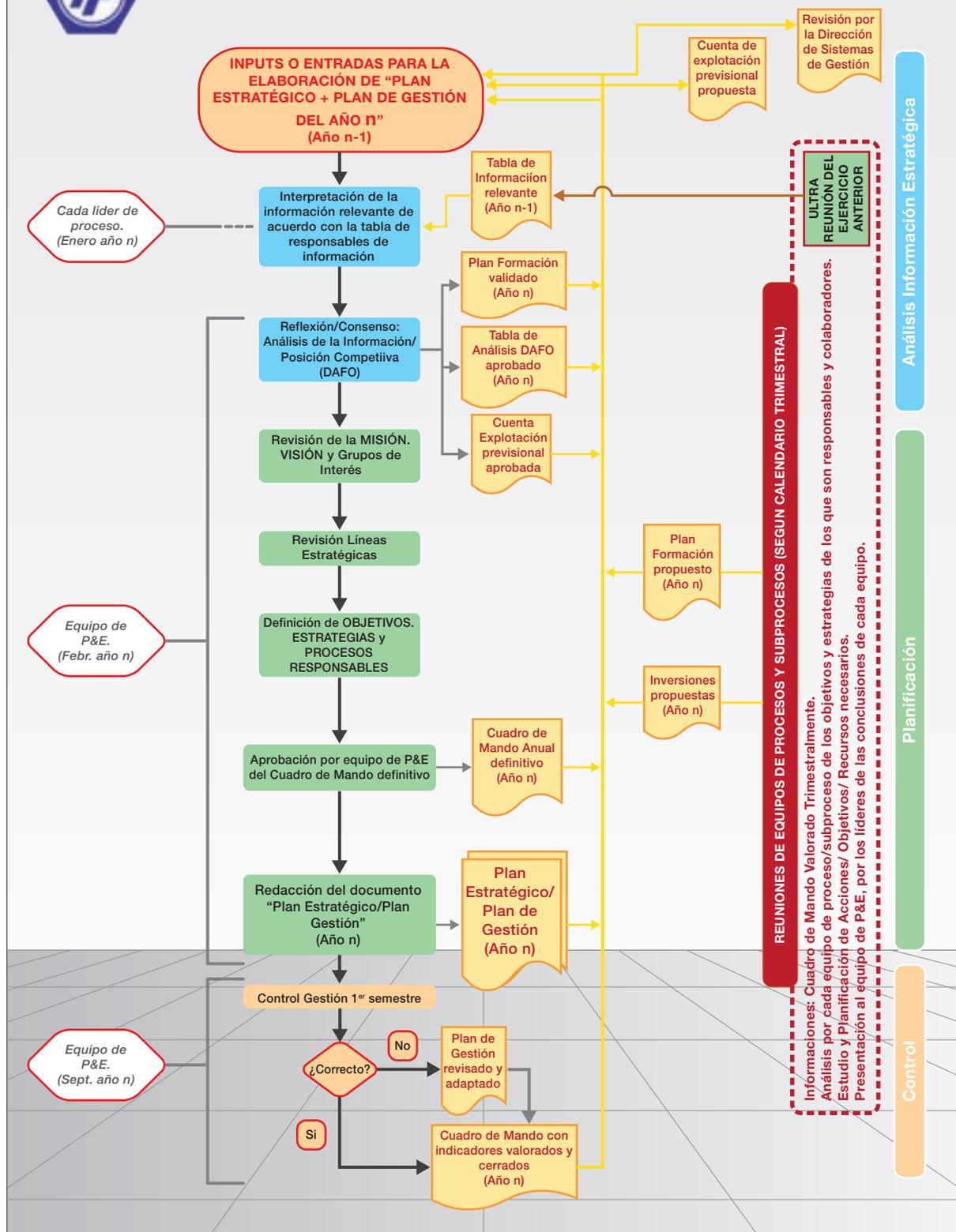
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

La política y estrategia de Torniplasa busca dar respuesta de manera equilibrada a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Para ello partimos del análisis de la información que hemos determinado como relevante de cada uno de los grupos de interés identificados: clientes, personas, sociedad y accionistas.

La P y E se desarrolla, revisa y actualiza a través del proceso de Gestión Estratégica, cuyo propietario es el Director General, formando parte del equipo de gestión del mismo los líderes de los procesos. La siguiente figura muestra el flujograma del proceso de Gestión Estratégica:



PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



El periodo del Plan Estratégico contempla un horizonte de tres años y se inicia con la revisión de la Misión y Valores. Una vez realizada dicha revisión, se analizan las fuentes de información y se procede a la realización del análisis DAFO para cada uno de los grupos de interés. Posteriormente, se revisa la Visión, se determinan las Líneas Estratégicas Básicas (LEB) y se definen los objetivos estratégicos que se despliegan en metas e indicadores a todos los procesos.

Fruto de las reflexiones del Equipo Directivo y del aprendizaje con organizaciones consideradas como excelentes, hemos ido introduciendo diferentes cambios en el proceso de formulación de la P y E. En el año 2000, contando con el apoyo de una consultora externa, definimos el primer procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico 2001-03. En la elaboración de dicho plan intervinieron el Equipo Directivo y los miembros del Consejo de Administración, lo que supuso la participación directa del 30% de la plantilla.

En la elaboración del Plan Estratégico 2004-06 un grupo de cuatro líderes intervino en un curso impartido por ASLE, a raíz del cual se definió un nuevo mapa de procesos, con el que se consiguió que el despliegue de la gestión por procesos abarcara al 100% de las personas de la organización.

En el año 2006, previo a la elaboración del Plan Estratégico 2007-2009 definimos **un nuevo flujograma** y dado lo cambiante del entorno de nuestra actividad hemos decidido la revisión anual del mismo, pese a que su vigencia continúa siendo de tres años.

Una vez definidas las LEB's y los objetivos estratégicos se revisa el mapa de procesos y se procede a la identificación de los procesos clave o aquellos procesos que contribuyen de manera directa a la consecución de las Líneas Estratégicas. Hasta el año 2004, la identificación de procesos clave se realizaba a través de una matriz en la que relacionábamos cada proceso con los objetivos estratégicos, evaluando el peso o importancia que tienen aquellos en la obtención de dichos objetivos y dando diferente puntuación según la importancia que tenía cada uno para la obtención de los objetivos estratégicos.

En el año 2004 introdujimos diferentes mejoras en la identificación de los procesos clave, para ello, en la matriz relacionamos cada proceso con las LEB's y no con cada objetivo estratégico, como veníamos haciendo hasta entonces. Asimismo, ponderamos previamente la importancia de cada una de las LEB's en función de la relación que guardan con los grupos de interés.

A partir del año 2004, como consecuencia de la reflexión del Equipo Directivo y la potenciación de la gestión por procesos, el Plan de Gestión anual que concreta el Plan Estratégico, se realiza a partir de cada proceso. Para ello, los propietarios que han participado en la elaboración del Plan Estratégico explican a sus equipos los Factores Críticos de Éxito y estrategias y definen los planes de acción anuales para llevar a cabo estas estrategias, así como los indicadores operativos que ayudarán a controlar tanto los Objetivos estratégicos como la realización de las estrategias. Igualmente, el Gerente explica personalmente a todos los componentes de Torniplasa el Plan de Gestión en la Asamblea General y se expone en el Área de Comunicación.

Durante la formulación de la P y E evaluamos los riesgos potenciales que pueden afectar a Torniplasa y la manera de afrontarlos. Así, durante el proceso de reflexión que dio lugar al Plan Estratégico 2004-06 detectamos que concentrar toda nuestra fabricación en el sector del automóvil suponía un riesgo excesivo que no podíamos afrontar. Fruto del análisis de la información proveniente de clientes y el entorno decidimos abrir nuevas líneas de mercado, orientando nuestros productos, además del sector automoción, hacia el sector de electrodomésticos y de hidráulica neumática.

En el Plan Estratégico 2007-09 hemos detectado el riesgo que supone para Torniplasa tener concentrada gran parte de su facturación en un único cliente. Para ello, hemos puesto en marcha un plan de identificación y captación de nuevos clientes. También hemos visto el riesgo de mercado que comportan algunas piezas, por lo que hemos acordado su eliminación de nuestra cartera de producto.

Asimismo, para nuestra actividad resulta vital conocer los movimientos de la competencia y las tendencias que están marcando los fabricantes de maquinaria para nuestro sector. En este sentido, desde el año 2003 venimos realizando cambios significativos en nuestro parque de maquinaria, fruto del aprendizaje realizado en visitas a ferias y publicaciones especializadas. Con el fin de obtener series largas de mercado en el campo de decoletaje hemos adquirido máquinas estampadoras de parts 6 estaciones. En el año 2004 vimos la oportunidad de intensificar nuestra presencia en los mercados portugués y francés y comenzar con el alemán. Para ello, fuimos parte activa en la

creación del Consorcio de exportación Stahlcofix. Además, nuestra presencia en este consorcio de fabricantes de tornillería nos ha permitido contar con representantes en Francia y Alemania.

La revisión de la efectividad de la P y E se realiza a través de los siguientes mecanismos:

- **Seguimiento mensual** de cuenta de resultados y balances, datos de producción y análisis de incidencias.
- **Seguimiento Trimestral** de los indicadores que integran el Plan de Gestión anual. El responsable de dicho seguimiento es el líder del proceso de gestión de procesos que elabora un informe trimestral al que tiene acceso el 100% de las personas de Torniplasa. Además incluye la revisión de la eficacia y efectividad de cada proceso que nos permite reaccionar ante cambios internos y externos.
- **Elaboración del Plan de Gestión anual** en el que revisamos el grado de consecución de los objetivos, la efectividad de las acciones de mejora puestas en marcha y la coherencia entre las líneas estratégicas y objetivos marcados y lo realmente alcanzado. Además, se revisa el Plan Estratégico en su conjunto.

4

COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Torniplasa considera básico que todas las personas que integran la organización, socios y no socios, entiendan la P y E y contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos definidos. Para ello, hemos definido diferentes sistemas de comunicación que lo posibiliten:

• Comunicación interna

Hasta el año 2000, la comunicación de la P y E únicamente se incluía en reuniones de propósito general y sólo con socios. A raíz de los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción de personas de dicho año, se decidió establecer un plan de comunicación. Dicho plan, que ha sido revisado y perfeccionado a lo largo del tiempo, se implantó en el año 2002 y contemplaba de forma específica la comunicación de la P y E.

Tras la aprobación de la P y E por parte del Consejo de Administración, se despliega a lo largo de la organización a través de asambleas generales, reuniones específicas, etc. Además, las personas conocen la P y E dado que participan de manera activa en la definición de la misma, a través de su presencia en los equipos de proceso y grupos de mejora. De esta manera, hemos pasado de la participación exclusiva de los miembros del Equipo Directivo en el primer plan estratégico 2001-03, al 100% de la plantilla en el Plan Estratégico 2007-09.

Desde el año 2002 cada propietario de proceso y subproceso, explica al equipo de gestión de su proceso el Plan de Gestión anual. El porcentaje de personas que participaban en equipos de gestión era del 100% en 2003. En el Plan Estratégico de 2004-2006 se introduce como mejora, como ya ha quedado reseñado, la realización de los planes de gestión por los propios equipos de gestión de los procesos.

• Comunicación Externa

Comunicamos nuestra P y E a otros grupos de interés. Anualmente la Junta de Accionistas tiene conocimiento directo por parte del Consejo de Administración y del Director General del grado de consecución de objetivos, siendo el órgano encargado de aprobar las cuentas generales y la gestión, tanto del Gerente como del Consejo de Administración. Respecto a los clientes y proveedores, nuestro contacto directo y habitual es fundamentalmente a través de visitas, en las que les transmitimos los aspectos más importantes de nuestra P y E, que les afecta de manera directa. La revisión de la efectividad de la comunicación de la P y E se realiza a través del grado de consecución de los objetivos, la encuesta de personas y la autoevaluación.

GRUPOS DE INTERÉS	MECANISMO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	A QUIÉN
Personas	Asamblea General	Periódica, mín. 3 años	Todas las personas
	Reuniones de Proceso	Continuada	Equipos de proceso
	Tablón de Anuncios	Expuesto de continuo	Todas las Personas
Otros Grupos de Interés	Visitas personales	Continuadas	Responsables de cada grupo de interés

El **seguimiento del grado de avance alcanzado por la organización** se realiza a través de los procesos y el Consejo de Administración. Tenemos establecidos diferentes mecanismos:

- **Mensualmente:** El Director General, el Consejo de Administración y el propietario del proceso de Gestión Administrativa Financiera, analizan los objetivos económicos a través del análisis de las cuentas de explotación y balances.
- **Trimestralmente:** A través de equipos de proceso: al que pertenecen el 100% de la plantilla, se siguen los objetivos estratégicos además de los objetivos operativos de cada proceso. El proceso "Gestión Estratégica" al que pertenecen todos los propietarios de procesos, controla la totalidad de objetivos y en caso de desviaciones, aplica los planes de corrección correspondientes. Asimismo, con el fin de que todas las personas conozcan el grado de consecución de los objetivos, se publica su evolución en el área de comunicación. Si se realiza un logro importante se reconoce públicamente y se publica en la revista de la empresa.
- **Semestralmente:** El Consejo de Administración controla el grado de consecución de los objetivos estratégicos.
- **Anualmente:** El Consejo de Administración controla el grado de ejecución y consecución de los objetivos establecidos en el Plan de Gestión. Posteriormente, el Director General los comunica a la totalidad de la plantilla en el transcurso de una asamblea general.

1

PRESENTACIÓN

Química Industrial Mediterránea es una empresa dedicada a la fabricación, diseño y comercialización de productos químicos de mantenimiento industrial con sede en Málaga. La compañía posee unas instalaciones totalmente preparadas y diseñadas para el desarrollo de su actividad, contando para ello con una superficie total de 8.938,50 metros cuadrados. En la actualidad, Química Industrial Mediterránea pertenece a un grupo de empresas (Grupo Quimsa), aunque la gestión, modelo de trabajo, dimensiones, facturación y estructura corresponden a una PYME con unas connotaciones particulares que veremos seguidamente.

Nuestra empresa fabrica y comercializa aproximadamente unos 300 productos, agrupados en las siguientes Divisiones:

División Industrial	Detergencia y Desinfección	Pinturas
Fluidos de Corte	Industrial	Aerosoles
Aguas	Jabones de Manos	Biotecnología
Construcción	Productos Ácidos	
Insecticidas, Raticidas y Ambientadores	Grasas y Aceites	

Química Industrial Mediterránea dispone de un sistema informático global que abarca todas y cada una de las secciones de la Empresa, consistente en una estructura en Red bajo entorno Windows, incorporando los más modernos sistemas de información tales como correo electrónico, fax electrónico, internet, intranet, sistemas ofimáticos, etc. Estos sistemas permiten que tanto los vendedores como los clientes puedan acceder a nuestras bases de datos por medio de módem, con los correspondientes Password y niveles de seguridad. Se ha desarrollado un software internamente que controla todos los procesos industriales, desde la creación del pedido hasta el control de producción y Stock, así como los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión Medioambiental. Asimismo, se cuenta con programadores propios que diseñan los programas internos, en lenguaje de programación Visual Basic, bajo entorno Windows.



