

# Casos Prácticos



## 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

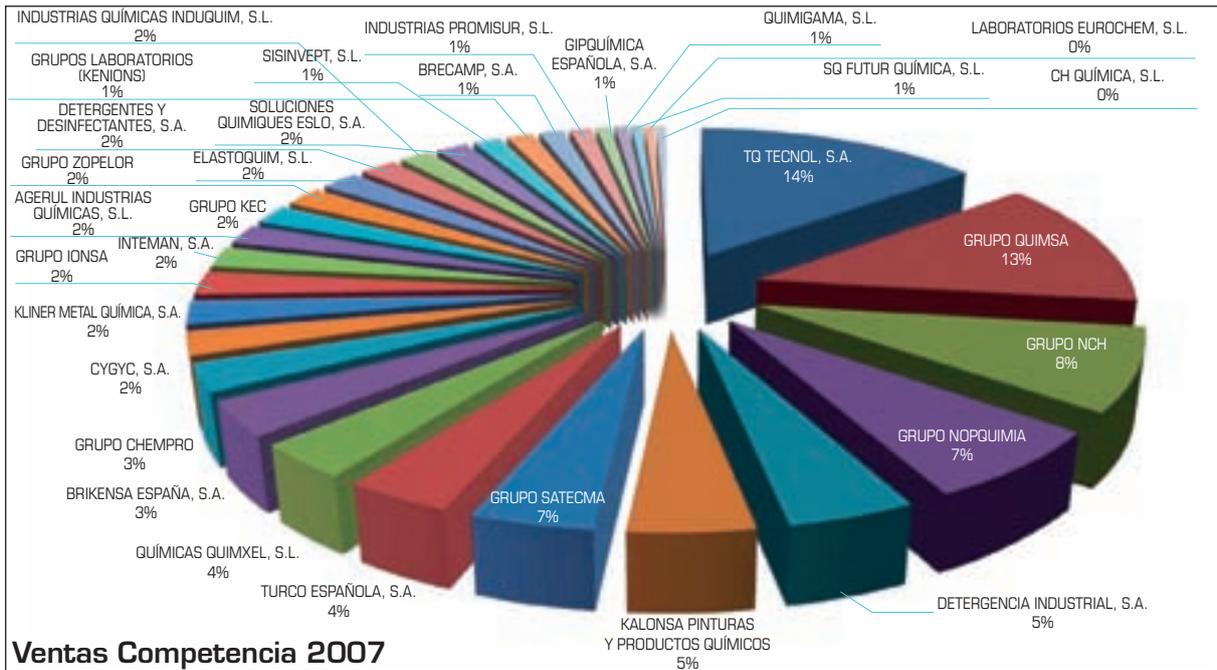
El estudio deberá realizarse todos los años.

## 8. Análisis de Tendencias

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

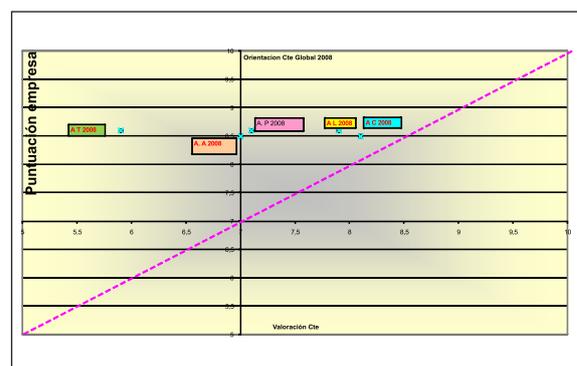
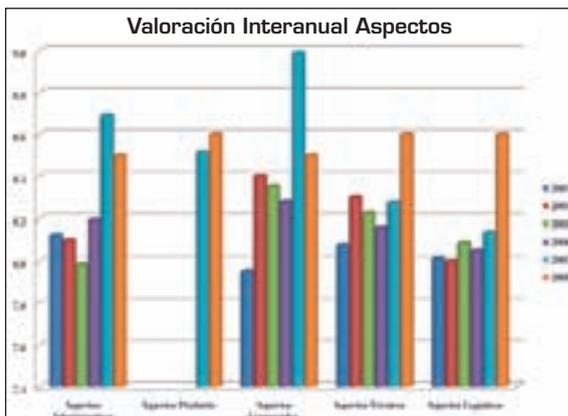
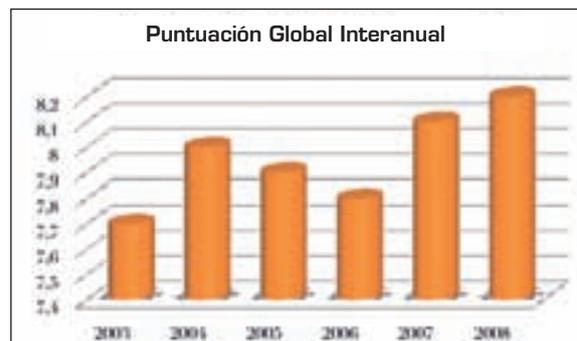
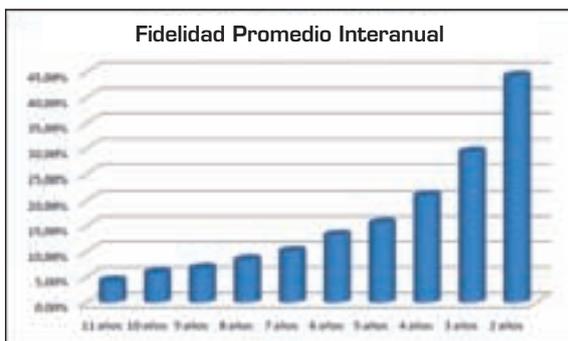
A modo de ejemplo podemos observar la gráfica de venta comparativa correspondiente al ejercicio 2007 de las empresas vinculadas a Química Industrial Mediterránea y la competencia de su sector.

