

# Casos Prácticos



# 08

## RECUBRIMIENTOS PLÁSTICOS S.A. (REPLASA)

### 1

#### PRESENTACIÓN

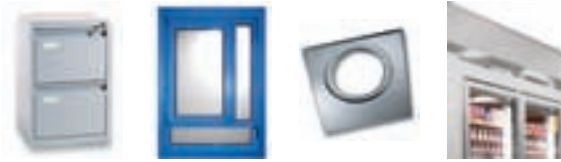
RECUBRIMIENTOS PLÁSTICOS S.A., fue fundada en 1968 en ASTRAIN (Navarra), con el objetivo de introducir una gama de productos, hasta entonces novedosa en el mercado doméstico, mediante la utilización de una tecnología productiva nueva que, en aquella época, estaba siendo desarrollada en Japón, EEUU, y el Reino Unido. Este carácter pionero, conjuntamente con la estabilidad en la composición accionarial y su estrategia de desarrollo a largo plazo, han ido moldeando los valores del proyecto a lo largo de estas cuatro décadas.



La actividad principal es el recubrimiento con films orgánicos (PVC, polipropileno, PET...etc.) o con recubrimientos líquidos (pinturas y derivados), de bobinas metálicas (acero galvanizado, aluminio, inoxidable...entre otros).

El proceso total del material, se completa con el corte de la bobina recubierta, bien longitudinal (en flejes) o bien transversalmente (en plancha), dependiendo de las especificaciones del cliente.

Los productos fabricados han sufrido una fuerte transformación y desarrollo en la última década y, consiguientemente, los sectores de actividad principal también se han ido ampliando a lo largo de los últimos años. Entre los sectores objetivo más importantes se pueden destacar: electrodoméstico, construcción civil e industrial, la construcción naval, aparatos de frío comercial e industrial, puertas metálicas de vivienda y garaje, ascensores y diversos componentes para la automoción.



La diversidad de sectores objetivo de nuestros productos permite que exista también una importante diversificación en nuestros clientes, desde grupos importantes como BSH, Electrolux, Whirlpool, Sika o Henkel, a clientes de tamaño mucho más reducido. Esta diversificación se ha visto potenciada en esta última década por el importante desarrollo de nuestras actividades comerciales en los mercados exteriores hasta alcanzar, en la actualidad, cifras de exportación superiores al 65%. Entre los países destino de nuestros productos destacan mercados europeos como Alemania, Francia, Italia, Polonia, Suiza, Hungría o Reino Unido; Túnez, Argelia y Sudáfrica en el continente Africano; Turquía o Irán en Oriente Medio; China en el lejano oriente; y EEUU, México y Brasil en el continente Americano.

REPLASA está compuesta actualmente por 52 personas, que han sido capaces de desarrollar un proyecto de referencia mundial por su calidad y creatividad en diferentes sectores y mercados geográficos, y que alcanza los 30 millones de € de facturación anual.

## 2

### INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

El primer acercamiento de REPLASA a una definición estructurada de su estrategia como proyecto de futuro se produjo en 2003. En este primer paso se definieron las bases que posteriormente, en 2005, dieron lugar a la creación de un proceso de reflexión estratégica que marca las pautas del desarrollo y seguimiento de todo el proceso de definición de la estrategia de la empresa. Esta estrategia se despliega anualmente mediante los planes de gestión que son, a su vez, analizados mensualmente para corregir sus desviaciones y proporcionar nueva información al siguiente proceso de reflexión estratégica.

#### Grupos de interés

El proceso de reflexión estratégica se inició con la definición de los grupos de interés, o grupos de personas, empresas e instituciones que participan en cierta manera del proyecto de la empresa. Estos grupos se clasificaron en seis segmentos: personas, clientes, accionistas, proveedores y colaboradores, sociedad, y mercado. El objetivo de este agrupamiento era identificar la información que cada uno de los segmentos podía aportar al proyecto y a la definición de su estrategia, así como la información que el proyecto debía reportar a cada uno de ellos y las necesidades que debía satisfacer.

