

# Casos Prácticos



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

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

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

## 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.

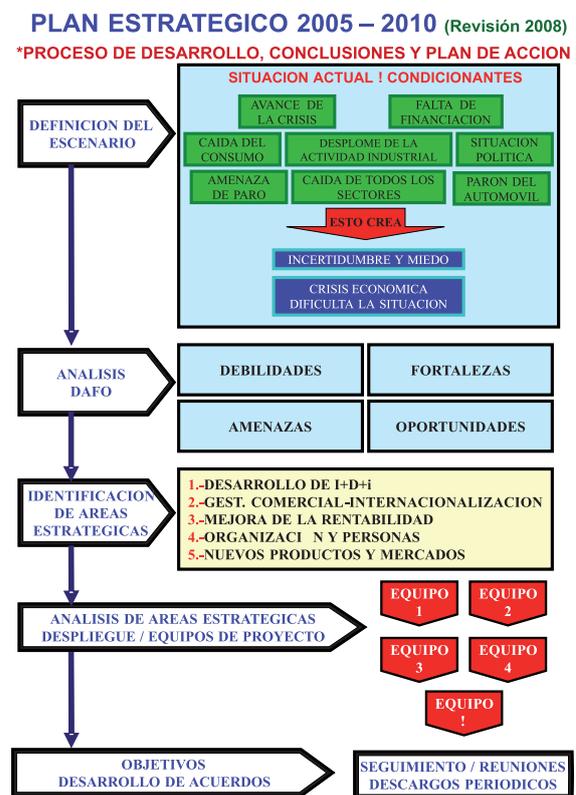
A través de estas reflexiones estratégicas se definen y revisan los **FCE (Factores Clave de Éxito)**, que permiten focalizar los esfuerzos en aquellos aspectos que se consideran vitales para el desarrollo de la organización o para mantener las competencias nucleares por las que se caracteriza la empresa. 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.

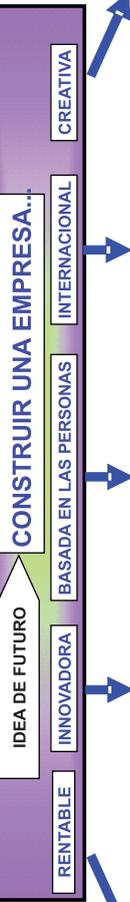
Primeramente con la información obtenida a través de las fuentes de información a las que se ha hecho mención, los líderes de LAZPIUR analizaron las ventajas competitivas actuales y futuras, y definieron el escenario global y los riesgos a los que la empresa debería de hacer frente.

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).





# PLAN DE GESTION 2008



### MISION

- 1-CALIDAD
- 2-COSTE
- 3-ATENCION AL CLIENTE
- 4-TRABAJO RESPONSABLE
- 5-TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL

**INDICADORES**

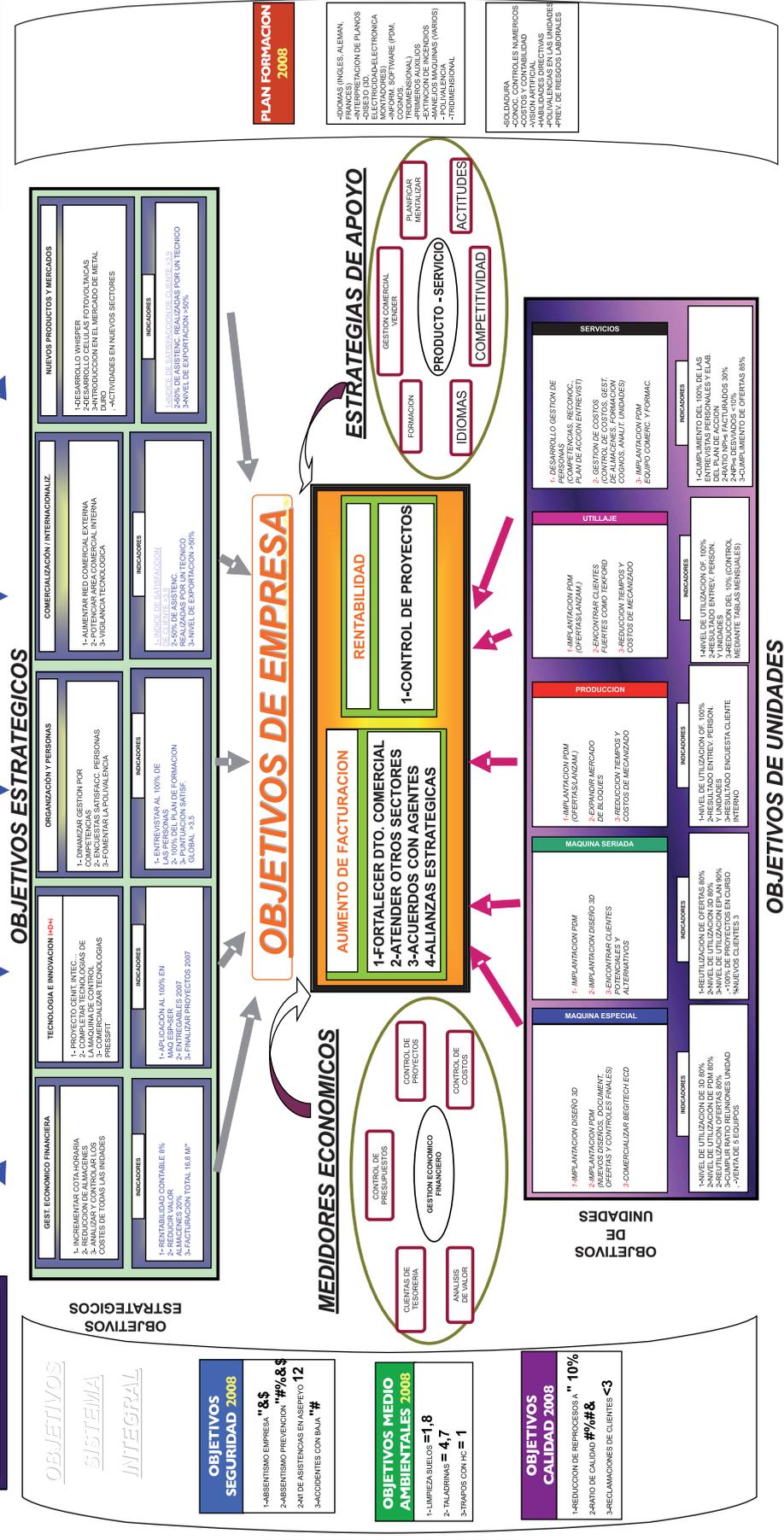
- 1-INDICE DE CALIDAD 0,95
- 2-RENTABILIDAD DEL CLIENTE
- 3-SAT. ASSESSORÍA TECNICO (por definir)
- 4-RENTABILIDAD INTERNA (por definir)
- 5-TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL