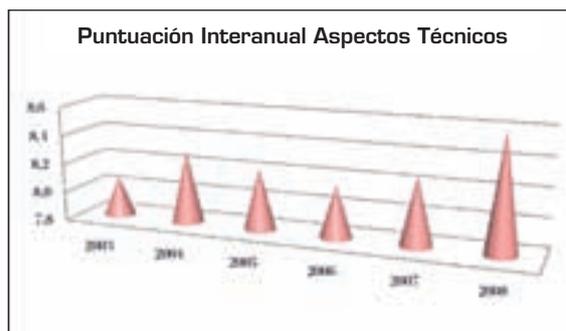
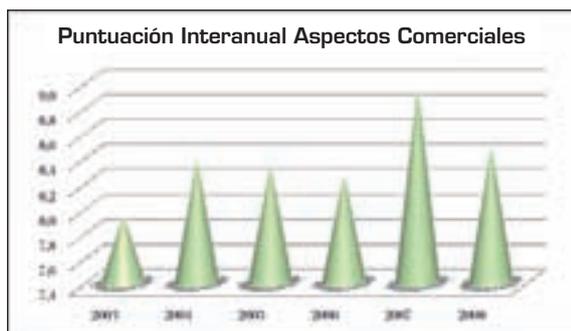
Estos datos y otros que se recaban, básicos para la planificación estratégica tienen que ver con los grupos de interés de la propia empresa.