Nuestra organización ha obtenido la homologación y/o certificaciones de productos o empresa en diferentes ámbitos que van desde la calidad, el medio ambiente, la sanidad, la construcción, etc. En 2006, obtiene el VI Premio Andaluz a la Excelencia empresarial en la categoría PYME.

El Grupo ITW

Illinois Tool Works nació en 1912 y hoy es una gran corporación industrial presente en más de 52 países con más de 825 compañías y una facturación superior a 12,8 billones de dólares.

Inicialmente dedicada a la fabricación de componentes de alta ingeniería, sistemas industriales y productos de consumo emplea a más de 50.000 personas que están focalizados en crear valor añadido a los productos y servicios que ofrece, además de aportar soluciones innovadoras para los clientes.

La estrategia de ITW consiste en:

- Modelo de negocio descentralizado.
- Atención dedicada a mejora de márgenes.
- Ampliación constante de los mercados finales.
- Presencia geográfica equilibrada.
- Vías eficaces para integrar el valor añadido de las adquisiciones.
- Aplicación extendida de la filosofía 80:20 (80% de las ventas de la compañía corresponden al 20% de los productos ofertados).

El 70% de la facturación de ITW corresponden a productos o servicios en los que ITW ostenta una posición de liderazgo en el mercado.

Nuestra empresa pertenece a ITW y se encuadra dentro del grupo de Fluidos y Polímeros dentro de la División de Polímeros.



2

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Como consecuencia de una acción de mejora emanada de la autoevaluación según el modelo EFQM, la organización ha adoptado una metodología para definir, revisar y difundir la política y estrategia de la empresa.

De forma previa, el Sistema de Gestión de la Calidad ya disponía de un procedimiento sobre planificación de la calidad. De igual manera, el Sistema de Gestión Ambiental recoge entre sus procedimientos la planificación medioambiental. Ambos cubren parcialmente la política y estrategia, por lo que se diseñó esta metodología que conduce a la planificación estratégica de la organización.

Esta metodología, que permite la conformación de un mapa estratégico, requiere de la información apropiada y pertinente que facilite la toma de decisiones.

Por ello, es importante definir las acciones encaminadas a la obtención de la información apropiada sobre las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, y de la propia organización.

Información del Mercado

Uno de nuestros objetivos es recoger el posicionamiento de nuestra empresa mediante la realización de un **estudio de mercado**.

El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las informaciones referentes a la situación del mercado, como queda de manifiesto en los estudios de Benchmarking abordados. Este proceso que nace a su vez como una nueva acción de mejora emanada del proceso de autoevaluación, ha dado origen a un procedimiento que recoge la metodología de estudio del mercado: "Benchmarking de procesos económicos y financieros".

El proceso en sí tiene como objetivo compararnos con las empresas de nuestro sector en aquellos factores que permitan una evaluación periódica y que de esta manera nos sitúe en el mapa empresarial nacional. Admitiendo que la información que se extraiga puede ser importante a la hora de modificar la política y estrategia de la empresa.

A continuación, se indica la información principal obtenida a través de este tipo de estudios:

1. Análisis de datos económicos-financieros que interesan a la organización

Dentro de la información pública disponible sobre empresas de nuestra competencia, la dirección ha decidido valorar como parámetros principales:

- Volumen de facturación.
- Beneficio Neto.

- % de Beneficio sobre facturación.
- Recursos Propios.

2. Estudio de empresas con las que hacer el benchmarking

- Recabamos información de nuestras Direcciones Comerciales y Departamento Técnico sobre empresas de la competencia de las que haya conocimiento por cualquier vía (encuentros en clientes, contratipos solicitados por red comercial, publicidad en medios especializados, etc.)
- Hacemos una búsqueda, a través de la página de informes comerciales, por CNAE seleccionados que puedan cubrir nuestra actividad.
- Una vez extraídos los listados correspondientes entramos en sus páginas web para comprobar que sus catálogos realmente compiten con los nuestros.

3. Obtención y análisis de información

- Con el resultado filtrado por estos criterios, solicitamos informes comerciales a nuestro proveedor de Informes, que en la mayoría de los casos incluye resumen de últimas cuentas presentadas con los parámetros principales a analizar.
- Completamos la información de aquellas compañías de las que no hemos podido obtener sus cuentas mediante informes comerciales con cuentas completas solicitadas a los Registros Mercantiles correspondientes (acceso vía internet).
- Elaboramos una base de datos con los datos fiscales, CNAE, dirección web, telf., venta anual, beneficio, activo total, activo circulante, exigible total, exigible a corto plazo y recursos propios de cada uno de nuestros competidores.
- Incrementamos el volumen total de mercado en un 20% como ponderación de economía sumergida y pequeños competidores no recogidos.

4. Inclusión de posibles acciones de mejora en el sistema

Una vez analizados los informes de la competencia y a la vista de nuestra situación en el mercado se valora la posibilidad de emprender acciones de mejora para la toma de decisiones en la Planificación Estratégica.

5. Definición y sistematización de la metodología

Una vez extraída la documentación se elabora una lista de las empresas clasificadas por los distintos parámetros.

- Elaboramos un ranking del sector basándonos en un parámetro principal: Facturación.
- Completamos ésta información con los siguientes ratios de control:
 - Ratio Liquidez (Activo circ./Activo total).
 - Ratio Solvencia (Activo circ./Acreedores corto plazo).
 - Ratio Garantía (Activo circ./Total acreedores).
 - Ratio Autonomía Financiera (Fondos propios/Total acreedores).
 - Ratio Endeudamiento (Total acreedores/Fondos propios).
 - Beneficio Neto (BDI).

6. Entrega de Informe a Dirección General

Una vez realizado el estudio se entregará a Dirección General un informe del mismo para que lo considere en la Planificación Estratégica de la Organización.

7. Periodicidad

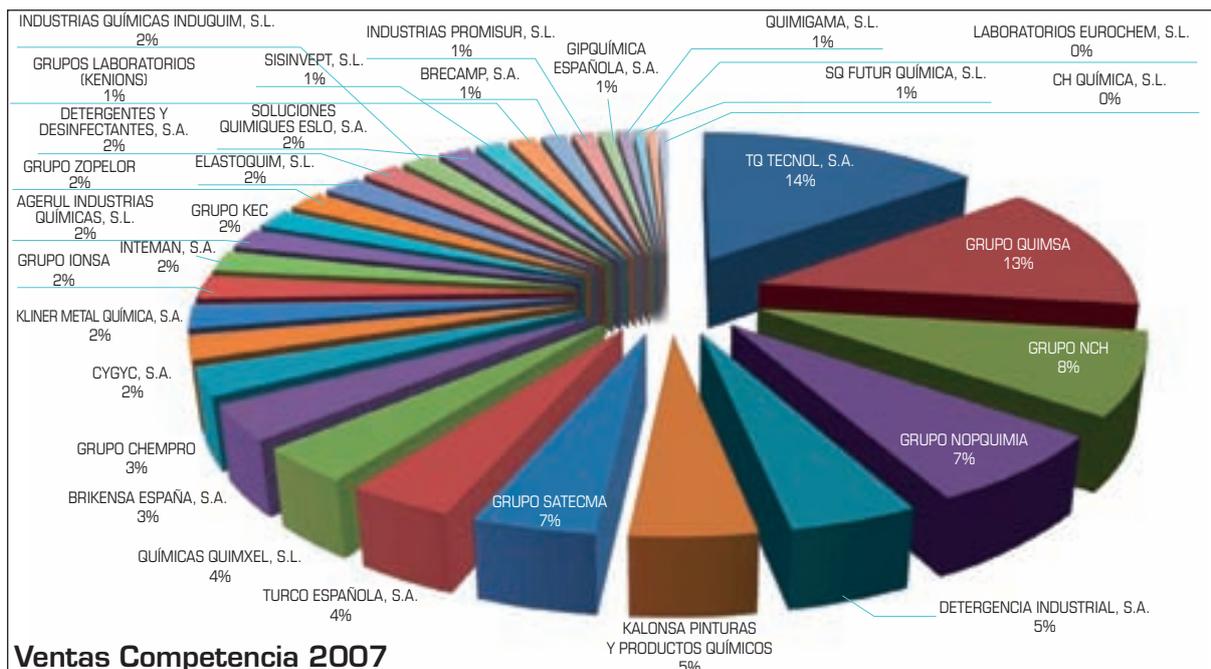
El estudio deberá realizarse todos los años.

8. Análisis de Tendencias

Los estudios de varios años conducen a la obtención de tendencias interanuales.

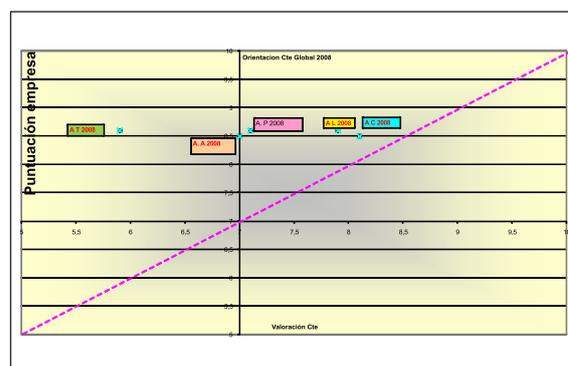
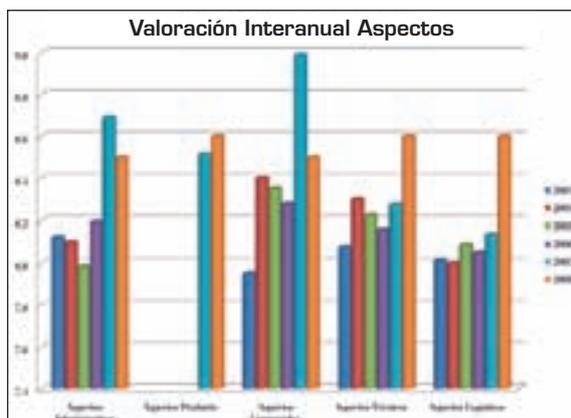
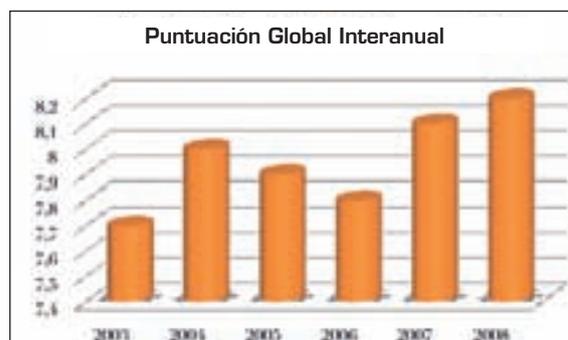
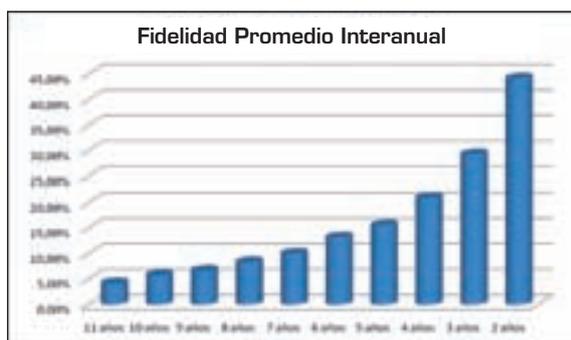
A modo de ejemplo podemos observar la gráfica de venta comparativa correspondiente al ejercicio 2007 de las empresas vinculadas a Química Industrial Mediterránea y la competencia de su sector.

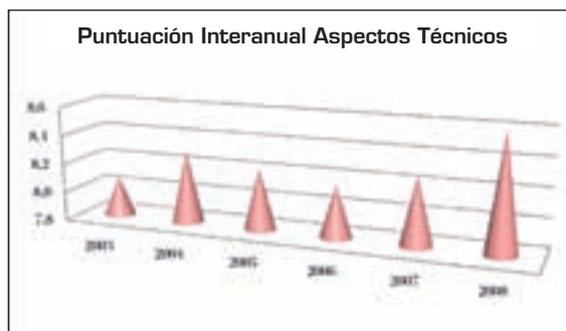
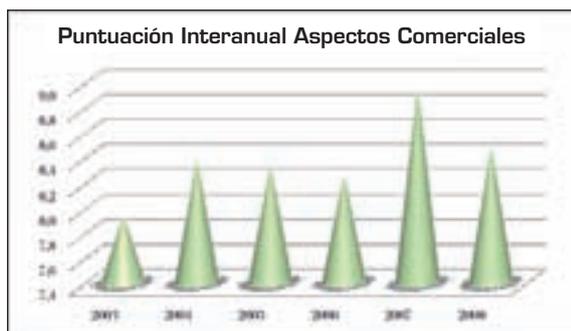
Estos datos y otros que se recaban, básicos para la planificación estratégica tienen que ver con los grupos de interés de la propia empresa.



Información de los Clientes

La clara vocación comercial de nuestra organización hace que todas las cuestiones relacionadas con los clientes incidan de manera directa en la planificación estratégica. Para recabar la información relevante sobre este grupo de interés, se realizan medidas de fidelidad a varios años y medidas de percepción mediante la realización anual de encuestas. Dentro de estas encuestas se ha preguntado además de por la puntuación global de la empresa por la valoración y puntuación de otros aspectos concretos, como puede apreciarse en las gráficas siguientes.





La información que nos suministra el cliente se canaliza también con un nuevo módulo de reclamaciones de clientes que habilita la opción de realizarlas a través de la parte privada de las páginas web.

Otra información absolutamente relevante para la política y estrategia de la empresa es la relacionada con el tiempo de entrega del producto a los clientes, evaluándose el tiempo transcurrido desde que un pedido entra en fábrica hasta la salida de la misma y el conjunto de este periodo y la recepción en el cliente.



Otro medio habitualmente utilizado para obtener información del mercado, esencialmente de nuestros productos, es a través de la red comercial, cuya amplia difusión por el territorio nacional nos permite detectar necesidades y expectativas de clientes y comparar o acceder a productos de la competencia. Esta vía suele ser estudiada por el Departamento de I+ D.

Información de las Personas

La satisfacción del personal es un aspecto clave en la organización. La realización de encuestas de satisfacción del personal, así como la puesta en marcha de un módulo de sugerencias vía intranet, facilitan los canales de comunicación y la capacidad de detección de las necesidades y expectativas del personal de la empresa, tanto de los servicios internos como de la red comercial.

Información de los Accionistas

Aunque tanto la estructura como la dimensión de Química Industrial Mediterránea son equivalentes a la de cualquier otra pyme industrial, desde que en diciembre de 2006 se integrara a la multinacional Illinois Tool Works (ITW), son continuos los diferentes tipos de informes que se remiten para el control y la planificación de actividades. La filosofía de ITW y diferentes conceptos y criterios se han incorporado dentro de la política y estrategia de la compañía. En este sentido la autonomía de Química Industrial Mediterránea y su grupo es total, dentro del esquema marco que ITW establece.