### VISION

- 1-LIBERAZO MERCADO EUROPEO
- 2-INCORPORACION AVANCES TECN.
- 3-PARTICIPACION EN SECCION CLIENTES
- 4-PROGRESO DE LAS PERSONAS

**INDICADORES**

- 1-40% DE EXPORTACION
- 2-44% DE PRESENCIA I+D
- 3-SATISF. GLOBAL MAQUINA (a definir)
- 4-4% SUGERENCIAS (1/4 (2) persona)
- 4-40% DE PLAN ESTRATEGICO (a definir)
- 5-40% + PERSONAL QUE RECIBE FORM.



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.

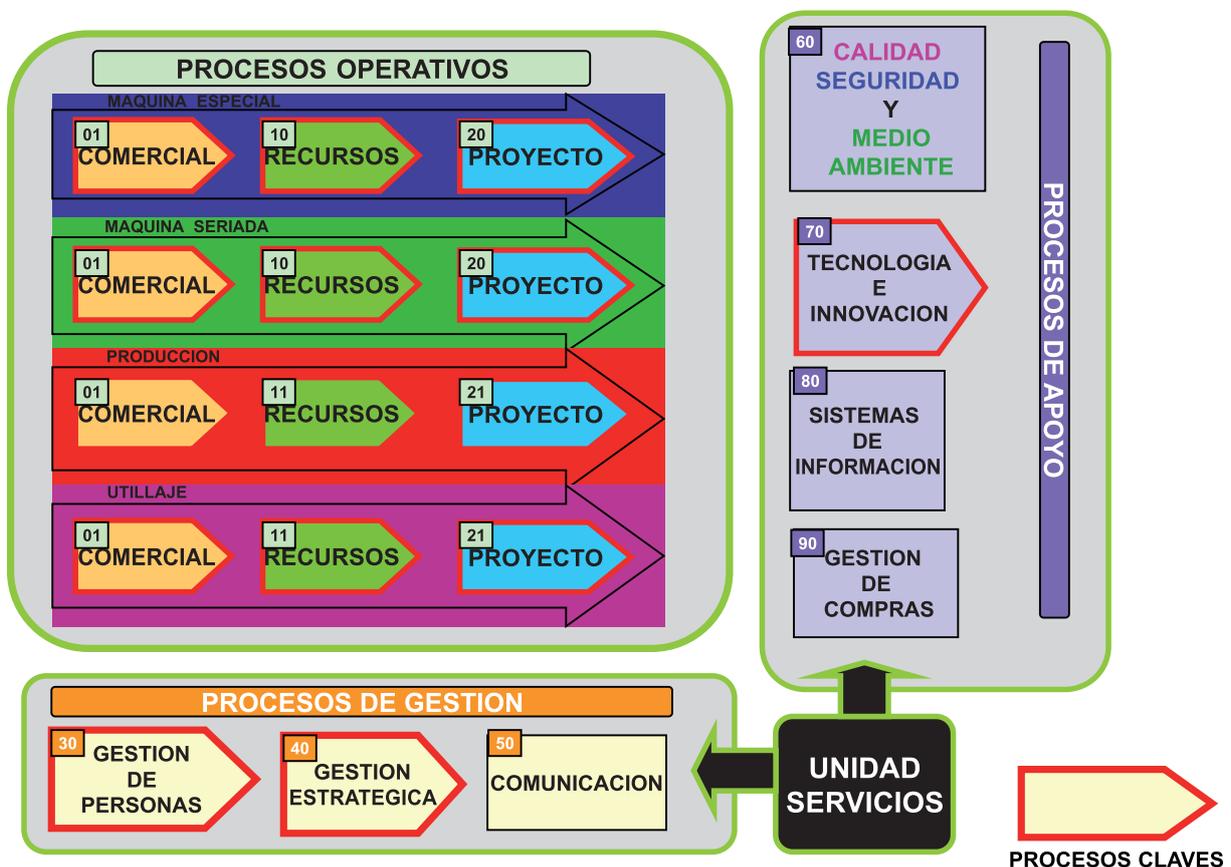
## COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

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.