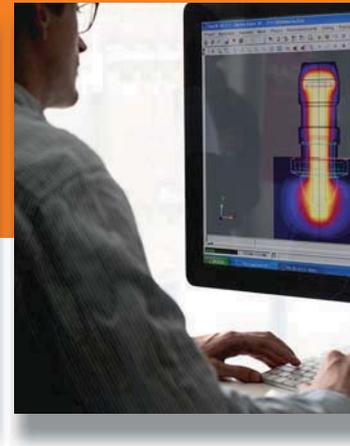


# • GUÍA DE GESTIÓN 2016

## Modelo de Gestión Avanzada



**AISLANTES SOLIDOS, S.L.U.**

**polisa**  
velatia

High value for electrical insulation



## ÍNDICE

## Páginas

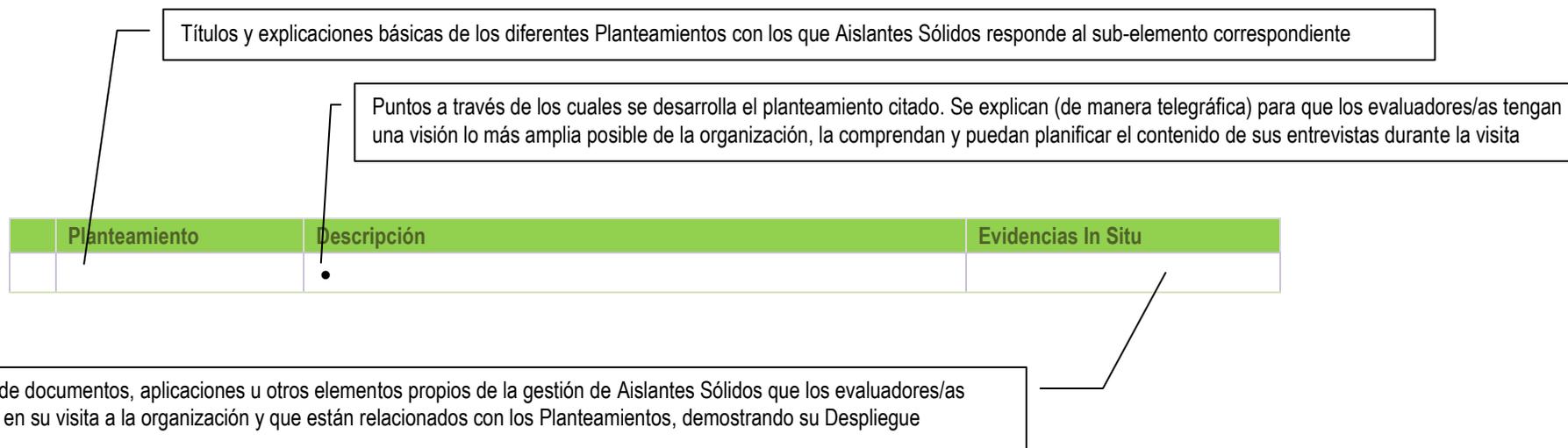
1.	Glosario de términos	
2.	Explicaciones para la lectura de la memoria	
3.	Presentación de la organización.....	1
4.	Elementos Gestión:	
	Elemento 1. Estrategia.....	4
	Lógica de los Resultados.....	8
	Resultados Estratégicos.....	9
	Elemento 2. Clientes.....	10
	Elemento 3. Personas.....	14
	Elemento 4. Sociedad.....	19
	Elemento 5. Innovación.....	21
5.	Elementos Resultados:	
	b. Resultados en Clientes.....	25
	c. Resultados en Personas.....	26
	d. Resultados en la Sociedad.....	27
	e. Resultados de la Innovación.....	28
6.	Anexos.....	29