Información de la Sociedad

Nuestro Grupo ha apostado firmemente por el respeto al medio ambiente, como lo demuestra la obtención de la certificación de nuestro sistema de gestión ambiental conforme a la norma ISO

14001 desde finales de 1999, y la apuesta por la obtención de la adecuación al reglamento EMAS para la empresa de tratamientos de biocidas. Al mismo tiempo la compañía recoge en su manual de gestión su concordancia con los diez principios del pacto mundial.

La evaluación del grado de cumplimiento de la legislación y los resultados de la misma constituyen una información crucial y condicionan la planificación estratégica de la empresa, especialmente por tratarse de una empresa que fabrica y comercializa productos químicos. La pertenencia a asociaciones sectoriales impulsa aún más la actualización normativa de la compañía.

Información de los Proveedores

En lo referente a otras partes interesadas, la posibilidad de que el proceso de planificación recoja las necesidades y expectativas de proveedores, queda abordado desde la puesta en marcha de la acción de mejora sobre el desarrollo y la implantación de una Política de alianzas con proveedores.

El contacto continuo con los proveedores estratégicos, incluyendo el trasvase de conocimiento, las sinergias con empresas del grupo ITW, recogidas en los procedimientos del sistema como canal preferencial, o la alianza con compañías de primer orden a nivel sectorial, como American Water Chemicals en orden a productos anti-incrustantes para el tratamiento de membranas de ósmosis inversa, son mecanismos que permiten recabar información relevante a tener en cuenta en la planificación estratégica de la empresa.

En general, el grado de consecución de los objetivos es un índice de la eficacia de la información obtenida de las diferentes fuentes citadas.

Información Interna

El proceso de definición, desarrollo y revisión de la política y estrategia considera también como información los aspectos legales y reglamentarios que hemos citado, de tal manera que existen procedimientos que establecen los mecanismos de determinación y evaluación de la normativa aplicable.

Existen además dos procedimientos específicos en el Sistema de calidad, como son el de revisión del contrato y el de determinación de requisitos, donde se contemplan los requisitos especificados por el cliente (tanto aquellos explícitos como los implícitos), los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios y los requisitos legales o reglamentarios. Todos ellos, son tenidos en cuenta a la hora de elaborar la política y estrategia de la organización, como también son tenidas en cuenta circunstancias externas que puedan condicionar la actividad de la organización, como situaciones de macroeconomía, sociales etc.

Además, la información interna está condicionada por los propios indicadores operativos y de rendimiento. Existe un numeroso espectro de indicadores de proceso cuya revisión y evaluación puede conllevar actuaciones directamente relacionadas con la planificación estratégica. De la misma manera, la evaluación continuada del Cuadro de Mando Integral, aporta las tendencias de la organización y la necesidad de realizar actuaciones en aquellos aspectos cuyos resultados así lo indiquen.

3

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

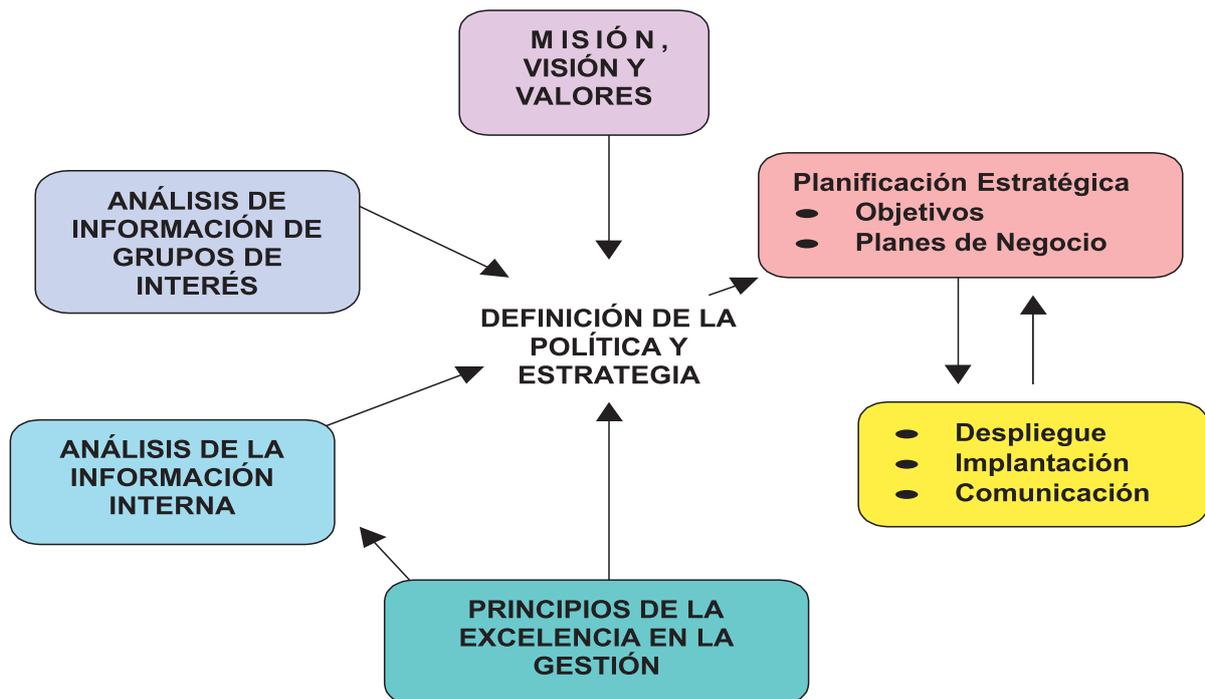
Política y Estrategia (Esquema General)

En Química Industrial Mediterránea, la definición, el despliegue y la revisión de la política y estrategia se lleva a cabo siguiendo los siguientes requisitos:

- Debe tener un proceso formal de revisión.
- Debe estar alineada con el esquema de procesos clave de la organización, para lo cual estos deberán adaptarse a la política y estrategia.

- Deberá estar desplegado.
- Debe ser comunicado.
- Debe ser coherente con la Misión, Visión, Valores y Código Ético.
- La política y estrategia de la organización debe estar basada en la información relevante de las partes interesadas (clientes, proveedores y personal de la compañía) y de los factores sociales, normativos y legales.

Considerando lo anterior, para elaborar la política y estrategia nos basamos en el siguiente esquema, que se encuentra recogido en el “procedimiento de ejecución”, desarrollado a partir de los conocimientos previos y con la nueva filosofía de excelencia empresarial donde se contemplan todos los grupos de interés, la concordancia con la misión y visión de la empresa y el propio ciclo de mejora continua PDCA.



El mismo procedimiento mencionado señala entre sus apartados el protocolo para la revisión y puesta al día de la planificación estratégica de la organización, marcando también el alcance plurianual de la misma.

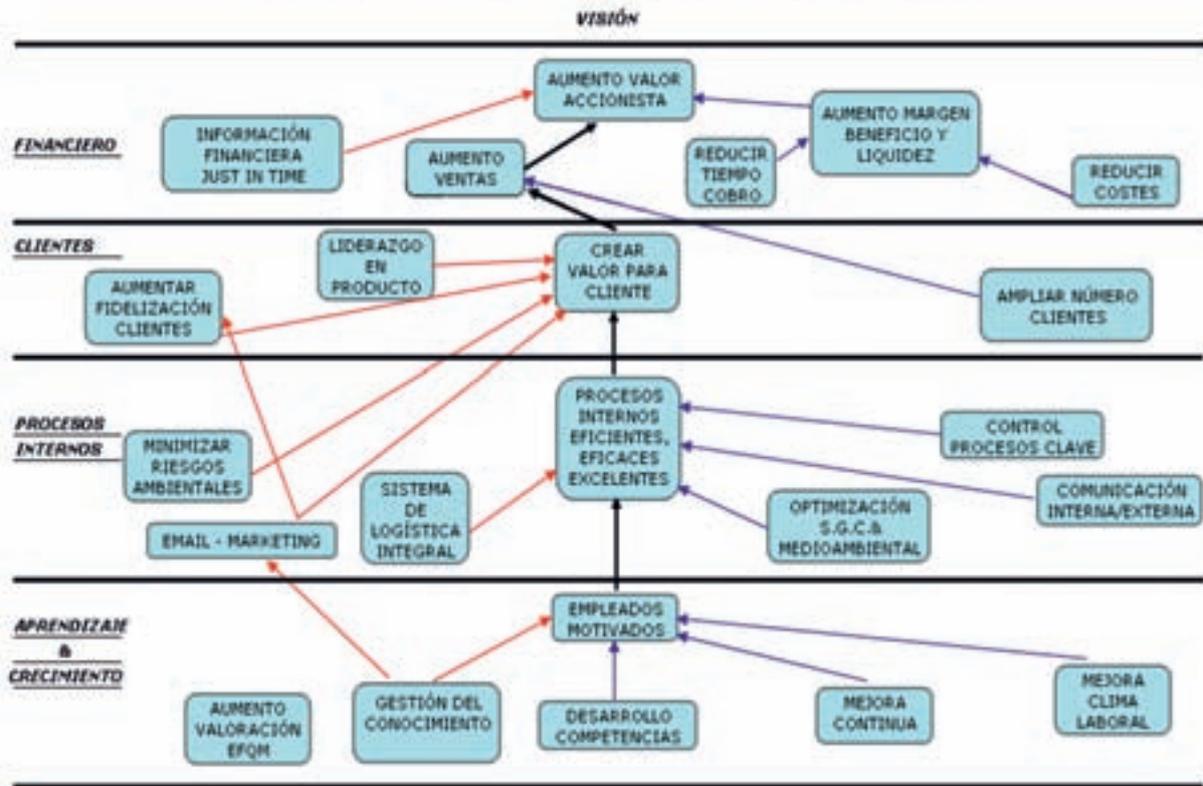
Esta política y estrategia se plasma en la realización de una planificación estratégica por áreas de conocimiento, alineadas con la política, misión y visión de la organización. En cada uno de los planes por áreas se marcan objetivos, responsables y medios, estableciéndose indicadores para su control.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica derivada del proceso anterior, recoge la misión, visión, valores y código ético, estando por consiguiente perfectamente alineada con estos, y cubre todas las áreas de la organización. Estos datos vienen recogidos en el procedimiento operativo “Planificación Estratégica”.

Como se observa en la siguiente figura, se ha desarrollado, como una acción de mejora en el proceso EFQM, un mapa estratégico basado en la metodología BSC (Balanced Scorecard), donde se aprecian en horizontal las diferentes perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos o Aprendizaje y Crecimiento). En vertical se observan las distintas líneas estratégicas (en rojo innovación y crecimiento, en azul rentabilidad y negro ambas). En el diagrama se representan los objetivos dentro de rectángulos y las líneas de unión representan relaciones causa-efecto. Para analizar los diferentes objetivos estratégicos se aborda el mapa desde un enfoque “top-down”, y para el análisis de cada objetivo estratégico se ha comenzado desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a la perspectiva financiera.

Desarrollo del Mapa Estratégico.



Para cada perspectiva se han definido los diferentes objetivos estratégicos, siempre de acuerdo con la Misión y Visión de la organización. Se han determinado las relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos. Para cada uno de ellos, hemos definido indicadores de resultados y metas. También se han definido iniciativas o acciones estratégicas en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Finalmente, para cada una de las acciones o iniciativas, se han establecido indicadores de causa, frecuencia de medición, responsables y recursos.

Revisión de la Estrategia

Los mecanismos de control del cumplimiento de la política y estrategia vienen dados principalmente por el estudio y la observación del Cuadro de Mando Integral, que recoge los valores de los indicadores de rendimiento de la organización. Evidentemente, los resultados del propio análisis de este Cuadro de Mando condicionan la política y estrategia de la empresa.

La dirección evalúa regularmente los resultados de los indicadores en la **revisión del sistema**, pudiendo utilizarse estos datos tanto para modificar procesos como para incidir directamente en la política y estrategia.

También se contemplan en la revisión del sistema por la dirección, y consecuentemente en la planificación estratégica, los resultados de las **evaluaciones o autoevaluaciones** siguiendo así los criterios establecidos, tanto en el modelo EFQM de excelencia empresarial como en la norma ISO 9004.

Los estudios de mercado han permitido conocer nuestra posición con respecto a la competencia. A continuación se recogen los elementos de entrada para definir, redefinir o modificar la política estratégica de la organización:

- Resultados de indicadores internos de rendimiento.
- Resultados de autoevaluaciones de la organización.
- Resultados de indicadores de eficacia de los procesos.

- Integración de las acciones de mejora emanadas de autoevaluaciones, encuestas, sugerencias, etc.
- Resultados de análisis de competidores.
- Información acerca de nuevas tecnologías.
- Resultados de encuestas de satisfacción de clientes.
- Resultados de encuestas de clima laboral.

Para valorar y revisar toda esta información hacemos uso de diferentes comités como son el Comité de Calidad, el de Gestión Medioambiental, el Comité de Planificación Estratégica, todos ellos con una periodicidad establecida en tres reuniones mínimas al año, el comité de producto que tiene una periodicidad semanal y el comité de simplificación que se reúne varias veces al año sin periodicidad establecida. Además anualmente en la revisión del sistema por la dirección se valoran y analizan los datos encontrados.

La asociación a organizaciones, así como la búsqueda de información técnica y bibliográfica descrita también en el procedimiento de identificación y acceso de la reglamentación donde se recogen las fuentes documentales de los procesos, confiere una mayor garantía tanto de la identificación de los requisitos legales o reglamentarios aplicables a la empresa, como de la búsqueda de nuevas tecnologías que aporten valor añadido a nuestras actividades.

Integración en ITW

Nuestro encuadre dentro del grupo ITW condiciona en muchos aspectos la política de la empresa, siendo lo primero a considerar la filosofía de ITW.

La Filosofía 80:20 de ITW:

80:20 Proceso de empuje

- 80/20 es un proceso de planificación de negocio que mejora la productividad.
- Reduce el inventario y mejora la calidad del producto.
- Permite al negocio centrarse en la mejor línea y en las partes del negocio más rentables.
- Fomenta la innovación de nuevos productos.
- Permite centrarse en el crecimiento de nuevos potenciales.

Por qué funciona 80:20

- La Complejidad desdibuja la importancia; la simplicidad centra la acción.
- Acciones enfocadas; mejoran el rendimiento.
- La Complejidad crea gastos generales; la simplicidad los elimina.

La distribución temporal de un ejercicio dentro del grupo ITW, y por tanto dentro de nuestra organización se realiza por trimestres (Quarters), dividiéndose el año en cuatro trimestres Q1, Q2 y Q3 que coinciden con los finales del primer, segundo y tercer trimestre del año ITW (que va de diciembre a noviembre), el Q4 coincide con el cierre del año. Las tres primeras Qs, conllevan reuniones a nivel del Grupo de Polímeros al que pertenecemos y tienen trascendencia absoluta en la Política y Estrategia de la organización:

Contenidos de las Qs:

Q1:

- Se revisan los resultados del año anterior (esta revisión sólo aborda problemas especiales y abarca un resumen del año vencido).
- Se analizan los resultados del primer trimestre del año en curso.
- Se realiza una estimación de los resultados del presente año.