En cada uno de los grupos se manejan dos tipos fundamentales de información, la información subjetiva y directa del grupo de interés, recabada mediante encuestas de satisfacción o canales directos de sugerencias, y la información objetiva o indirecta, obtenida mediante diferentes canales de prospección de mercado, estadísticas, informes de organismos, o contactos directos con miembros de los grupos. Además, cada una de las fuentes de información tiene asociada la responsabilidad directa de un área de la empresa (Comercial, Industrial, Desarrollo de producto, o Financiero-Administrativa) que es la encargada de recabar y presentar dicha información al resto de las áreas.

Grupos de Interés				
Fuente Información			Área de responsabilidad	
1	Clientes	1.1.	Encuesta de satisfacción de clientes	Área Comercial
		1.2.	Grupos de trabajo con clientes para desarrollo de producto	Área Desarrollo Producto
		1.3.	Información de contactos con clientes	Área Comercial
		1.4.	Información sobre evolución de precios de mercado	Área Comercial
2	Proveedores	2.1.	Informe de evaluación de proveedores/colaboradores	Área Industrial
		2.2.	Información sobre evolución de precios de mercado	Área Industrial
		2.3.	Grupos de trabajo con proveedores para el desarrollo de producto	Área Desarrollo Producto
	Colaboradores	2.4.	Información de contactos con proveedores/colaboradores	Área Industrial
		2.5.	Informe de Ferias	Área Comercial
		2.6.	Encuesta de satisfacción de proveedores	Área Industrial
3	Socios	3.1.	Junta General de Accionistas	Director Gerente
		3.2.	Consejo de Administración	Director Gerente
4	Sociedad	4.1.	Encuesta de impacto en la sociedad	Área Financiero-Administrativa
		4.2.	Relación con las diferentes instituciones	Área Financiero-Administrativa
		4.3.	Relación con la localidad	Área Financiero-Administrativa
		4.4.	Sistema de sugerencias de la sociedad	Área Financiero-Administrativa
5	Personas	5.1.	Encuesta de satisfacción de las personas	Área Financiero-Administrativa
		5.2.	Diagnóstico de necesidades de formación	Área Financiero-Administrativa
		5.3.	Consejo de Dirección y Áreas de trabajo	Director Gerente
		5.4.	Sistema de Ideas de Mejora	Área Financiero-Administrativa
6	Mercado	6.1.	Estadísticas ECCA y otros organismos	Área Desarrollo Producto
		6.3.	Vigilancia estratégica	Área Desarrollo Producto
		6.3.	Informe Congreso ECCA	Área Desarrollo Producto

### Indicadores de rendimiento interno

La información necesaria para el proceso de reflexión estratégica se completa con aquellos datos generados internamente por el propio proyecto en su evolución. Esta información interna, o Indicadores de Rendimiento interno, se clasifican en: Indicadores de rendimiento, actividades de aprendizaje, imagen externa, competencia y otras organizaciones consideradas mejores, competencias fundamentales de colaboradores actuales y potenciales, cuestiones sociales, medioambientales y legales, indicadores económicos y demográficos, y nuevas tecnologías y modelos de gestión.

El objetivo de esta información es proporcionar los datos necesarios para realizar un análisis interno de la situación del proyecto en comparación con otros proyectos considerados referencia en el entorno de la empresa, y en comparación con las mejores prácticas de gestión existentes.