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>ACP:</b>	Aseguramiento de Calidad en Proveedores	<b>ERP:</b>	Enterprise Resource Planning (Programa informático de gestión)	<b>PG:</b>	Plan de Gestión
<b>ASSL:</b>	Aislantes Sólidos, S.L.U.	<b>ETS:</b>	Especificación Técnica de Suministro	<b>PIV:</b>	Pauta de Inspección Visual
<b>BSC:</b>	Balanced ScoreCard	<b>FGF:</b>	Fluor-gas-free	<b>PRC:</b>	Pauta de Recepción de Componentes
<b>CANVAS:</b>	Herramienta de representación de modelos de negocio desarrollada por Alex Osterwalder	<b>FIF:</b>	Ficha de Instrucciones de Fabricación	<b>PRL:</b>	Prevención de Riesgos Laborales
<b>CCP:</b>	Centro Catalán del Plástico	<b>IV:</b>	Interruptores de Vacío	<b>PRM:</b>	Pauta de Recepción de Materia Prima
<b>CD:</b>	Comité de Dirección	<b>K.D.:</b>	Kaizen Diario	<b>RSC:</b>	Responsabilidad Social Corporativa
<b>CEP:</b>	Centro Español del Plástico	<b>KPI:</b>	Key Performance Indicators (Indicadores Clave del Desempeño)	<b>SIG:</b>	Sistema Integrado de Gestión
<b>CMI:</b>	Cuadro de Mando Integral	<b>MOD:</b>	Mano de Obra Directa	<b>UNESA:</b>	Asociación Española de la Industria Eléctrica
<b>CSIC:</b>	Consejo Superior de Investigaciones Científicas	<b>MOI:</b>	Mano de Obra Indirecta	<b>UPV:</b>	Universidad del País Vasco
<b>CT:</b>	Centro Tecnológico	<b>MTO:</b>	Mantenimiento	<b>Velatia:</b>	Grupo empresarial al que pertenece ASSL
<b>DAFO:</b>	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades	<b>OAT:</b>	Empresa del grupo Ormazabal (Alemania)	<b>VMM:</b>	Velatia Management Model
<b>DPL:</b>	Deridelpol, S.L.U.	<b>OCT:</b>	Empresa del grupo Ormazabal		
<b>DTC:</b>	Design to Cost	<b>ODP:</b>	Empresa del grupo Ormazabal		
<b>EPI'S:</b>	Equipos de Protección Individual	<b>ODS:</b>	Mano de Obra Indirecta		
		<b>OP&amp;A:</b>	Mantenimiento		

## EXPLICACIONES PARA LA LECTURA DE LA GUÍA DE GESTIÓN

Esta guía de gestión pretende proporcionar al Equipo Evaluador información suficiente para que pueda conocer la historia y la trayectoria de gestión de la organización en los últimos años. Aparece ordenada en base a los elementos y sub-elementos del Modelo de Gestión Avanzada. Consta de un documento tipo memoria que se completa con un conjunto de Anexos, copia de documentos de trabajo que utiliza la organización para su gestión. A continuación se aportan algunas explicaciones sobre la manera en que se deben interpretar las tablas de los Elementos.



Al final de cada Elemento se añade una tabla con las mejoras más relevantes llevadas a cabo por Aislantes Sólidos en los últimos años. Están colocadas en orden cronológico decreciente, indicando a qué sub-elemento corresponde cada una, el mecanismo o fuente de aprendizaje a través del cual se identificó la mejora y el contenido de la misma.

Sub-elem.	AÑO	FUENTE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA

## 0-Presentación

Aislantes Sólidos, S.L.U, (en adelante ASSL) bajo la marca comercial “**polsa**” es un Centro de Excelencia experto en soluciones de aislamiento sólido para aparataje eléctrica, perteneciente al grupo **velatia**, (anteriormente denominado Grupo Ormazabal).

**velatia** es un grupo industrial y tecnológico de ámbito internacional que desarrolla su actividad en el entorno de las redes eléctricas, la electrónica y las redes de comunicación.



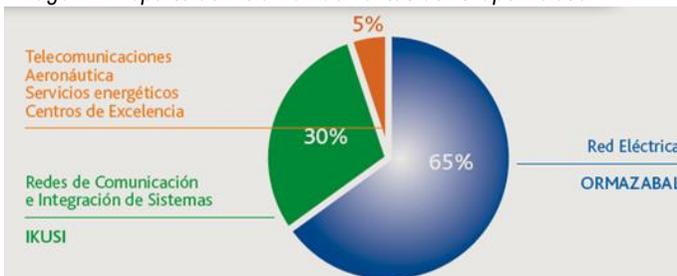
Imagen 1: Empresas pertenecientes al Grupo Velatia

Las empresas del grupo se distribuyen bajo dos denominaciones, “Business units” aquellas empresas que están enfocadas en el producto final así como en sus mercados y “Centros de Excelencia” a aquellas otras especializadas en ciertos componentes y las tecnologías específicas de su fabricación.