Q2:

- Se revisa el primer semestre del año.
- Se hace una reestimación del año en curso.
- Se lanza un plan a 4 años (Long range plan).

Q3

- Se revisa el tercer trimestre.
- Se realiza el plan del año siguiente (Plan a corto plazo).

El análisis de los planes a corto o a largo plazo estudia los siguientes datos:

- Situación de Ventas y Beneficios.
- Activos (Working Capital).
- Análisis de Situación.

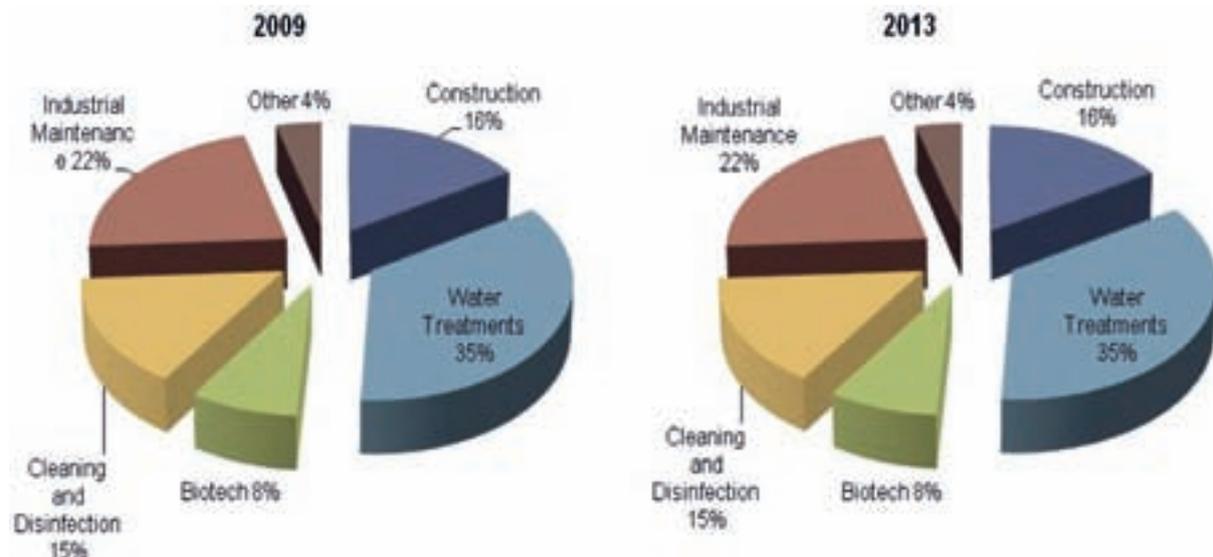
PLAN ESTRATÉGICO A 2013

1. Sistemas de dirección. Organización Interna.
2. Ventas y Beneficio. Activo circulante.

Ventas y Beneficios							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Venta	\$ 33.254	\$ 31.573	\$ 27.434	\$ 29.077	\$ 30.967	\$ 32.215	\$ 34.468
Margen Variable	\$ 24.890 74,8%	\$ 23.419 74,2%	\$ 20.134 73,4%	\$ 21.489 73,9%	\$ 23.081 74,5%	\$ 24.308 74,8%	\$ 25.858 74,8%
Gastos Generales	\$ 19.713 59,3%	\$ 19.344 61,3%	\$ 17.636 64,3%	\$ 24.890 74,8%	\$ 18.252 62,8%	\$ 18.699 60,4%	\$ 20.015 58,1%
Beneficio	\$ 5.178 15,6%	\$ 4.075 12,9%	\$ 2.499 9,1%	\$ 3.237 11,1%	\$ 4.381 14,1%	\$ 5.005 15,4%	\$ 5.843 17,0%

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Trade	\$ 13.210	\$ 14.511	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000
Past Due	\$ 1.115 8,4%	\$ 1.843 12,7%	\$ 1.671 12,8%	\$ 1.170 9,0%	\$ 910 7,0%	\$ 780 6,0%	\$ 650 5,0%
DSO	125	154	148	130	120	110	100
Inventory	\$ 1.169	\$ 1.027	\$ 1.040	\$ 1.000	\$ 950	\$ 950	\$ 950
Slows	\$ 256 21,9%	\$ 173 16,8%	\$ 147 14,1%	\$ 100 10,0%	\$ 80 8,4%	\$ 70 7,3%	\$ 60 6,3%
Obsoletes	\$ 36 3,1%	\$ 13 1,3%	\$ 13 1,3%	\$ 10 1,0%	\$ 8 0,8%	\$ 7 0,7%	\$ 6 0,6%
MOH	1,9	1,5	1,6	1,5	1,5	1,5	1,5

3. Plan de Marketing. Mercados y Productos.



4. Plan de Adquisiciones.
5. Estrategia en I+D.
6. Estrategia de Calidad.
7. Estrategia en Recursos Humanos.
8. Simplificación.

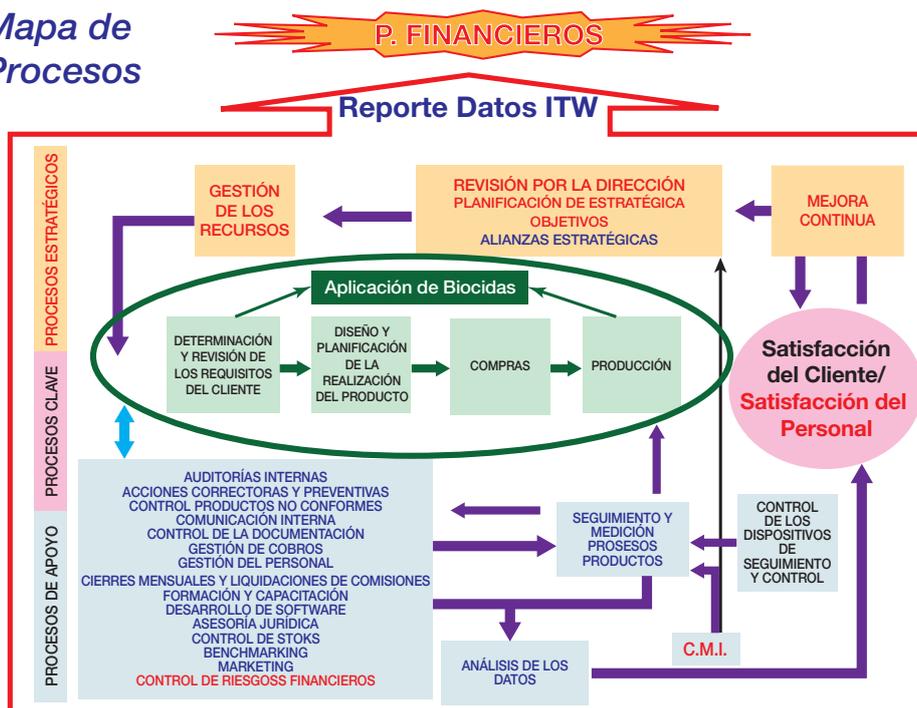
En definitiva un plan a largo plazo debe responder a las Preguntas: ¿Cómo queremos que sea nuestra Empresa en 2013? ¿Cuál es nuestro objetivo al final del 2013? ¿Cómo lo conseguiremos? ¿Cuál será nuestra estrategia?

4

COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

En la siguiente figura se aprecia el nuevo mapa de procesos, alineado con la política y estrategia de la compañía, y que se encuentra dentro de la planificación efectuada. Dicho mapa establece tres categorías de procesos, clave, estratégicos y de apoyo. Cada uno de los procesos descritos en el mapa consta de un procedimiento que lo desarrolla y en el que se describen los responsables. Además existe una base de datos de indicadores donde se compara cada uno de los valores obtenidos con un objetivo prefijado, evaluando en cada caso la eficacia del proceso.

Mapa de Procesos



Por otra parte, la propia revisión del sistema estudia todos los indicadores del mapa, encontrándose actualmente la cuarta revisión del mapa de procesos, fruto de mejoras y de ir aquilatando e identificando el mapa y los indicadores relacionados con el mismo.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, el Plan Estratégico de la Organización, del que emanan los diferentes planes operativos, encuentra vinculación con los diferentes objetivos estratégicos que engarzan con el mapa estratégico. Las actividades, acciones de mejora u objetivos que deban ser acometidos son priorizados dentro de las reuniones que tiene el Grupo de Planificación Estratégica, cuyas funciones y actividades vienen definidas en los procedimientos operativos correspondientes.

La comunicación de estos objetivos se realiza al propio comité de planificación y al grupo directivo de la organización, todos los proyectos, acciones de mejora y objetivos planteados son realizados por grupos de trabajo a los cuales se les comunica en cascada y se le asignan funciones y responsabilidades. El principal flujo de comunicación es ascendente-descendente, realizándose mediante difusión por intranet o publicando en las diferentes páginas web o en los manuales de gestión la misión y visión de la compañía.

Evidentemente, la comunicación en la organización es evaluada mediante las encuestas de clima laboral. La puesta en evidencia tras la autoevaluación del modelo EFQM, de ser este aspecto uno de los puntos susceptibles de mejora en nuestra organización, ha desembocado en la realización de acciones que conducen a la mejora de canales y formas de comunicación en nuestra organización.

Finalmente, como ejemplo tenemos una reciente carta enviada a la red comercial de la que extractamos lo referente a la estrategia a largo plazo:

“Pregunta: ¿Cómo queremos que sea nuestra Empresa en 2013?”

Queremos una empresa líder en el sector, pero no sólo en ventas. Líder en calidad, en servicio, en confianza, en imagen.

Queremos ser el referente nacional en sectores emergentes como la Biotecnología y el Tratamiento de Aguas.

Queremos que nuestra Red Comercial sea la que mejor formación y entrenamiento reciba.

Queremos unas oficinas centrales profesionalizadas y buscando las mejores soluciones para la Red Comercial y para nuestros clientes.

Pregunta: ¿Dónde queremos llegar?

En 2013 nos hemos propuesto alcanzar la cifra de ventas de 30.000.000 €.

Pregunta: ¿Cómo lo conseguiremos? ¿Cuál será nuestra estrategia?

La única forma de conseguir los objetivos propuestos es trabajando duro y teniendo clara nuestra línea de actuación.

Trabajaremos juntos en las siguientes áreas:

- **A nivel de Productos**, vamos a apostar por líneas de nuevas tecnologías tales como: Biotecnología, Nanotecnología, Tratamientos de Aguas y Energías Alternativas (Solar, eólica, etc.), así como búsqueda de productos alternativos ‘Medioambientalmente correctos’.
- **A nivel de Mercados**, supliremos el descenso de ventas en construcción con nuevos mercados, tales como: Mantenimiento de Puertos y Barcos, Productos con dosificadores especiales para hostelería, Mantenimiento de Funerarias y Tanatorios (Biotecnología), Mercado de energías renovables, Bodegas, Tratamientos especiales para la piedra, Material de Seguridad, etc.
- **A nivel de Calidad**, aumentaremos nuestros controles internos. Obtendremos la certificación ‘Plata’ de EFQM. Simplificaremos los procedimientos productivos y administrativos para agilizar nuestra respuesta. Obtendremos la homologación EMAS (Compromiso medioambiental) para nuestra empresa de Aguas (Servicia)
- **A nivel de Servicio**, reduciremos los tiempos de entrega, potenciaremos los canales de comunicación con la Red Comercial y con nuestros clientes. Diseñaremos nuevos accesos Web más ágiles y con mayor información. Aplicaremos las nuevas tecnologías disponibles en el mundo de las comunicaciones.
- **A nivel de imagen**, cambiaremos los formatos de aerosol y envases pequeños. Actualizaremos nuestra imagen de Marca. Modificaremos nuestros catálogos en papel e informáticos.
- **A nivel de confianza**. Reduciremos al máximo los errores de cualquier tipo, incorporando las medidas necesarias.

Para conseguir nuestro objetivo de ventas, debemos dotaros de las herramientas y de la información necesaria para el correcto desempeño de vuestro trabajo. Este será nuestro principal objetivo.

Queremos ser referente nacional en sectores como Biotecnología y Tratamiento de Aguas.

En este sentido, nuestra estrategia está basada en:

1. Biotecnología.

- Adquisición de Compañías con fuerte presencia en el mercado nacional.
- Alianzas con Proveedores estratégicos para desarrollo de nuevos productos.
- Acuerdos con empresas de investigación. Alianzas estratégicas.

2. Tratamiento de Aguas.

- Búsqueda de nuevas líneas relacionadas con tratamiento de aguas, y potenciación de las existentes (legionella, ósmosis, torres, calderas, piscinas, etc).
- Máxima potenciación de nuestra Empresa de Aguas (Servicia).
- Adquisición de Compañías con fuerte presencia en Península y/o Canarias.

3. Otras adquisiciones:

- Estamos analizando posibles adquisiciones dentro de nuestro sector, pero los malos resultados obtenidos en 2008 por la mayoría de nuestra competencia, hacen difícil una adquisición a corto plazo.
- Barajamos la posibilidad de absorciones o alianzas con compañías del sector con problemas de liquidez.

Queremos que nuestra Red Comercial sea la que mejor formación y entrenamiento reciba.

Las Direcciones Comerciales, junto con el Departamento Técnico y el Departamento de Marketing, están preparando un Plan de Formación continuado, para intentar que dispongáis de la mayor y mejor información posible acerca de nuestros Productos, con sus posibles aplicaciones.

Este Plan contemplará Convenciones, Cursos especiales, lanzamiento de información vía correo y Web, y posibilidad de descarga de los cursos en la Web.

Queremos unas oficinas centrales profesionalizadas y buscando las mejores soluciones para la Red Comercial y para nuestros clientes.

En esta línea, hemos aplicado la filosofía 'Comprender, Simplificar y Actuar' para los procesos administrativos y contables.

Esta metodología consiste en analizar un proceso completo (administración, contabilidad), desde el principio hasta el final, viendo cuáles son los pasos importantes, y cuáles son los que no aportan ningún valor; con el objetivo final de simplificar y hacer más lógicos y rápidos los procesos internos.

Esperamos que en breve plazo, las medidas de simplificación interna adoptadas, se vayan traduciendo en una mejora en el servicio hacia vosotros y a los clientes."

08

RECUBRIMIENTOS PLÁSTICOS S.A. (REPLASA)

1

PRESENTACIÓN

RECUBRIMIENTOS PLÁSTICOS S.A., fue fundada en 1968 en ASTRAIN (Navarra), con el objetivo de introducir una gama de productos, hasta entonces novedosa en el mercado doméstico, mediante la utilización de una tecnología productiva nueva que, en aquella época, estaba siendo desarrollada en Japón, EEUU, y el Reino Unido. Este carácter pionero, conjuntamente con la estabilidad en la composición accionarial y su estrategia de desarrollo a largo plazo, han ido moldeando los valores del proyecto a lo largo de estas cuatro décadas.



La actividad principal es el recubrimiento con films orgánicos (PVC, polipropileno, PET...etc.) o con recubrimientos líquidos (pinturas y derivados), de bobinas metálicas (acero galvanizado, aluminio, inoxidable...entre otros).