<b>Indicadores Rendimiento Interno</b>			
<b>Área</b>		<b>Fuente Información</b>	<b>Área de responsabilidad</b>
<b>1</b>	<b>Indicadores de rendimiento</b>	<b>1.1.</b> Informe mensual de control del plan de gestión	Director Gerente
		<b>1.2.</b> Control mensual de indicadores estratégicos y operacionales	Director Gerente
		<b>1.3.</b> Memoria anual	Director Gerente
		<b>1.4.</b> Acta de Consejo de Dirección	Director Gerente
		<b>1.5.</b> Acta de reuniones de áreas de trabajo	Director Gerente
<b>2</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>	<b>2.1.</b> Autoevaluación EFQM	Director Gerente
		<b>2.2.</b> Evaluación externa EFQM	Director Gerente
		<b>2.3.</b> Auditorías ext/int de calidad, medioambiente y seguridad	Área Industrial
<b>3</b>	<b>Imagen externa</b>	<b>3.1.</b> Encuesta de impacto social	Área Financiero-Administrativa
		<b>3.2.</b> Encuesta de satisfacción de clientes	Área Comercial
		<b>3.3.</b> Informes de contactos con clientes, proveedores y colaboradores	Área Comercial
		<b>3.4.</b> Encuesta de satisfacción de proveedores	Área Industrial
<b>4</b>	<b>Competencia y otras Organizaciones consideradas Mejores</b>	<b>4.1.</b> Información económico-financiera de competidores	Director Gerente
		<b>4.2.</b> Información económico-financiera de otras organizaciones	Director Gerente
		<b>4.3.</b> Vigilancia estratégica	Área Desarrollo Producto
		<b>4.4.</b> Estadísticas ECCA y otros organismos	Área Desarrollo Producto
		<b>4.5.</b> Información sobre evolución de precios de mercado	Área Comercial
		<b>4.6.</b> Ratios de actividad de otras organizaciones	Director Gerente
<b>5</b>	<b>Competencias fundamentales de colaboradores actuales y potenciales</b>	<b>5.1.</b> Informe de ferias	Área Comercial
		<b>5.2.</b> Vigilancia estratégica	Área Desarrollo Producto
		<b>5.3.</b> Informe de evaluación de proveedores/colaboradores	Área Industrial
<b>6</b>	<b>Cuestiones sociales, medioambientales y legales</b>	<b>6.1.</b> Vigilancia estratégica (publicaciones administrativas)	Área Desarrollo Producto
		<b>6.2.</b> Disposiciones legales y nuevas normativas	Área Desarrollo Producto
<b>7</b>	<b>Indicadores económicos y demográficos</b>	<b>7.1.</b> Indicadores macroeconómicos de actividad	Director Gerente
<b>8</b>	<b>Nuevas tecnologías y modelos de gestión</b>	<b>8.1.</b> Publicaciones, ferias y congresos	Área Desarrollo Producto
		<b>8.2.</b> Informe área comercial	Área Comercial
		<b>8.3.</b> Informe área industrial	Área Industrial
		<b>8.4.</b> Informe área desarrollo de producto	Área Desarrollo Producto
		<b>8.5.</b> Informe área financiero-administrativa	Área Financiero-Administrativa
		<b>8.6.</b> Vigilancia estratégica	Área Desarrollo Producto

Actualmente, en cada proceso de reflexión estratégica se analizan los grupos de interés y las fuentes de información que pueden aportar datos interesantes sobre el entorno, valorando dicha información en el proceso de reflexión estratégica anterior, su fiabilidad, y su grado de importancia en las decisiones tomadas.

