

Casos Prácticos



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).

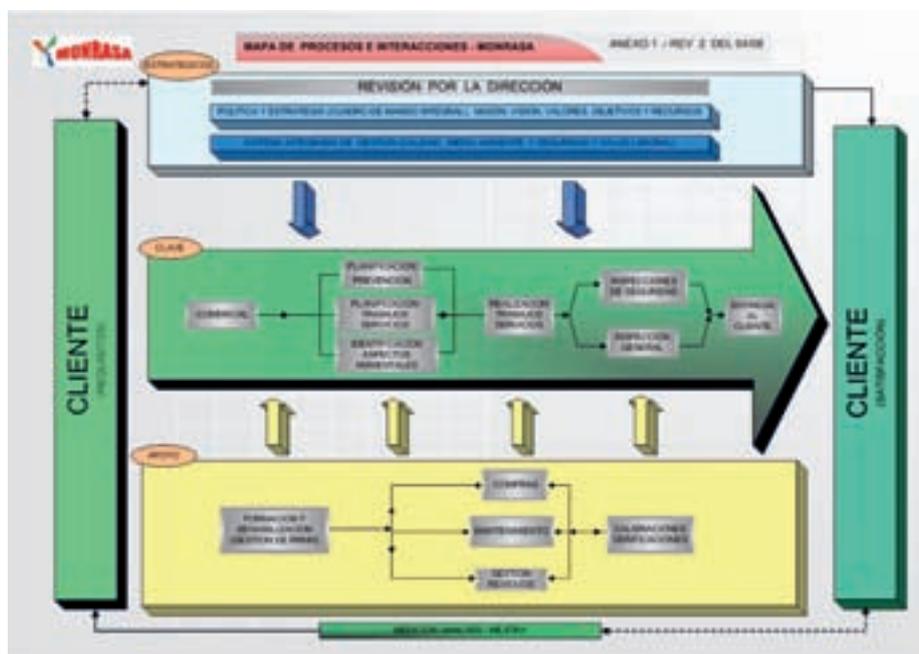
Todos nuestros procesos tienen en cuenta a los grupos de interés de la empresa, estando claramente diferenciados los que son considerados como claves, de acuerdo a la capacidad que tiene el cliente para valorar su funcionamiento. Nuestros procesos clave son:

- 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.

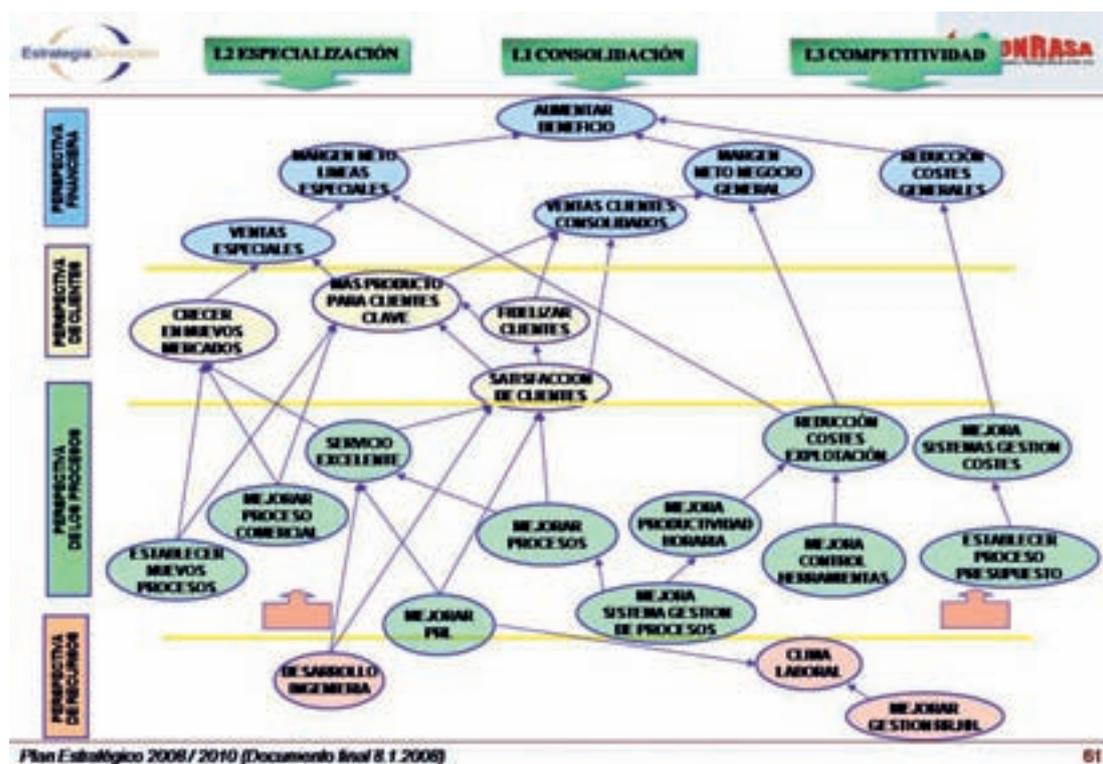
Finalmente se deciden **tres líneas estratégicas** que son: **consolidación de clientes, especialización y mejora de la competitividad**. Para ello se han propuesto 24 objetivos a conseguir con el despliegue de 14 iniciativas y planes de acción. El establecimiento de Objetivos y Metas es importante para 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.