El proceso total del material, se completa con el corte de la bobina recubierta, bien longitudinal (en flejes) o bien transversalmente (en plancha), dependiendo de las especificaciones del cliente.

Los productos fabricados han sufrido una fuerte transformación y desarrollo en la última década y, consiguientemente, los sectores de actividad principal también se han ido ampliando a lo largo de los últimos años. Entre los sectores objetivo más importantes se pueden destacar: electrodoméstico, construcción civil e industrial, la construcción naval, aparatos de frío comercial e industrial, puertas metálicas de vivienda y garaje, ascensores y diversos componentes para la automoción.



La diversidad de sectores objetivo de nuestros productos permite que exista también una importante diversificación en nuestros clientes, desde grupos importantes como BSH, Electrolux, Whirlpool, Sika o Henkel, a clientes de tamaño mucho más reducido. Esta diversificación se ha visto potenciada en esta última década por el importante desarrollo de nuestras actividades comerciales en los mercados exteriores hasta alcanzar, en la actualidad, cifras de exportación superiores al 65%. Entre los países destino de nuestros productos destacan mercados europeos como Alemania, Francia, Italia, Polonia, Suiza, Hungría o Reino Unido; Túnez, Argelia y Sudáfrica en el continente Africano; Turquía o Irán en Oriente Medio; China en el lejano oriente; y EEUU, México y Brasil en el continente Americano.

REPLASA está compuesta actualmente por 52 personas, que han sido capaces de desarrollar un proyecto de referencia mundial por su calidad y creatividad en diferentes sectores y mercados geográficos, y que alcanza los 30 millones de € de facturación anual.

2

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

El primer acercamiento de REPLASA a una definición estructurada de su estrategia como proyecto de futuro se produjo en 2003. En este primer paso se definieron las bases que posteriormente, en 2005, dieron lugar a la creación de un proceso de reflexión estratégica que marca las pautas del desarrollo y seguimiento de todo el proceso de definición de la estrategia de la empresa. Esta estrategia se despliega anualmente mediante los planes de gestión que son, a su vez, analizados mensualmente para corregir sus desviaciones y proporcionar nueva información al siguiente proceso de reflexión estratégica.

Grupos de interés

El proceso de reflexión estratégica se inició con la definición de los grupos de interés, o grupos de personas, empresas e instituciones que participan en cierta manera del proyecto de la empresa. Estos grupos se clasificaron en seis segmentos: personas, clientes, accionistas, proveedores y colaboradores, sociedad, y mercado. El objetivo de este agrupamiento era identificar la información que cada uno de los segmentos podía aportar al proyecto y a la definición de su estrategia, así como la información que el proyecto debía reportar a cada uno de ellos y las necesidades que debía satisfacer.

En cada uno de los grupos se manejan dos tipos fundamentales de información, la información subjetiva y directa del grupo de interés, recabada mediante encuestas de satisfacción o canales directos de sugerencias, y la información objetiva o indirecta, obtenida mediante diferentes canales de prospección de mercado, estadísticas, informes de organismos, o contactos directos con miembros de los grupos. Además, cada una de las fuentes de información tiene asociada la responsabilidad directa de un área de la empresa (Comercial, Industrial, Desarrollo de producto, o Financiero-Administrativa) que es la encargada de recabar y presentar dicha información al resto de las áreas.

Grupos de Interés				
Fuente Información			Área de responsabilidad	
1	Clientes	1.1.	Encuesta de satisfacción de clientes	Área Comercial
		1.2.	Grupos de trabajo con clientes para desarrollo de producto	Área Desarrollo Producto
		1.3.	Información de contactos con clientes	Área Comercial
		1.4.	Información sobre evolución de precios de mercado	Área Comercial
2	Proveedores	2.1.	Informe de evaluación de proveedores/colaboradores	Área Industrial
		2.2.	Información sobre evolución de precios de mercado	Área Industrial
		2.3.	Grupos de trabajo con proveedores para el desarrollo de producto	Área Desarrollo Producto
	Colaboradores	2.4.	Información de contactos con proveedores/colaboradores	Área Industrial
		2.5.	Informe de Ferias	Área Comercial
		2.6.	Encuesta de satisfacción de proveedores	Área Industrial
3	Socios	3.1.	Junta General de Accionistas	Director Gerente
		3.2.	Consejo de Administración	Director Gerente
4	Sociedad	4.1.	Encuesta de impacto en la sociedad	Área Financiero-Administrativa
		4.2.	Relación con las diferentes instituciones	Área Financiero-Administrativa
		4.3.	Relación con la localidad	Área Financiero-Administrativa
		4.4.	Sistema de sugerencias de la sociedad	Área Financiero-Administrativa
5	Personas	5.1.	Encuesta de satisfacción de las personas	Área Financiero-Administrativa
		5.2.	Diagnóstico de necesidades de formación	Área Financiero-Administrativa
		5.3.	Consejo de Dirección y Áreas de trabajo	Director Gerente
		5.4.	Sistema de Ideas de Mejora	Área Financiero-Administrativa
6	Mercado	6.1.	Estadísticas ECCA y otros organismos	Área Desarrollo Producto
		6.3.	Vigilancia estratégica	Área Desarrollo Producto
		6.3.	Informe Congreso ECCA	Área Desarrollo Producto

Indicadores de rendimiento interno

La información necesaria para el proceso de reflexión estratégica se completa con aquellos datos generados internamente por el propio proyecto en su evolución. Esta información interna, o Indicadores de Rendimiento interno, se clasifican en: Indicadores de rendimiento, actividades de aprendizaje, imagen externa, competencia y otras organizaciones consideradas mejores, competencias fundamentales de colaboradores actuales y potenciales, cuestiones sociales, medioambientales y legales, indicadores económicos y demográficos, y nuevas tecnologías y modelos de gestión.

El objetivo de esta información es proporcionar los datos necesarios para realizar un análisis interno de la situación del proyecto en comparación con otros proyectos considerados referencia en el entorno de la empresa, y en comparación con las mejores prácticas de gestión existentes.

Indicadores Rendimiento Interno			
Área		Fuente Información	Área de responsabilidad
1	Indicadores de rendimiento	1.1. Informe mensual de control del plan de gestión	Director Gerente
		1.2. Control mensual de indicadores estratégicos y operacionales	Director Gerente
		1.3. Memoria anual	Director Gerente
		1.4. Acta de Consejo de Dirección	Director Gerente
		1.5. Acta de reuniones de áreas de trabajo	Director Gerente
2	Actividades de aprendizaje	2.1. Autoevaluación EFQM	Director Gerente
		2.2. Evaluación externa EFQM	Director Gerente
		2.3. Auditorías ext/int de calidad, medioambiente y seguridad	Área Industrial
3	Imagen externa	3.1. Encuesta de impacto social	Área Financiero-Administrativa
		3.2. Encuesta de satisfacción de clientes	Área Comercial
		3.3. Informes de contactos con clientes, proveedores y colaboradores	Área Comercial
		3.4. Encuesta de satisfacción de proveedores	Área Industrial
4	Competencia y otras Organizaciones consideradas Mejores	4.1. Información económico-financiera de competidores	Director Gerente
		4.2. Información económico-financiera de otras organizaciones	Director Gerente
		4.3. Vigilancia estratégica	Área Desarrollo Producto
		4.4. Estadísticas ECCA y otros organismos	Área Desarrollo Producto
		4.5. Información sobre evolución de precios de mercado	Área Comercial
		4.6. Ratios de actividad de otras organizaciones	Director Gerente
5	Competencias fundamentales de colaboradores actuales y potenciales	5.1. Informe de ferias	Área Comercial
		5.2. Vigilancia estratégica	Área Desarrollo Producto
		5.3. Informe de evaluación de proveedores/colaboradores	Área Industrial
6	Cuestiones sociales, medioambientales y legales	6.1. Vigilancia estratégica (publicaciones administrativas)	Área Desarrollo Producto
		6.2. Disposiciones legales y nuevas normativas	Área Desarrollo Producto
7	Indicadores económicos y demográficos	7.1. Indicadores macroeconómicos de actividad	Director Gerente
8	Nuevas tecnologías y modelos de gestión	8.1. Publicaciones, ferias y congresos	Área Desarrollo Producto
		8.2. Informe área comercial	Área Comercial
		8.3. Informe área industrial	Área Industrial
		8.4. Informe área desarrollo de producto	Área Desarrollo Producto
		8.5. Informe área financiero-administrativa	Área Financiero-Administrativa
		8.6. Vigilancia estratégica	Área Desarrollo Producto

Actualmente, en cada proceso de reflexión estratégica se analizan los grupos de interés y las fuentes de información que pueden aportar datos interesantes sobre el entorno, valorando dicha información en el proceso de reflexión estratégica anterior, su fiabilidad, y su grado de importancia en las decisiones tomadas.

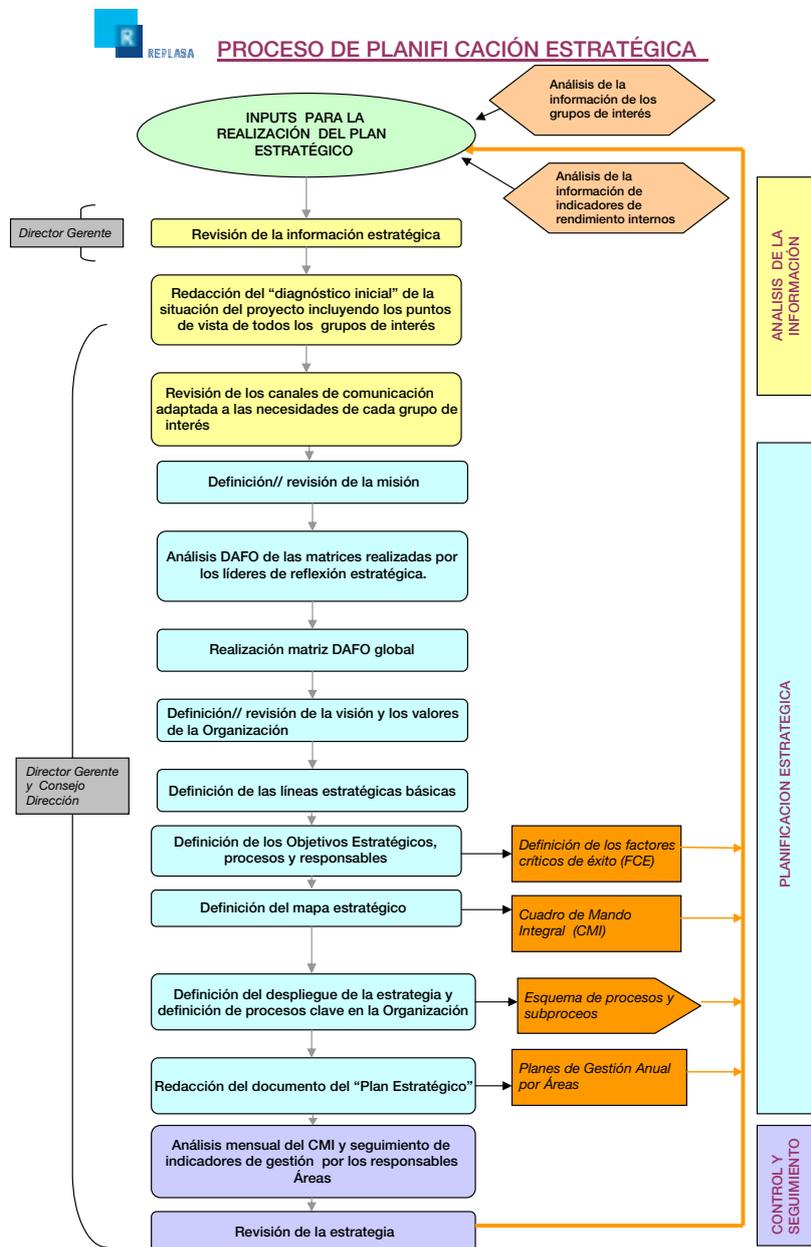
La información recibida de todas las fuentes mencionadas es analizada por las diferentes áreas de la empresa y se plasma en un documento denominado "Diagnóstico inicial", cuyo objetivo es transmitir de una forma precisa y resumida la información más relevante en los capítulos de clientes, proveedores y colaboradores, mercado y entorno, personas, sociedad, y accionistas. Además, el documento sirve de base y elemento de trabajo para el desarrollo de las etapas posteriores del proceso de reflexión estratégica, a modo de informe de consulta y manual de análisis de la situación del proyecto.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez definida la información básica que se debe utilizar y recogido el “Diagnóstico inicial”, el proceso de reflexión estratégica aborda la definición de los pilares básicos de la estrategia de la empresa: misión, visión y valores, líneas estratégicas básicas, objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, y las acciones para el despliegue de la estrategia. Esta información se recoge en el documento final del Plan Estratégico (PE) y se plasma en los diferentes Planes de Gestión anuales.

El proceso de reflexión estratégica indica el horizonte temporal más adecuado para la definición del plan estratégico que, habitualmente, oscila entre 3 y 5 años. Este periodo de desarrollo de la estrategia se define conjuntamente con las líneas estratégicas básicas que se deben desarrollar.

En el diagrama se muestra el proceso de planificación estratégica.



Misión, Visión y Valores

Pero antes de definir las líneas estratégicas básicas se deben definir la misión, visión y valores del proyecto. La misión se define directamente del documento de “Diagnóstico Inicial” que ya había recogido la información de los grupos de interés y los datos de rendimiento interno. Para definir la visión y los valores, sin embargo, se recurre a un análisis DAFO que proporciona una serie de ideas estratégicas asociadas y que sirven como base para estructurar cuál debe ser la visión de la empresa. Los valores son resultado de la propia visión de la empresa y de la información recabada de los grupos de interés.

Mientras el proceso de recogida de la información estratégica se desarrolla mediante la participación directa o indirecta de todas las personas de la empresa y de otros grupos de interés, el documento de “Diagnóstico Inicial”, la definición de la misión, visión y valores, y el proceso de análisis DAFO es liderado por el equipo directivo que dedica una serie de 3-5 sesiones con una duración y guión pre-determinados para abordar cada uno de los apartados.

Líneas Estratégicas Básicas

De este análisis DAFO resultan también las Líneas Estratégicas Básicas que pretenden marcar la pauta de desarrollo del proyecto y que son fundamentales en la comunicación de la estrategia de la empresa. Por ello, el número de Líneas Estratégicas Básicas oscila entre 3-5 y su definición es muy precisa, con objeto de poder ser fácilmente transmitidas y que se facilite su análisis y crítica por parte del resto de las personas del proyecto.

El desarrollo de las Líneas Estratégicas Básicas debe ser evaluado durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico, para lo cual es imprescindible asociar un indicador que nos permita medir su evolución y que pasa a denominarse “Objetivo Estratégico” (OE). Además, para facilitar su desarrollo, se analiza en cada una de estas líneas los factores críticos de éxito desde las perspectivas de clientes, financiera, innovación y personas, y se les asocia una serie de ideas de despliegue y los procesos o subprocesos implicados.

