

Casos Prácticos





TORNIPLASA, S.L.L.

1

PRESENTACIÓN

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

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

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

Nuestros productos

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

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

Nuestros clientes

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



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

2

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3

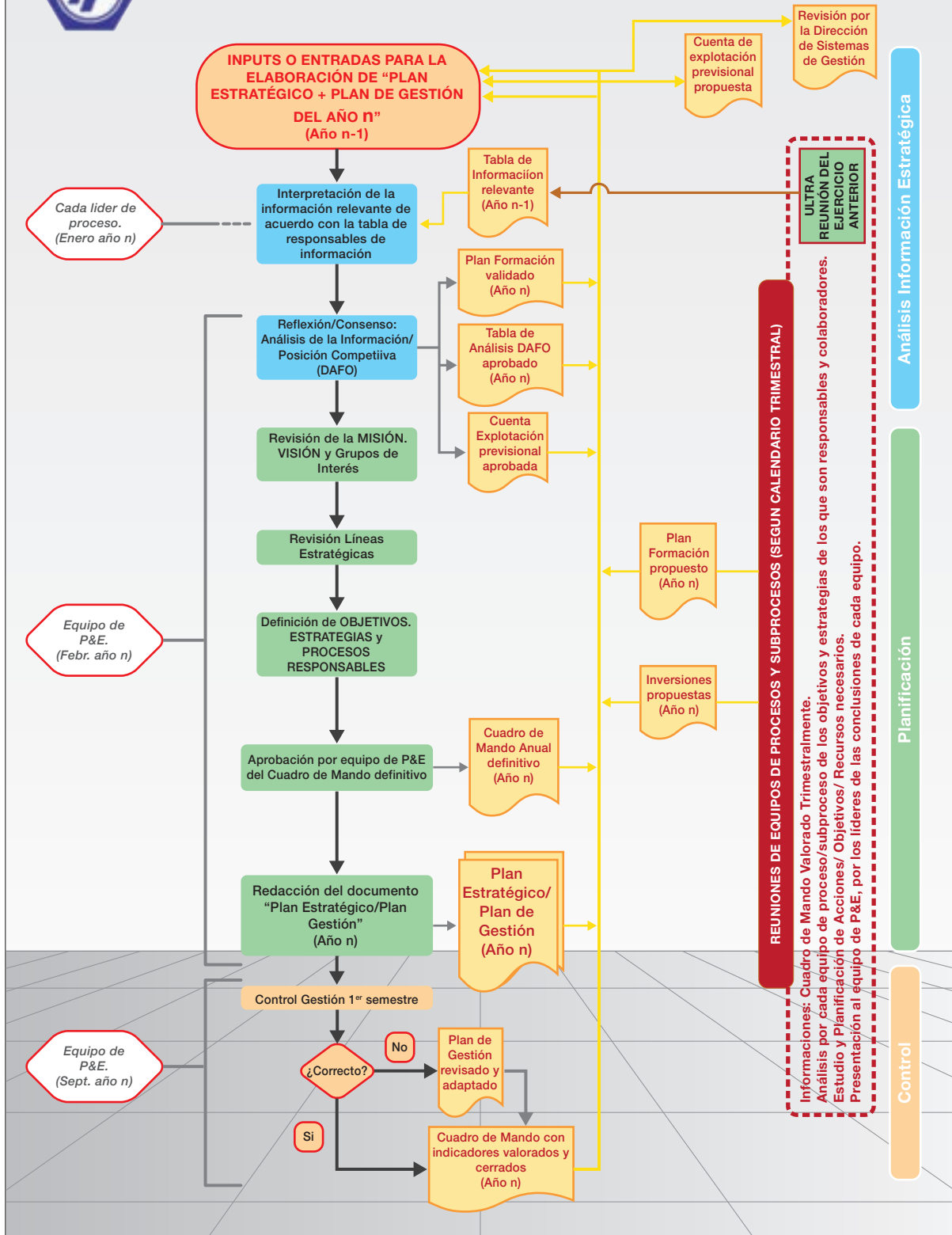
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

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

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



PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4

COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

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

• Comunicación interna

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

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

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

• Comunicación Externa

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

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

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

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