### 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)

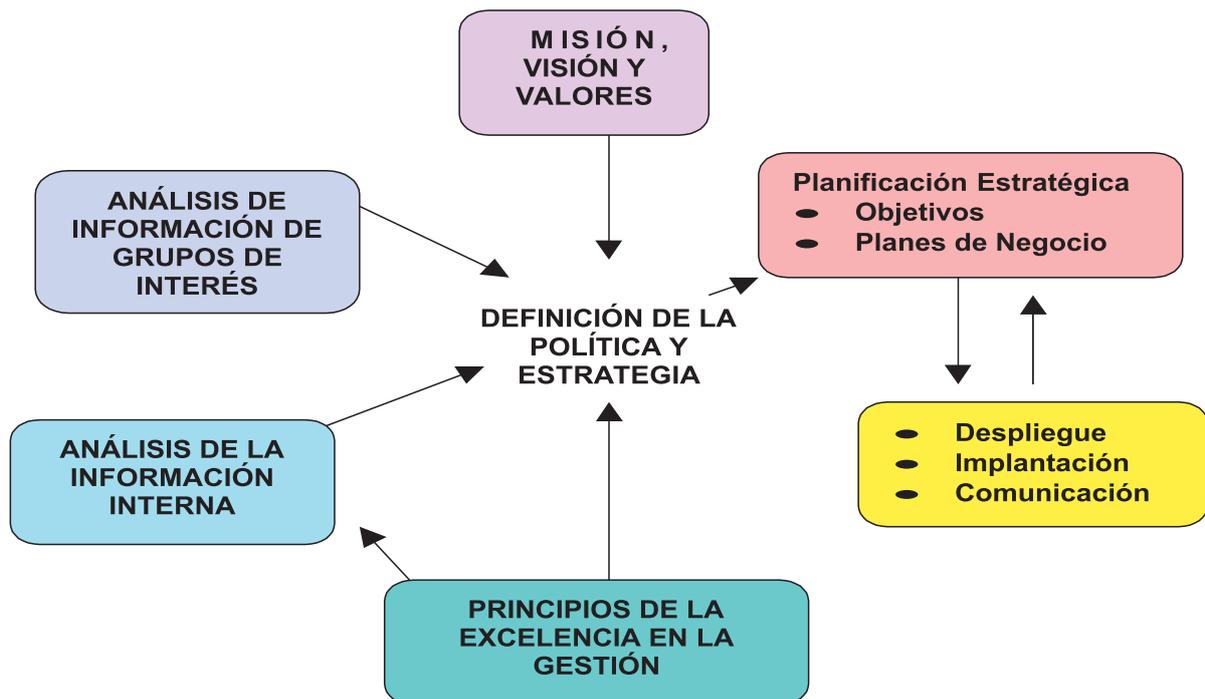
---

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.

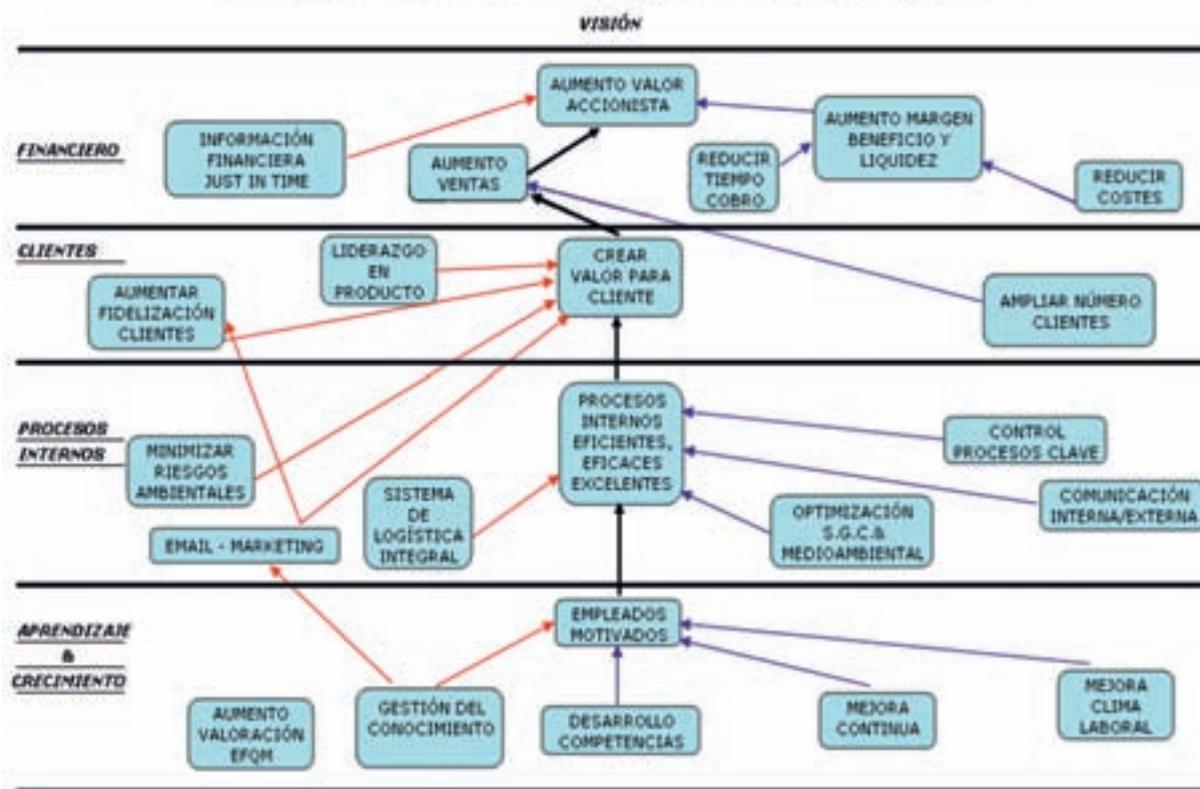
Esta política y estrategia se plasma en la realización de una planificación estratégica por áreas de conocimiento, alineadas con la política, misión y visión de la organización. En cada uno de los planes por áreas se marcan objetivos, responsables y medios, estableciéndose indicadores para su control.