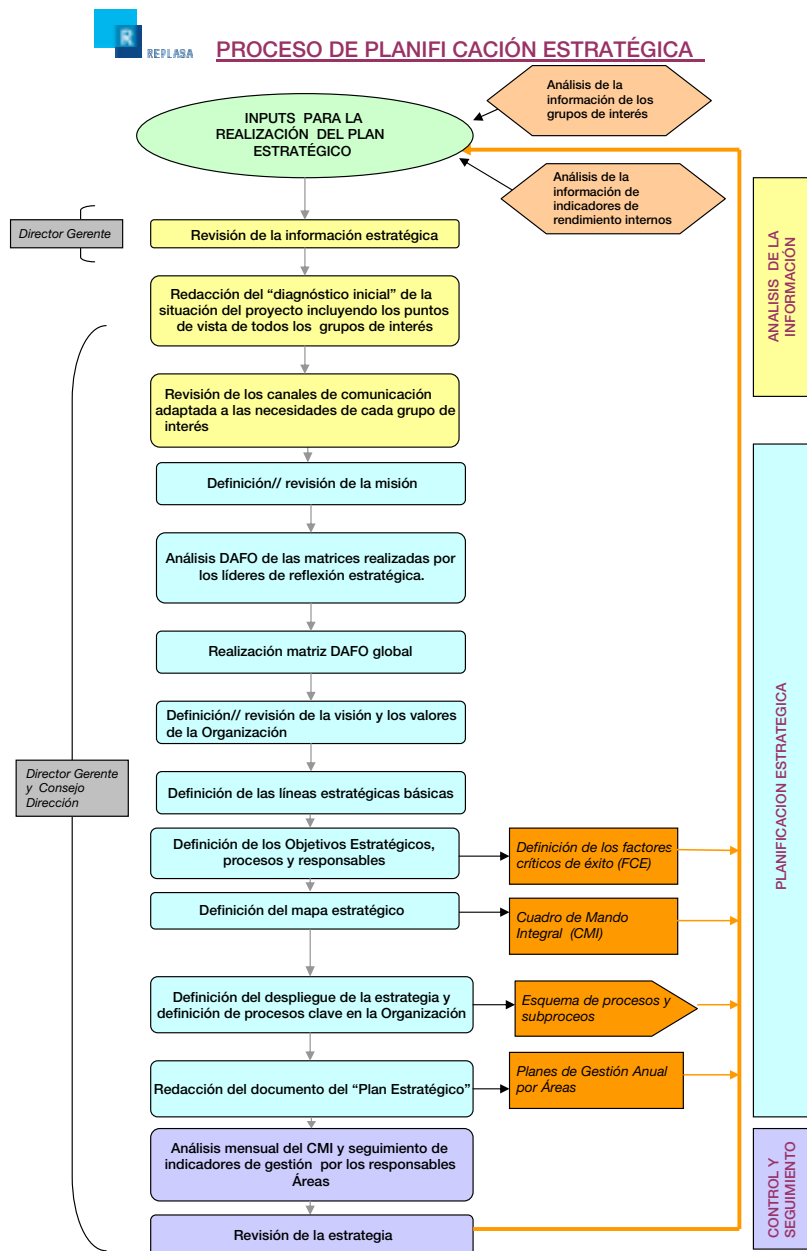
La información recibida de todas las fuentes mencionadas es analizada por las diferentes áreas de la empresa y se plasma en un documento denominado "Diagnóstico inicial", cuyo objetivo es transmitir de una forma precisa y resumida la información más relevante en los capítulos de clientes, proveedores y colaboradores, mercado y entorno, personas, sociedad, y accionistas. Además, el documento sirve de base y elemento de trabajo para el desarrollo de las etapas posteriores del proceso de reflexión estratégica, a modo de informe de consulta y manual de análisis de la situación del proyecto.

# DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez definida la información básica que se debe utilizar y recogido el “Diagnóstico inicial”, el proceso de reflexión estratégica aborda la definición de los pilares básicos de la estrategia de la empresa: misión, visión y valores, líneas estratégicas básicas, objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, y las acciones para el despliegue de la estrategia. Esta información se recoge en el documento final del Plan Estratégico (PE) y se plasma en los diferentes Planes de Gestión anuales.

El proceso de reflexión estratégica indica el horizonte temporal más adecuado para la definición del plan estratégico que, habitualmente, oscila entre 3 y 5 años. Este periodo de desarrollo de la estrategia se define conjuntamente con las líneas estratégicas básicas que se deben desarrollar.

En el diagrama se muestra el proceso de planificación estratégica.