Documento del Plan Estratégico

En conclusión, la estrategia de la empresa recogida en el correspondiente Plan Estratégico se fundamenta en la definición por parte del equipo directivo de la misión, visión y valores del proyecto, así como de las líneas estratégicas básicas identificadas, para lo que se utiliza un análisis DAFO. Este proceso se desarrolla en 3-5 sesiones y sus resultados son transmitidos al resto de las personas de la organización para su análisis y crítica mediante los canales definidos en la comunicación y despliegue de la estrategia. Introducidas las modificaciones oportunas se identifican los objetivos estratégicos, los factores críticos de éxito y los procesos y subprocesos implicados con sus correspondientes responsables. El resultado de este análisis es recogido en el documento denominado “Plan Estratégico” y sirve como base para el desarrollo de los correspondientes Planes de Gestión anuales.

Despliegue y evaluación de la estrategia

La evolución del Plan de Gestión es analizada mensualmente mediante el documento de “Control del Plan de Gestión” que analiza los diferentes indicadores de las cuatro áreas de la empresa: comercial, personas, industrial y desarrollo de producto. Este análisis se realiza en diferentes grupos: uno por cada uno de las áreas, más tres específicos de prevención de riesgos laborales, medioambiente y calidad, y uno global que reúne a cada uno de los responsables de las diferentes áreas. Los grupos de análisis específicos son, a su vez, multidisciplinares, en el sentido de que en ellos participan personas de las diferentes áreas, no solo del área a analizar, lo que permite añadir nuevos puntos de vista al análisis de su evolución.

Además de estos grupos mensuales, se transmiten los indicadores principales del Plan de Gestión a todas las personas de la organización mediante gráficos y se realiza una reunión trimestral con todas

ellas para comentar los aspectos más importantes de su evolución hasta el momento y, sobre todo, de las perspectivas futuras y las acciones que se van a desarrollar. Por último, la memoria anual recoge la evolución final del ejercicio y el grado de cumplimiento del plan de gestión, constituyendo un documento fundamental e imprescindible para la evaluación y revisión de la estrategia.

La Estrategia de la empresa se revisa anualmente, tanto desde el punto de vista de la definición de las Líneas Estratégicas Básicas, como de los objetivos estratégicos. En el Plan de Gestión anual se adaptan los valores de los objetivos estratégicos en función del desarrollo del proyecto, aunque las Líneas Estratégicas Básicas se mantengan estables.

4

COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Canales de comunicación

Después de revisar la información estratégica que se utilizará en el proceso de reflexión, y antes de comenzar el proceso de desarrollo de la estrategia, se revisan también los procesos y canales de comunicación de la estrategia. En este proceso de revisión se pretende abarcar los seis grupos de interés identificados al principio del proceso, segmentarlos en función de diferentes criterios, determinar el área responsable de desarrollar cada uno de los canales, la información a transmitir, y el sistema de transmisión considerado óptimo.

Canales				
Grupo Interés	Segmentación	Área de responsabilidad	Información	Sistema transmisión
Cientes	Estratégicos	Área Comercial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
				Oral, incidir en estos conceptos durante las visitas a cliente
	No Estratégico	Área Comercial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
Proveedores y	Materia prima	Área Industrial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
				Oral, incidir en estos conceptos durante las visitas a proveedor
colaboradores	Servicios	Área Industrial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
	Colaboradores	Área Industrial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
Socios	General	Director Gerente	MVV / PE	Oral (Consejo de Administración) y escrito (Plan Estratégico)

Canales				
Grupo Interés	Segmentación	Área de responsabilidad	Información	Sistema transmisión
Sociedad	Instituciones locales	Área Financiero-Administrativa	MVV / PQ / PMA / PPRL	Escrito mediante carta al Ayuntamiento de la Cendea y en publicaciones locales
	Organismos públicos	Área Financiero-Administrativa	MVV / PQ / PMA / PPRL	Escrito mediante carta
	Vecinos de la localidad	Área Financiero-Administrativa	MVV / PQ / PMA / PPRL	Escrito mediante carta al Concejo de Astrain
Personas	Líderes	Área Industrial	MVV / PE / OE	Oral mediante reunión individualizada y escrito mediante documentos oportunos
	Equipos de trabajo	Área Industrial	MVV / PE / OE	Oral mediante reunión por equipos y escrito mediante documentos oportunos
Mercado	General	Área Comercial	MVV	Escrito en página WEB

Información transmitida

En la definición de los canales de comunicación se ha tenido muy en cuenta el tipo de información a transmitir a cada uno de los grupos de interés y la sensibilidad de dicha información. Obviamente, la información más completa y profunda es transmitida a las personas de la organización y a los accionistas, con los que se desarrollan reuniones expresas para presentar el plan estratégico, los planes de gestión anuales, y para realizar el seguimiento oportuno de cada uno de ellos. Estas reuniones de seguimiento del plan de gestión son trimestrales en ambos casos, las referentes al plan de gestión son anuales, y las que conciernen al plan estratégico son únicas en el momento de su presentación final, aunque vuelve a ser analizado anualmente en conjunto con el plan de gestión, puesto que este no es sino el despliegue del anterior.

La presentación del Plan Estratégico en el Consejo de Administración de la empresa marca el inicio del proceso de comunicación al resto de los grupos de interés, puesto que es el órgano encargado, en primera y última instancia, de aprobarlo o rechazarlo.

En lo concerniente al resto de los grupos de interés, la información que reciben se intenta adecuar a los intereses que tienen en el proyecto. Generalmente, esta información se centra en la misión, visión y valores (MVV) de la empresa, y las políticas de calidad (PQ), medioambiente (PMA) y prevención de riesgos laborales (PPRL).

La información obtenida de los diferentes grupos de interés y recogida como información estratégica permite realizar el seguimiento del cumplimiento de la comunicación, del despliegue de la estrategia, y la satisfacción de los diferentes grupos con la información obtenida y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

1

PRESENTACIÓN

SEGURIDAD INDUSTRIAL, S.A. (SEINSA) es una empresa fundada en 1972, radicada en Eugui (Navarra), al norte de Pamplona. La plantilla está formada por 50 personas.

La actividad de SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A. (SEINSA) se centra en la fabricación de piezas técnicas de caucho para el automóvil y la industria en general. Su principal especialización son piezas de seguridad para frenos y embragues hidráulicos de automóvil (juntas, retenes, guardapolvos,...) que comercializa con su marca Autofren. Estas piezas son las responsables de hacer estanco el circuito hidráulico de freno del automóvil, permitiendo que la fuerza que ejerce el conductor sobre el pedal se transmita a las pastillas de freno, deteniendo el vehículo. Un fallo en una junta de este tipo implica una pérdida de líquido hidráulico, con la consiguiente caída de presión en el circuito que se traduce en una pérdida de frenada. Se trata por tanto de un tipo de piezas de importancia crítica.



Despiece de bomba de Freno

Desde 2001 fabrica también fuelles de transmisión, cuya función es proteger los acoplamientos entre el eje del vehículo y la caja de cambios por un lado, y entre el eje y la rueda por el otro.

Actualmente factura en torno a los 6 millones de Euros anuales, sobre todo (por decisión estratégica tomada en 1998) en exportación, que supone más del 85% de su facturación total. Sus clientes se encuentran en los cinco continentes, con especial presencia en el centro y norte de Europa.

SEINSA suministra también a diversos fabricantes nacionales y extranjeros, tanto de equipos hidráulicos de freno (bombas, bombines, pinzas de freno) como de otros elementos del automóvil

(barras estabilizadoras, filtros de aceite y gasoil, automóvil en general,...), electrodomésticos e industria en general.

A continuación se resume brevemente la trayectoria seguida por SEINSA:

1. 1972: fundación de la compañía.
2. 1984: siendo ya desde años anteriores líder en el mercado nacional, y sin abandonar este puesto hasta la actualidad, se inician las exportaciones.
3. 1996: obtención de la certificación según Norma ISO-9002.
4. 1998: Adopción del modelo EFQM como modelo de gestión de SEINSA. Puesta en marcha del Plan 3-500 de exportación.
5. 1999: Primera Planificación y Revisión Estratégica sistemática, que se realiza anualmente a partir de este momento.
6. 2001: Participación en el 1º Premio Navarro a la Excelencia.
7. 2002: Obtención del Premio Navarro a la Excelencia en categoría Pymes. Obtención de la certificación según Norma ISO-9001:2000 incluyendo la actividad de diseño en el alcance del certificado. Unificación del sistema ISO y EFQM en un solo Sistema de Gestión de SEINSA.
8. 2003: Obtención del Premio Nacional de Mejores Prácticas por el sistema de Planificación y Revisión Estratégica, otorgado por el Club de Excelencia.
9. 2004: Premio Navarro de Seguridad y Salud Laboral.
10. 2005: Premio Navarro "Webactiva" por la aplicación de las Tecnologías de la Información a la gestión de la empresa.



2

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

SEINSA realiza la Planificación y Revisión Estratégica anualmente siguiendo un Proceso específico incluido en su Manual de Gestión. Este Proceso culmina a final de cada año (Noviembre) con una serie de reuniones de las cuales nacen, tras analizar la situación interna y externa de la empresa, los Factores Clave de Éxito, Objetivos Estratégicos, Plan de Acción anual e Indicadores de Seguimiento. Se trata de un sistema en cascada, en el que se parte desde lo más general (Factores Clave de Éxito)

hasta llegar a lo más concreto (Objetivos y Plan de Acción), de forma que se conserva la trazabilidad y coherencia interna de todo el sistema, evitando grandes definiciones y planteamientos que no tengan después asociados sus correspondientes objetivos y acciones concretas para el trabajo diario.

Este Proceso se inicia con la definición de los Grupos de Interés de SEINSA, que actualmente son los siguientes: Clientes, Propiedad, Personas y Sociedad. La vigencia de estos grupos de interés es uno de los puntos que se analiza cada año en la Revisión Estratégica de cara al siguiente periodo.

Una vez definidos estos grupos, el siguiente paso consiste en recabar la información necesaria de cada uno de ellos. Esta labor se realiza durante todo el año, dado que sería imposible realizarla, y mucho menos analizarla, en unos pocos meses. Los medios y sistemas utilizados para obtener esta información varían según las características de cada grupo. Básicamente estos medios son:

- **Clientes:** mediante mediciones directas (encuestas de satisfacción, asistencia a ferias, informaciones diarias recogidas en los contactos del equipo comercial y volcadas en el sistema CRM de SEINSA) e indirectas (quejas, reclamaciones, indicadores de fidelidad,...).
- **Propiedad:** muy ligada a la organización al tratarse de una empresa familiar; participa directamente en la Planificación y Revisión Estratégica, plasmando sus requerimientos directamente.
- **Personas:** mediante mediciones directas (encuestas de resultados en las personas, informaciones surgidas del contacto diario al tratarse de una empresa formada por 50 empleados), e indirectas (sugerencias, absentismo, participación en grupos de mejora,...).
- **Sociedad:** mediante contacto directo con la administración local e indirectamente mediante la información aportada por los propios trabajadores de SEINSA (el hecho de que el 60% de las personas de la organización pertenezcan a la población donde se encuentra radicada la empresa, permite al mismo tiempo conocer la situación respecto a la sociedad más inmediata y mantener la cercanía a la misma).

Pero en la Planificación y Revisión Estratégica no es suficiente con la información de los Grupos de Interés, por lo que se utilizan también otro tipo de informaciones que no provienen de ellos:

Información sobre los resultados internos de SEINSA

Se obtienen a través del sistema de Indicadores. Este sistema sirve para medir la evolución de los Objetivos Estratégicos fijados para cada año y abarcan a la totalidad de la organización: facturación, cash-flow, número de nuevas referencias creadas, productividad, costes de no calidad, número y tipo de reclamaciones externas, absentismo, sugerencias, rotación de inventario, tiempo de servicio de pedidos, etc.

Este sistema está formado por 61 indicadores y es el Cuadro de Mando de la empresa. Está organizado de forma que cada Factor Clave, cada Objetivo Estratégico y cada Proceso de Gestión tienen como mínimo un indicador que lo mide. La marcha de estos indicadores (cada uno se compara con un objetivo propio a alcanzar y también con el resultado del año anterior para tener una visión lo más completa posible) se comprueba y analiza mensualmente con el fin de ver su tendencia y tomar acciones si ésta no es la adecuada. Finalmente, en la Planificación y Revisión Estratégica de final de cada año se analiza el conjunto de resultados y sus tendencias, con lo que queda perfectamente analizada la marcha de SEINSA.

Información sobre la Competencia

Dentro de los datos que maneja el departamento Comercial se incluyen informaciones sobre la competencia (nuevos productos que pone en el mercado, países en los que está presente, ventajas y desventajas que presenta frente a SEINSA, desarrollo de nuevos catálogos, asistencia a ferias comerciales, etc.). Estos datos se obtienen de múltiples formas, principalmente por visitas y contactos con los clientes. También se obtiene información directa sobre la comparación SEINSA-Competencia preguntando a los clientes en las encuestas de satisfacción, de forma que estos no sólo valoran la situación concreta de SEINSA en cada epígrafe (Gama de Producto, Calidad, Servicio, Atención, etc.), sino que también la comparan respecto a la Competencia.

Información sobre Economía y Sociedad en general

También se tienen en cuenta para el diseño de la Política y Estrategia datos macroeconómicos y de economía en general (número de matriculaciones de vehículos, evolución de los tipos de interés, situación en países concretos,...) para prever la situación económica general y con ella la tendencia de los mercados.

Información sobre evolución tecnológica del producto

En la que se analiza, mediante informaciones recogidas en publicaciones técnicas y vigilancias estratégicas específicas realizadas con centros tecnológicos (por ejemplo, Cemitec), la situación de los productos actuales de SEINSA y su posible evolución futura, de cara a identificar oportunidades y amenazas.

Toda esta información se plasma físicamente en diversos informes elaborados por cada departamento de SEINSA, y se analiza en conjunto en la reunión de Planificación y Revisión Estratégica de final de cada año.

3

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez recabada toda la información descrita se realiza la reunión de Planificación y Revisión Estratégica propiamente dicha.

Esta reunión, de entre 2 y 3 días de duración, se lleva a cabo a principios de Noviembre de cada año, y en ella participan el Director Gerente junto con los responsables de cada Departamento (Desarrollo de Producto, Comercial, Organización y Excelencia, Producción y Administración-Personal). Cada uno de ellos aporta la información correspondiente a su área, descrita anteriormente.

Por tanto, se parte de dicha información, que constituye la base del trabajo a realizar (esto es, el análisis de la situación interna y externa de la organización), para a continuación llegar a una serie de conclusiones (que, muy en resumen, consisten en la fijación de la estrategia para el siguiente periodo, concretada a través de los objetivos).

Es muy importante, según la experiencia de SEINSA, que las conclusiones de esta reunión sean unos Factores Clave de Éxito, unos Objetivos y un Plan de Acción concretos y definidos. Cualquier conclusión solamente teórica, por muy importante que sea, se quedará ahí, apartada por el día a día, con el problema de que será éste el que dirija a la organización, en lugar de ser la organización quien dirija el trabajo diario.

