

Casos Prácticos



1

PRESENTACIÓN

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

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

**Historia**

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

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

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

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

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

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

Productos y Servicios

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

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

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



Reconocimientos

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

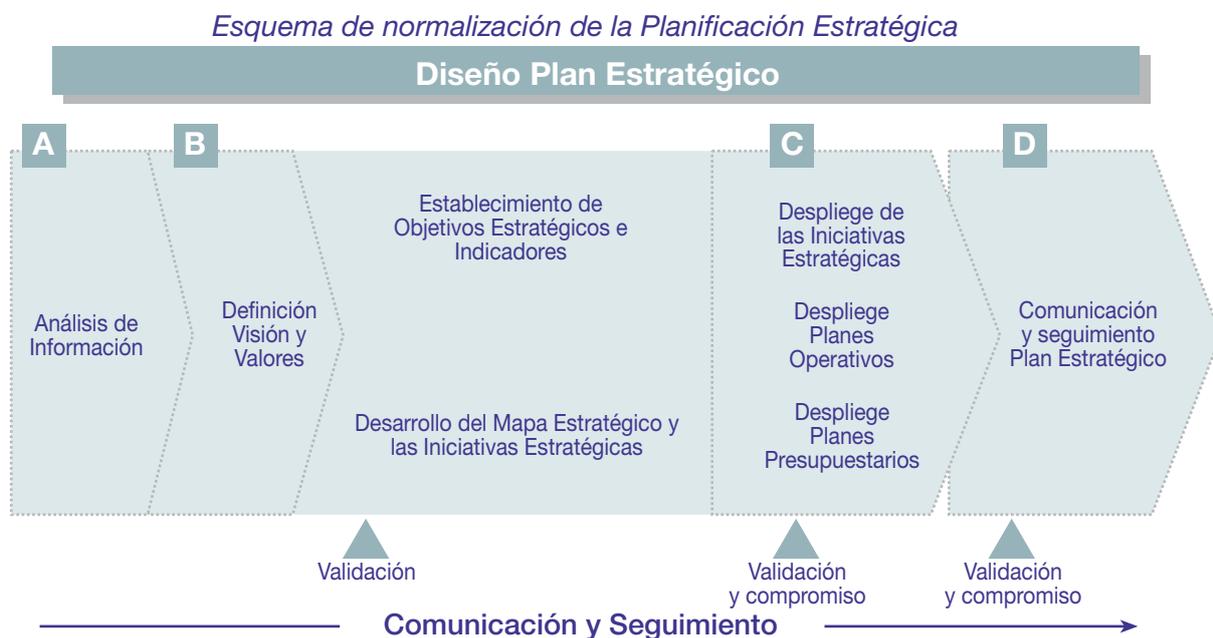
- 2004: Premio SUN Empresa Tecnológica Especialista en Sector Turístico.
- 2004: Premio Jóvenes Empresarios de Baleares.
- 2005: Premio Oracle al Conocimiento y la Experiencia.
- 2006: Proyectos Keyron: Primer Premio Mejor Plan de Negocio y Premio Especial a Proyecto Keyron, Spin-off del V Concurso de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

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

Este esquema normalizado se ha desarrollado en los siguientes planes:

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

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



Las mejoras del proceso se han concretado en:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Matriz de análisis de Coherencia

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

Matriz de Valoración de Iniciativa

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

COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

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

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

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

Objetivos Estratégicos / Nivel Corporativo

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

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

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

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

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

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

Despliegue de Objetivos comerciales y departamentales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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