## Misión, Visión y Valores

---

Pero antes de definir las líneas estratégicas básicas se deben definir la misión, visión y valores del proyecto. La misión se define directamente del documento de “Diagnóstico Inicial” que ya había recogido la información de los grupos de interés y los datos de rendimiento interno. Para definir la visión y los valores, sin embargo, se recurre a un análisis DAFO que proporciona una serie de ideas estratégicas asociadas y que sirven como base para estructurar cuál debe ser la visión de la empresa. Los valores son resultado de la propia visión de la empresa y de la información recabada de los grupos de interés.

Mientras el proceso de recogida de la información estratégica se desarrolla mediante la participación directa o indirecta de todas las personas de la empresa y de otros grupos de interés, el documento de “Diagnóstico Inicial”, la definición de la misión, visión y valores, y el proceso de análisis DAFO es liderado por el equipo directivo que dedica una serie de 3-5 sesiones con una duración y guión pre-determinados para abordar cada uno de los apartados.

## Líneas Estratégicas Básicas

---

De este análisis DAFO resultan también las Líneas Estratégicas Básicas que pretenden marcar la pauta de desarrollo del proyecto y que son fundamentales en la comunicación de la estrategia de la empresa. Por ello, el número de Líneas Estratégicas Básicas oscila entre 3-5 y su definición es muy precisa, con objeto de poder ser fácilmente transmitidas y que se facilite su análisis y crítica por parte del resto de las personas del proyecto.

El desarrollo de las Líneas Estratégicas Básicas debe ser evaluado durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico, para lo cual es imprescindible asociar un indicador que nos permita medir su evolución y que pasa a denominarse “Objetivo Estratégico” (OE). Además, para facilitar su desarrollo, se analiza en cada una de estas líneas los factores críticos de éxito desde las perspectivas de clientes, financiera, innovación y personas, y se les asocia una serie de ideas de despliegue y los procesos o subprocesos implicados.

## Documento del Plan Estratégico

---

En conclusión, la estrategia de la empresa recogida en el correspondiente Plan Estratégico se fundamenta en la definición por parte del equipo directivo de la misión, visión y valores del proyecto, así como de las líneas estratégicas básicas identificadas, para lo que se utiliza un análisis DAFO. Este proceso se desarrolla en 3-5 sesiones y sus resultados son transmitidos al resto de las personas de la organización para su análisis y crítica mediante los canales definidos en la comunicación y despliegue de la estrategia. Introducidas las modificaciones oportunas se identifican los objetivos estratégicos, los factores críticos de éxito y los procesos y subprocesos implicados con sus correspondientes responsables. El resultado de este análisis es recogido en el documento denominado “Plan Estratégico” y sirve como base para el desarrollo de los correspondientes Planes de Gestión anuales.

## Despliegue y evaluación de la estrategia

---

La evolución del Plan de Gestión es analizada mensualmente mediante el documento de “Control del Plan de Gestión” que analiza los diferentes indicadores de las cuatro áreas de la empresa: comercial, personas, industrial y desarrollo de producto. Este análisis se realiza en diferentes grupos: uno por cada uno de las áreas, más tres específicos de prevención de riesgos laborales, medioambiente y calidad, y uno global que reúne a cada uno de los responsables de las diferentes áreas. Los grupos de análisis específicos son, a su vez, multidisciplinares, en el sentido de que en ellos participan personas de las diferentes áreas, no solo del área a analizar, lo que permite añadir nuevos puntos de vista al análisis de su evolución.

Además de estos grupos mensuales, se transmiten los indicadores principales del Plan de Gestión a todas las personas de la organización mediante gráficos y se realiza una reunión trimestral con todas

ellas para comentar los aspectos más importantes de su evolución hasta el momento y, sobre todo, de las perspectivas futuras y las acciones que se van a desarrollar. Por último, la memoria anual recoge la evolución final del ejercicio y el grado de cumplimiento del plan de gestión, constituyendo un documento fundamental e imprescindible para la evaluación y revisión de la estrategia.