Estos son los epígrafes que se analizan en las reuniones finales de Planificación y Revisión Estratégica de SEINSA, basándose cada uno de ellos en la información preparada previamente:

- Análisis de la situación económica y social a nivel mundial: perspectivas, amenazas y oportunidades.
- Análisis de la situación y resultados de SEINSA en el último año (a partir de los Indicadores).
- Situación de los Objetivos y Plan de Acción decidido en la anterior Planificación Estratégica.
- Mercado: revisión de la estrategia de mercado dividida por cada línea de producto y zonas geográficas. Se incluye el análisis de la Competencia y las Amenazas y Oportunidades que se detectan.
- Producto: revisión de la estrategia de producto dividida por cada línea de producto existente. Se incluye también el análisis de la Competencia en este sentido, las Amenazas y las Oportunidades.
- Alianzas: posible establecimiento de acuerdos y alianzas con proveedores, clientes, partners en general.
- Revisión de la validez del Mapa Conceptual de SEINSA: Misión, Visión, Políticas, Señas de Identidad.

- Recursos: financieros, capacidad de producción.
- Personas: análisis de la situación en cuanto a las personas que forman parte de SEINSA: resultados (encuestas, indicadores,...).
- Liderazgo: análisis de la situación del Liderazgo en SEINSA (líderes actuales, posibles líderes futuros, delegación,...).
- Revisión y fijación de nuevos Factores Clave de Éxito para el siguiente periodo, Objetivos Estratégicos, Indicadores y Plan de Acciones.
- Resumen e Ideas Clave para el siguiente periodo.

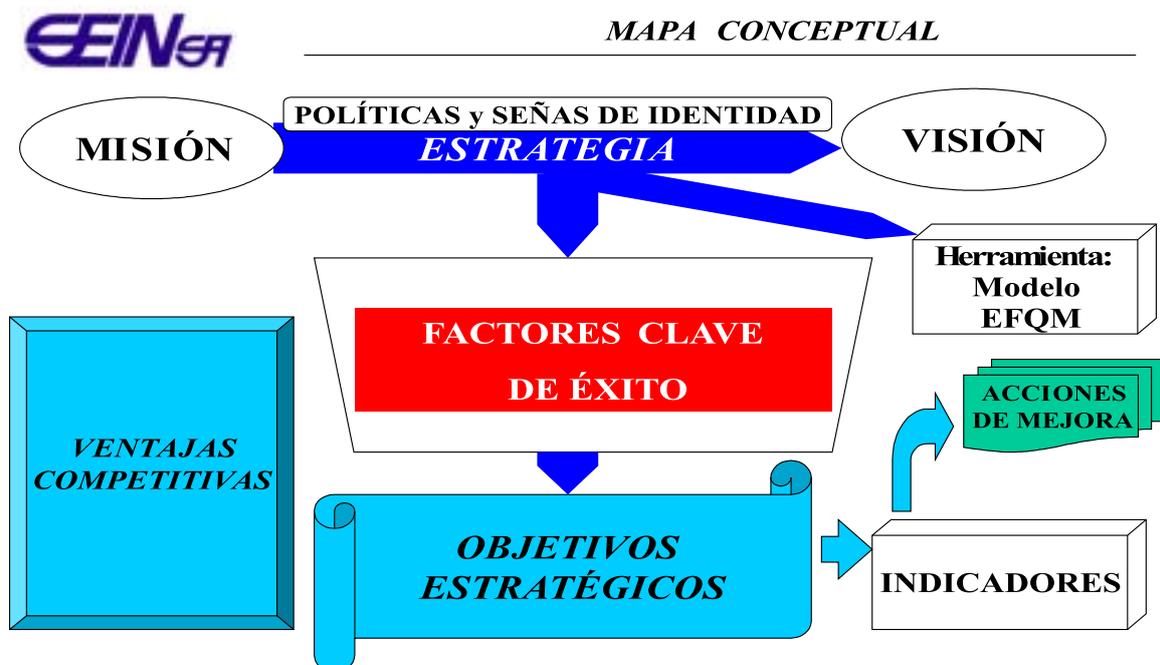
Las Ideas Clave son una especie de resumen y sirven solamente para ayudar a fijar en la mente de los Líderes y de las Personas las líneas a seguir en el siguiente año. No es algo medible ni cuantificable y su utilidad es solamente como recordatorio.

Año tras año se ha ido mejorando el Proceso de Planificación y Revisión Estratégica: mediante el aprendizaje de una edición a otra se ha ido perfeccionando y ajustando, desde su estructura y organización (temas tratados, tiempo dedicado a cada uno de ellos, documentación previa que se prepara, etc.) hasta los resultados (pasando de decidir una serie de "acciones" a fijar los Factores Clave de Éxito, los Objetivos Estratégicos, etc. y derivar de ellos todo el trabajo anual de SEINSA).

Después de la reunión se comunica el borrador de los Factores Clave, Objetivos Estratégicos y Plan de Acciones a los miembros de cada departamento, para que puedan aportar nuevas ideas o matices en la fase final del análisis (ya han participado anteriormente recabando la información necesaria y presentando ideas que después se tratan durante la reunión). En función de su naturaleza, estos cambios se incorporan a la estructura de funcionamiento (nuevas acciones, por ejemplo, o cambios en las decididas) o bien son desechados.

El resultado de este análisis exhaustivo es la planificación de la organización para todo el ejercicio siguiente. De esta manera, la revisión estratégica que se realiza en esta reunión anual se convierte en la piedra angular sobre la que se apoya toda la actividad posterior de la organización. SEINSA lo utiliza como un análisis de vital importancia, puesto que el futuro de la organización depende de lo que en él se decida.

El resultado final de la reunión es el contenido de la estructura de Gestión de SEINSA, representada en el siguiente Mapa Conceptual, cuyo funcionamiento se describe a continuación.



Así, SEINSA parte de una Misión, que define lo que hace, a lo que se dedica. Partiendo de ella se plantea una Visión, como aquello que quiere llegar a ser: se trata de una meta alta, pero no una utopía. Para llegar desde la Misión a la Visión el camino a seguir es la Estrategia.

MISIÓN

Nuestra Misión es suministrar al mercado mundial kits de reparación para conjuntos hidráulicos de freno y embrague, así como cualquier elemento de reparación del automóvil y piezas de caucho, a través del desarrollo constante e ininterrumpido de la propia organización, a lograr mediante la continua mejora de la Calidad de Gestión, del servicio a nuestros clientes y de la calidad humana y profesional de nuestras personas.

VISIÓN

Perseguimos un proyecto que, basándose en el compromiso y satisfacción de las personas de SEINSA, y a través de la búsqueda activa de la Excelencia en todas nuestras actividades, logre la satisfacción de nuestros clientes y consiga los beneficios necesarios que aseguren la permanencia en el tiempo de nuestra empresa.

Esta Estrategia (desglosada entre Estrategia de Mercado y Estrategia de Producto) marca unas líneas, un camino a seguir, pero no es todavía medible. Por ello, es necesario establecer una serie de elementos que la concreten y la lleven al día a día.

Así, a continuación de la Estrategia surgen los Factores Clave de Éxito, que se definen como aquellas cuestiones que la organización debe cumplir para tener éxito. La palabra "éxito" tiene distintos significados para cada organización, ya que cada una se plantea una visión ("un éxito") diferente. Una vez definidos los Factores Clave de Éxito, nos encontramos todavía con una serie de definiciones y planteamientos demasiado teóricos, no cuantificables. Hace falta descender un escalón más en este viaje desde lo más genérico (Visión, Estrategia) hasta lo más concreto (el trabajo diario de cada uno de los miembros de la organización). Este escalón son los Objetivos Estratégicos, que cuantifican exactamente no sólo los resultados a obtener, sino el plazo y el responsable para cada uno de ellos. Cada Factor Clave tiene al menos un Objetivo Estratégico que lo desarrolla y lo concreta.

Sin embargo, a pesar de ser perfectamente medibles, no es suficiente con fijar unos Objetivos Estratégicos a cumplir, ya que podría darse el caso de que, una vez establecidos (aún habiendo sido consensuados y aceptados), el trabajo de la organización no estuviese orientado a alcanzarlos. Para llegar a ellos hay que trabajar en el día a día, evitando que la actividad diaria siga otro camino diferente al trazado en la Planificación y Revisión Estratégica.

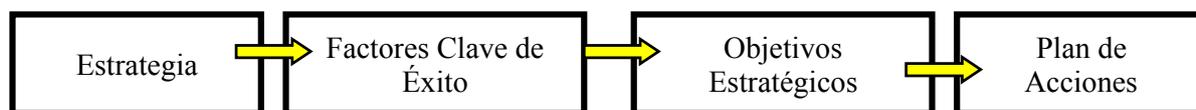
Por ello, se define un Plan de Acción que recoge las acciones previstas para alcanzar cada uno de los Objetivos Estratégicos planteados. Este Plan de Acción es conjunto para toda la organización, y en él se contienen acciones de todo tipo, con diferentes responsables y plazos de realización.

Las acciones van surgiendo durante el debate de la reunión de Planificación y Revisión Estratégica, de forma que al final de la reunión se hace un compendio de las mismas, dando lugar al citado Plan de Acción.

Algunas, si no todas, de estas acciones van a necesitar una serie de recursos. Estos deben cuantificarse y asignarse a cada acción en concreto. De esta forma, los Presupuestos de Gastos e Inversiones nacen a continuación de la Planificación y Revisión Estratégica anual, asignando a cada acción el recurso necesario para llevarla a cabo. Puede darse el caso de que la suma total de los recursos necesarios exceda la capacidad de la organización, lo cual obligará a una nueva revisión para, o bien reunir los recursos necesarios si no se considera conveniente renunciar, o rebajar alguno de los Objetivos y Acciones, o bien modificar estos para adaptarlos a los recursos disponibles. Se trata, nuevamente, de una decisión estratégica que la organización debe tomar al

plantear el nuevo año. Este trabajo se realiza en SEINSA a continuación de la reunión de Planificación y Revisión Estratégica, entre Noviembre y Diciembre.

Obtenemos de esta forma una estructura de funcionamiento en cascada, que parte de lo más general hasta llegar a lo más concreto. La organización está lista para funcionar en el nuevo año.



Esta cadena lógica es la columna vertebral del Sistema de Gestión de SEINSA. Este sistema organiza y dirige todo el trabajo de la organización hacia una misma meta, partiendo de los conceptos más filosóficos y generales hasta llegar a los más concretos e inmediatos, interrelacionándolos todos en una secuencia lógica y evitando que ninguno de ellos quede como un mero ejercicio de buena voluntad, sin aplicación práctica.

Para evitar que esta cadena lógica se rompa para algún Factor Clave, Objetivo o Acción concretos, en los últimos años se ha introducido una mejora en la reunión de Planificación Estratégica, consistente en representar este esquema gráficamente, en forma de árbol, representando, para cada FCE, el Objetivo u Objetivos asociados, así como las Acciones y los Indicadores de medición. Al tratarse de una representación gráfica queda rápidamente a la vista cualquier fallo en la cadena, bien por falta de Acciones para un Objetivo, bien por ser acciones inadecuadas para alcanzarlo. Estos errores se corrigen en el momento para evitar incongruencias en el plan.

Un último aspecto a tener en cuenta en esta estructura es, que este camino desde la Estrategia hasta el trabajo diario no puede hacerse de cualquier forma: ***no todo vale para conseguir los Objetivos.***

Este enfoque se despliega en SEINSA mediante la adopción de una serie de Políticas y Señas de Identidad, que definen la forma de ser y de comportarse de la organización (y por tanto de todos sus miembros) en múltiples aspectos en donde incide su trabajo diario. En este momento en SEINSA tenemos establecidas las siguientes Políticas que guían nuestra actuación en el día a día:

- Personas
- Clientes
- Calidad
- Cambio e Innovación
- Seguridad y Salud
- Medio Ambiente
- Sociedad
- Proveedores

De esta forma, según el concepto de SEINSA, dos empresas con la misma Misión se pueden distinguir por la Visión que quieren alcanzar, y si ésta coincide, por la Estrategia que siguen para lograrlo. Si ésta también es la misma, la diferencia estará en cómo la aplican, esto es, en qué valores tienen y por qué Políticas se guían en sus actuaciones. Finalmente, son las Personas quienes ponen en práctica todo el sistema descrito y le dan sentido.

Sin embargo, durante el periodo para el que está fijado este sistema (un año), pueden producirse muchos cambios en el entorno, interno y externo, que afectan al trabajo planteado. Por ello, es necesario tener un sistema de Seguimiento.

En el caso de SEINSA, este seguimiento se realiza mediante el sistema de Indicadores, que miden de forma concreta y exacta el grado de alcance de los Objetivos. Cada uno de los Objetivos fijados tiene asignado al menos un indicador, y el sistema está formado en su conjunto por 61 Indicadores diferentes, que a su vez están asociados a, al menos, uno de los 16 Procesos de SEINSA.

Cada Indicador está definido en una ficha, en la que se marca el Factor Clave de Éxito, el Objetivo Estratégico y el Proceso al que pertenece, así como la forma de calcularlo, el responsable de cargar el resultado en el sistema y la periodicidad de medición. Aunque depende del tipo de Indicador y de la importancia del Objetivo, la periodicidad de medición más habitual en SEINSA es de un mes.

FACTOR CLAVE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR N°	SUBINDICADOR N°	INDICADOR	PROPIETARIO INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO INDICADOR	PROCESO ASOCIADO	FORMA DE CALCULARLO
1	1.1	1.1.2	1.1.2.6	Ventas Recambio Nacional	Comercial	Mensual	N° Kits	O	P 5.1	Ventas Recambio Nacional
1	1.1	1.1.2	1.1.2.7	Ventas Recambio Exportación	Comercial	Mensual	N° Kits	O	P 5.1	Ventas Recambio Exportación
1	1.1	1.1.2	1.1.2.8	Ventas Recambio Exportación	Comercial	Mensual	Ud. Grn.	O	P 5.1	Ventas Recambio Exportación Sólo Granel
1	1.1	1.1.3	–	Evolución costes compra Productos "A"	Producción	Mensual	%	E	P 5.3	Coste comp. Prod. "A" mes actual x 100 Coste comp. Prod. "A" acumulado anterior.

Ejemplo de Ficha de Indicadores

En las reuniones de Seguimiento de Indicadores se analiza no sólo el grado de consecución de cada indicador, y con ellos de cada Objetivo, sino que se estudia además su tendencia conforme va transcurriendo el año. De esta forma, la organización puede prevenir y anticiparse a los resultados. En función de estos resultados y tendencias, en cada revisión de Indicadores pueden ponerse en marcha nuevas acciones no previstas inicialmente en el Plan de Acción, y que se van incorporando a él. De la misma forma puede darse el caso de que acciones inicialmente previstas en la Planificación y Revisión Estratégica se revelen ineficaces, en cuyo caso desaparecen y son sustituidas por otras diferentes.