## 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.

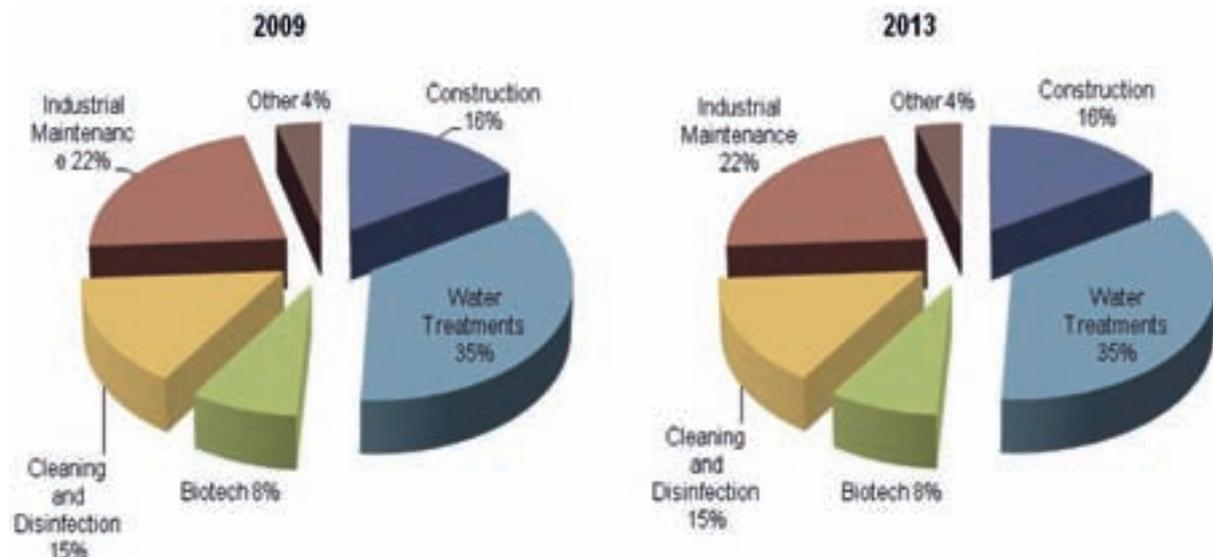
### PLAN ESTRATÉGICO A 2013

1. Sistemas de dirección. Organización Interna.
2. Ventas y Beneficio. Activo circulante.

Ventas y Beneficios							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Venta</b>	\$ 33.254	\$ 31.573	\$ 27.434	\$ 29.077	\$ 30.967	\$ 32.215	\$ 34.468
<b>Margen Variable</b>	\$ 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%
<b>Gastos Generales</b>	\$ 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%
<b>Beneficio</b>	\$ 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.



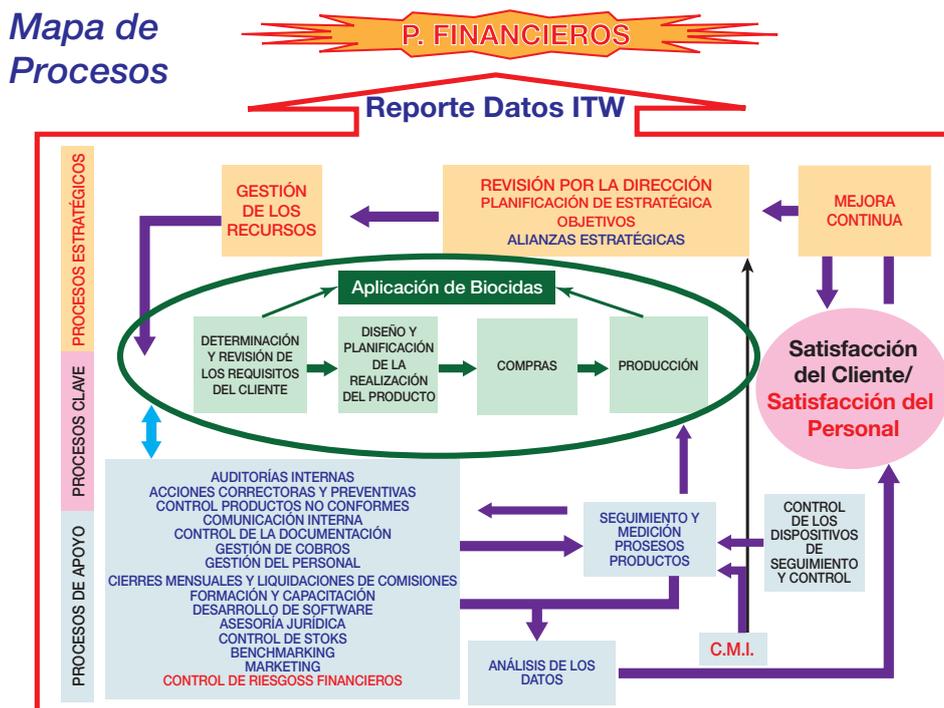
4. Plan de Adquisiciones.
5. Estrategia en I+D.
6. Estrategia de Calidad.
7. Estrategia en Recursos Humanos.
8. Simplificación.

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.



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."