La Estrategia de la empresa se revisa anualmente, tanto desde el punto de vista de la definición de las Líneas Estratégicas Básicas, como de los objetivos estratégicos. En el Plan de Gestión anual se adaptan los valores de los objetivos estratégicos en función del desarrollo del proyecto, aunque las Líneas Estratégicas Básicas se mantengan estables.

## 4

### COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

#### Canales de comunicación

Después de revisar la información estratégica que se utilizará en el proceso de reflexión, y antes de comenzar el proceso de desarrollo de la estrategia, se revisan también los procesos y canales de comunicación de la estrategia. En este proceso de revisión se pretende abarcar los seis grupos de interés identificados al principio del proceso, segmentarlos en función de diferentes criterios, determinar el área responsable de desarrollar cada uno de los canales, la información a transmitir, y el sistema de transmisión considerado óptimo.

Canales				
Grupo Interés	Segmentación	Área de responsabilidad	Información	Sistema transmisión
<b>Cientes</b>	Estratégicos	Área Comercial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
				Oral, incidir en estos conceptos durante las visitas a cliente
	No Estratégico	Área Comercial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
<b>Proveedores y</b>	Materia prima	Área Industrial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
				Oral, incidir en estos conceptos durante las visitas a proveedor
<b>colaboradores</b>	Servicios	Área Industrial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
	Colaboradores	Área Industrial	MVV	Escrito mediante carta conjunta con la encuesta de satisfacción (ISO 9001)
<b>Socios</b>	General	Director Gerente	MVV / PE	Oral (Consejo de Administración) y escrito (Plan Estratégico)



Canales				
Grupo Interés	Segmentación	Área de responsabilidad	Información	Sistema transmisión
<b>Sociedad</b>	Instituciones locales	Área Financiero-Administrativa	MVV / PQ / PMA / PPRL	Escrito mediante carta al Ayuntamiento de la Cendea y en publicaciones locales
	Organismos públicos	Área Financiero-Administrativa	MVV / PQ / PMA / PPRL	Escrito mediante carta
	Vecinos de la localidad	Área Financiero-Administrativa	MVV / PQ / PMA / PPRL	Escrito mediante carta al Concejo de Astrain
<b>Personas</b>	Líderes	Área Industrial	MVV / PE / OE	Oral mediante reunión individualizada y escrito mediante documentos oportunos
	Equipos de trabajo	Área Industrial	MVV / PE / OE	Oral mediante reunión por equipos y escrito mediante documentos oportunos
<b>Mercado</b>	General	Área Comercial	MVV	Escrito en página WEB

### Información transmitida

En la definición de los canales de comunicación se ha tenido muy en cuenta el tipo de información a transmitir a cada uno de los grupos de interés y la sensibilidad de dicha información. Obviamente, la información más completa y profunda es transmitida a las personas de la organización y a los accionistas, con los que se desarrollan reuniones expresas para presentar el plan estratégico, los planes de gestión anuales, y para realizar el seguimiento oportuno de cada uno de ellos. Estas reuniones de seguimiento del plan de gestión son trimestrales en ambos casos, las referentes al plan de gestión son anuales, y las que conciernen al plan estratégico son únicas en el momento de su presentación final, aunque vuelve a ser analizado anualmente en conjunto con el plan de gestión, puesto que este no es sino el despliegue del anterior.

La presentación del Plan Estratégico en el Consejo de Administración de la empresa marca el inicio del proceso de comunicación al resto de los grupos de interés, puesto que es el órgano encargado, en primera y última instancia, de aprobarlo o rechazarlo.

En lo concerniente al resto de los grupos de interés, la información que reciben se intenta adecuar a los intereses que tienen en el proyecto. Generalmente, esta información se centra en la misión, visión y valores (MVV) de la empresa, y las políticas de calidad (PQ), medioambiente (PMA) y prevención de riesgos laborales (PPRL).

La información obtenida de los diferentes grupos de interés y recogida como información estratégica permite realizar el seguimiento del cumplimiento de la comunicación, del despliegue de la estrategia, y la satisfacción de los diferentes grupos con la información obtenida y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.