Cada Revisión mensual de Indicadores comienza comprobando el grado de ejecución de las acciones decididas en la anterior revisión. De esta manera, el propio sistema se va retroalimentando y se evita caer en una planificación tan rígida que no sea capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes. No obstante, y a pesar de que tanto Factores Clave de Éxito como Objetivos Estratégicos pueden variar a lo largo del año debido a estas causas y revisiones, la experiencia de SEINSA nos muestra que estos cambios son más infrecuentes y esporádicos cuanto más alto (y por tanto genérico) es el elemento del Sistema de Gestión (caso por ejemplo de la propia Estrategia y los Factores Clave de Éxito), y pueden ser más frecuentes cuanto más bajo y próximo al trabajo diario está dicho elemento (Plan de Acciones).

Es importante remarcar que los Indicadores no sólo miden la *cantidad*, sino también la *calidad* de los resultados. Así por ejemplo, en el caso de ventas se mide tanto la facturación conseguida como el margen de beneficio (con objetivos para ambos casos); en el caso de creación de gama, se mide no solamente cuántas referencias nuevas se crean, sino lo que en años posteriores se va facturando gracias a esos productos nuevos. Así se evita que el propio sistema se tergiverse, y convierta unos objetivos en principio positivos (vender más, ampliar la gama), en negativos por haber ido a conseguirlos de cualquier manera.

A su vez, el desarrollo del Plan de Acción se mide trimestralmente. Como fruto del aprendizaje obtenido en los años de funcionamiento de este sistema, esta medición del grado de consecución de las acciones se realiza mediante una hoja de cálculo, asignando a cada una un porcentaje de cumplimiento desde el 0% hasta el 100%. Aun no siendo un sistema de medición tan concreto y exacto como el de los Indicadores, supone una mejora importante en el seguimiento de las Acciones, tratando de cuantificarlo lo máximo posible y evitando caer en interpretaciones.

Se obtiene así tras cada revisión un porcentaje total de cumplimiento del Plan, que junto con los resultados de los Indicadores, da una idea muy exacta del grado de avance de la organización durante el año.

El resultado de estas reuniones queda físicamente documentado en las correspondientes actas para unificar la información que se maneja.

Una vez estudiada y decidida la Estrategia a seguir, es necesario desplegarla, transmitirla y comunicarla a toda la organización. No olvidemos que es clave que todo el trabajo del siguiente año esté dirigido a alcanzar los Objetivos establecidos. Lógicamente, para que esto se pueda cumplir, es fundamental que todas las personas de la organización conozcan estos Objetivos y, más aún, de dónde han nacido.

En SEINSA, como ya se ha descrito anteriormente, el despliegue se realiza mediante la aplicación del Plan de Acción y su seguimiento periódico (trimestral). La medición y revisión de los Indicadores da una visión en un plazo aún más corto de tiempo (mensual). Esta periodicidad es importante, ya que permite reaccionar antes si los resultados no son los esperados, o si las acciones previstas para un plazo determinado no se están aplicando según lo previsto, o no están dando buenos resultados.

Como ya se ha explicado, de este seguimiento surgen nuevas acciones o cambios en las iniciales. Para gestionar todas ellas y conocer en todo momento su situación, se introducen desde el primer momento de la Planificación en el sistema común de gestión de acciones, donde se van introduciendo a lo largo del año otro tipo de acciones que van surgiendo del trabajo diario: Acciones Correctoras, Reparadoras, Preventivas y de Mejora. Todas ellas forman parte del Proceso de Mejora Continua establecido en SEINSA e incluido en el Manual de Gestión.

Físicamente todas estas acciones quedan documentadas dentro de un programa informático específico que facilita su gestión, si bien la herramienta empleada, en este caso el citado programa, no es un factor determinante para el seguimiento y aplicación de este sistema. Sí lo es, por el contrario, la disciplina del seguimiento periódico.

En cuanto a la comunicación de la Estrategia en SEINSA, fruto del enfoque sobre la importancia de esta información, existe una sistemática establecida para la comunicación en general, que también se aplica a la comunicación de la Estrategia en particular.

Esta sistemática está recogida en el Proceso de Desarrollo de Personas, que establece los siguientes medios para comunicar a todas las Personas de la organización los resultados del análisis estratégico de cada año:

Reuniones de los líderes (Dirección) con todas las Personas

Se realizan un mínimo de tres reuniones anuales, en Enero, Junio y Noviembre. En la primera se explica lo analizado y decidido en la Planificación y Revisión Estratégica, detallando las líneas estratégicas, los objetivos, las acciones a realizar y, muy importante, la situación de donde nacen estas decisiones. En la segunda reunión (Junio), se explica la marcha del año y los resultados que se van obteniendo, con el cambio de objetivos y acciones si se da el caso. Finalmente, en la última reunión informativa (Noviembre) se explican los resultados obtenidos en el año (extrapolándolos, ya que todavía queda Diciembre, mes que por sus características no suele influir significativamente en los resultados finales del año). Estas reuniones están abiertas a plantear cualquier tipo de duda y pregunta. Es más, para fomentar esta participación, en los últimos años se están haciendo las reuniones dividiendo a la plantilla en pequeños grupos de entre 15 y 20 personas como máximo, con el fin de que esta participación sea más fácil que ante un "gran" auditorio.

Por su propia concepción, las reuniones, al permitir un contacto directo con todas las personas, suponen la mejor forma de comunicar la Política y Estrategia, ya que permiten una comunicación en ambos sentidos, recogiendo las ideas y aportaciones de todos los miembros de SEINSA.

Dada la importancia de los temas a informar, se da preponderancia en la comunicación a estas reuniones frente a otros métodos más rápidos como el de notas informativas, que no obstante también se utilizan pero más como medio de apoyo (de hecho, anualmente, tras la Revisión Estratégica, se adelanta con una Nota en el panel la información sobre los puntos y las decisiones más importantes que se han tomado).

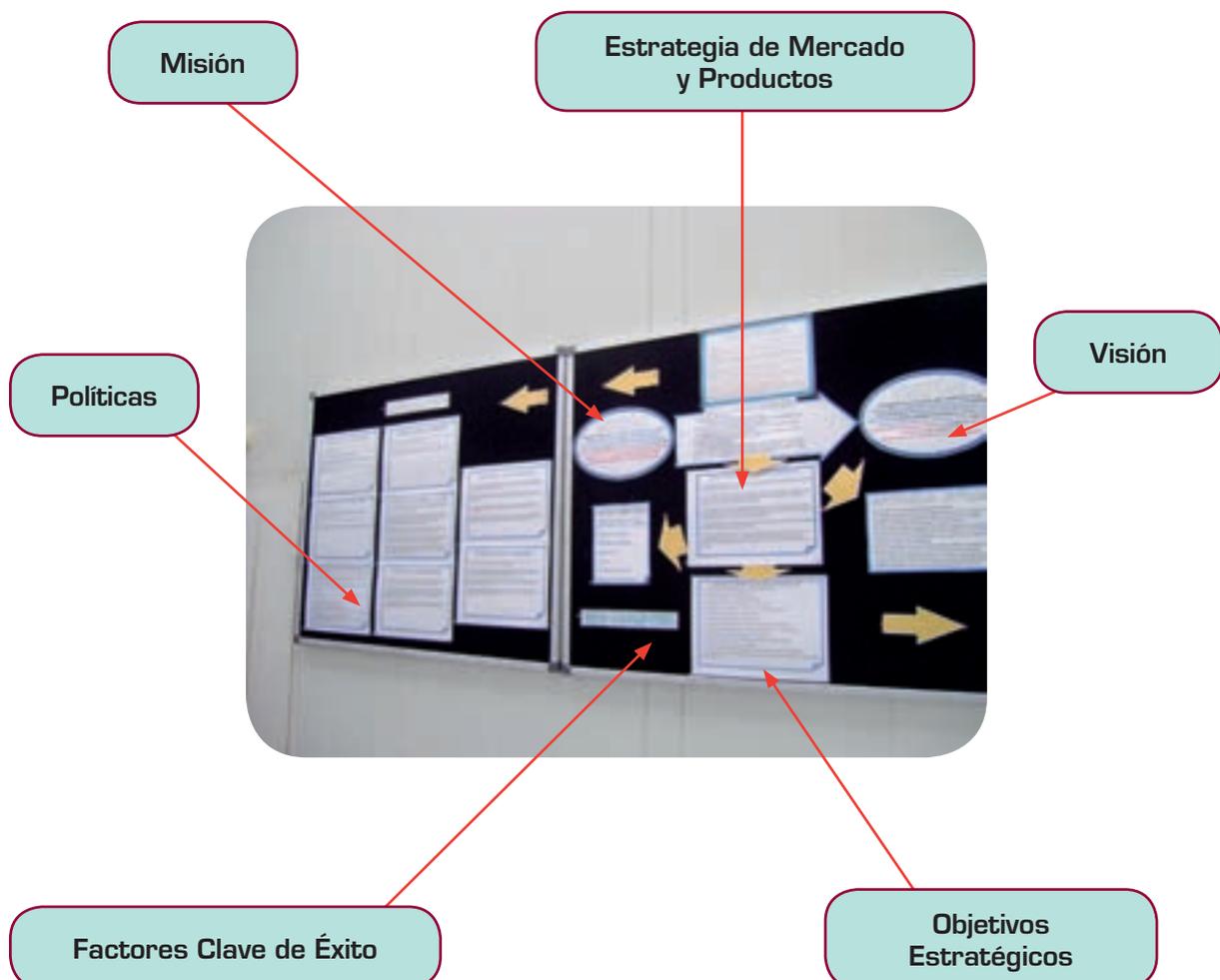
Notas Informativas en los paneles generales de información

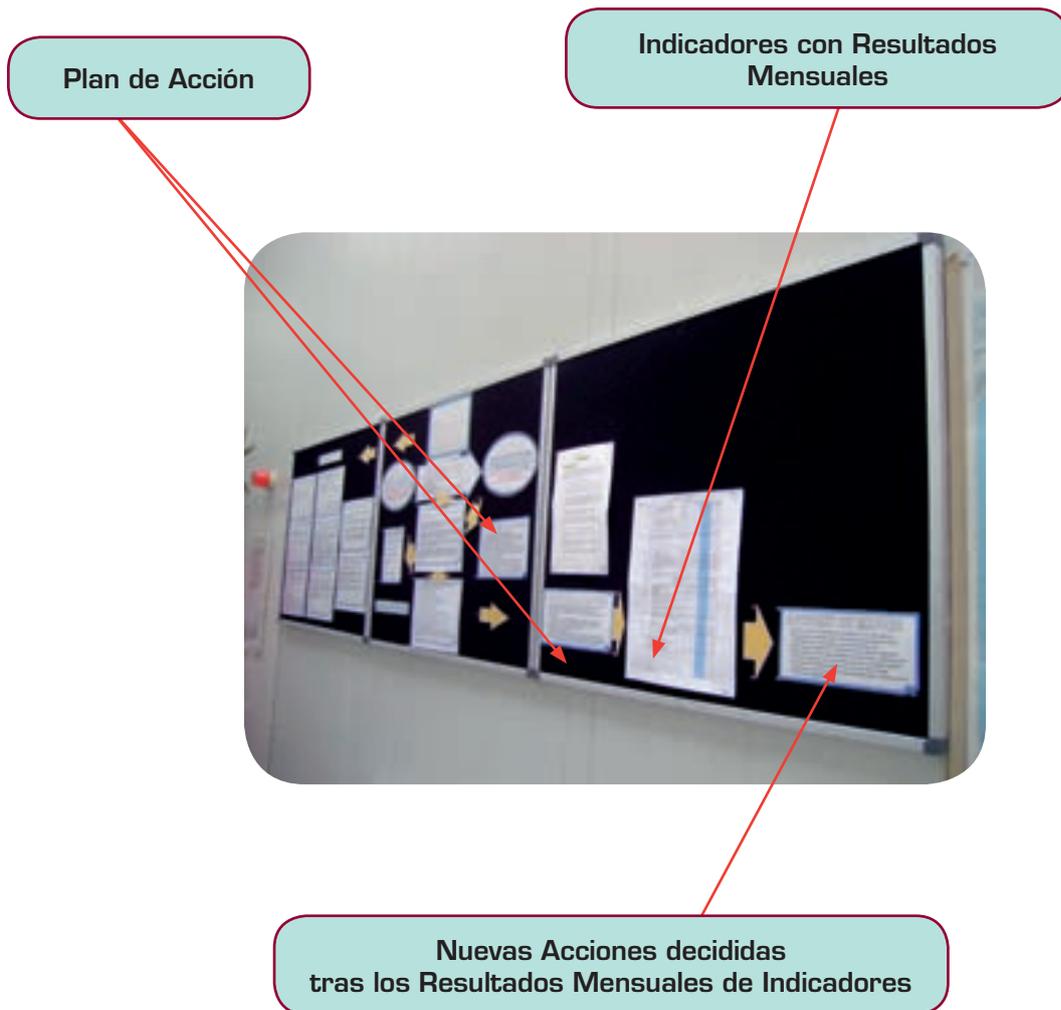
El Mapa Conceptual está permanentemente expuesto en un panel informativo, con los diferentes componentes del Sistema de Gestión desglosados y explicados. Así, se conoce el contenido de las diferentes Políticas, Señas de Identidad, Estrategia de Mercado y Producto, los Factores Clave de Éxito, los Objetivos Estratégicos, el Plan de Acción y los Indicadores. Este panel está situado en el área de descanso, con el fin de que sea accesible a todas las Personas y no haya que “buscarlo”. Se ha colocado ahí pensando también en que es una zona de estancia, no solamente de paso, que permite una consulta pausada de la información expuesta.

Cada mes, tras la reunión de revisión de Indicadores (esto es, tras el análisis de la marcha de los Objetivos y de los Procesos de Gestión), en este panel informativo se colocan los resultados obtenidos en cada uno de ellos. Son siempre resultados acumulados, y se presentan comparándolos con los del año anterior a la misma fecha y con el objetivo. Un código de colores (negro para los resultados dentro de objetivo, rojo para los que no llegan) muestra gráficamente, de un primer vistazo, la situación general de SEINSA.

Un sistema de codificación permite relacionar en el panel, cada Factor Clave de Éxito con los Objetivos Estratégicos que lo desarrollan, y a su vez, con los Indicadores que miden la marcha de cada Objetivo. De esta forma, se sigue sin problemas la cadena Factor Clave → Objetivo Estratégico → Indicador y la relación entre ellos, con lo que queda claro para todas las personas el grado de implantación de la Política y Estrategia y el resultado que se va alcanzando.

Panel informativo: Mapa Conceptual e Indicadores





El grado de conocimiento y aceptación de la Estrategia (incluyendo todos los elementos del sistema ya descrito), se mide mediante las encuestas de Resultados en las Personas, en las que existe un epígrafe específico, con varias preguntas sobre este tema.

De esta manera, se obtiene una información objetiva sobre el grado de eficacia de estos sistemas de comunicación. Los resultados obtenidos desde la implantación de este sistema están siendo positivos, facilitados también por el tamaño de SEINSA, que permite una comunicación muy fluida entre sus componentes.