Desde sus inicios en 1967 el Grupo Ormazabal ha estado centrado en la fabricación de bienes de equipo eléctrico, creciendo de forma constante hasta formar el grupo industrial que es hoy, presente en 19 países, y contando con 15 centros de fabricación y 2800 personas en plantilla.

El origen del grupo está en la empresa Ormazabal, empresa experta en soluciones para las redes eléctricas. Su crecimiento a lo largo de los años, y su constante adaptación al mercado y a sus clientes, hace que se considere la necesidad de disponer de unos “centros de excelencia” que pongan a su disposición elementos críticos de su cadena de valor, como son los aislamientos sólidos. Fruto de esta decisión nació en 2003 Aislantes Sólidos (ASSL). Desde entonces ASSL pone a disposición el conocimiento en determinados procesos de fabricación, manteniendo su competitividad tecnológica y de producción, mediante el suministro en las mejores condiciones de calidad y servicio.

Imagen 2: Reparto del volumen de ventas del Grupo Velatia



ASSL está especializada en el diseño, desarrollo y fabricación de elementos aislantes fundamentales para los equipos eléctricos, con experiencia en la utilización de diversos materiales como la silicona, el epoxi y otros materiales termoestables. Así mismo, posee experiencia en las diferentes tecnologías de sus procesos de transformación y los ensayos eléctricos específicos que, sujetos a la normativa correspondiente, validan las calidades necesarias.

En 2015, las ventas de ASSL han sido de 12,3 M€, que confirman el crecimiento frente a los años anteriores 10,2 M€ del año 2014, o 9,8 M€ del 2013. El año 2013 estuvo marcado por una bajada en las ventas que duró hasta verano 2014, y que propició un expediente regulación de empleo del 20% de las jornadas; que tuvo su

significación en los resultados como se verá posteriormente. Por otro lado de cara a futuro espera continuar sobre la cifra obtenida en el 2015, para lo cual cuenta con una plantilla de 60 profesionales.

## 1-Productos/servicios y clientes

Como ya hemos citado los aislamientos eléctricos son vitales para la construcción de equipos eléctricos de media tensión, y son precisamente estos elementos los productos con los que se trabaja en ASSL. Todos estos elementos los tenemos catalogados bajo 3 líneas de producto como lo podemos ver en la Tabla1. (cuarta línea prevista para 2016)

Recientemente (Diciembre 2015) se ha incorporado a ASSL una nueva línea de fabricación de interruptores de vacío (I.V.) que anteriormente se desarrollaba en forma de proyecto experimental de innovación, bajo una razón social exclusiva diferenciada de ASSL y denominada Deridelpol, S.L.U. Tras la conclusión de este proyecto, ASSL ha absorbido Deridelpol, incorporándose como una línea de producción nueva. Este hecho hará variar una serie de cifras y datos establecidos en los diferentes planes. Trataremos de identificarlos en cada caso, (como I.V. incluido o no).

Tabla 1: distribución de productos y clientes

PRODUCTO % ventas 2015	CLIENTES PRINCIPALES
<b>Aislamiento sólido</b> 71% facturación en 2015	 Ormazabal ODS, (Igorre) Ormazabal ODP, (Borao) Ormazabal OAT, (Alemania)  
<b>Conectores para media tensión</b> 21% facturación en 2015	 Ormazabal ODS Ormazabal ODP
<b>Soluciones de encapsulado</b> 8% facturación en 2015	 Ormazabal OP&A, (Igorre) 
<b>(Nueva para 2016) Interruptores de Vacío (I.V.)</b> 0% facturación en 2015	 Ormazabal ODP

## 2-Mercado/Competencia/Entorno

Para las diferentes plantas de Ormazabal. Aunque en su parrilla de ventas aparecen 11 clientes, sólo 4 son externos al grupo, con unas ventas del 0.6%. El resto se suministra al entorno de Ormazabal, bien directamente a 4 de sus 6 plantas fabriles, o bien indirectamente a través de proveedores cercanos. De las 4 plantas que suministra ASSL 3 están en Euskadi y una en Alemania.

Para mantener una visión del entorno y de la competencia, ASSL no fabrica el 100% de los productos que suministra. En realidad, ASSL sólo produce el 70% de los productos que entrega a sus clientes, el 30% los compra a su vez a fabricantes de referencia a nivel Europeo, escogidos por sus competencias técnicas y/o de mercado.

Esta gestión a través de colaboradores nos aporta principalmente tres ventajas:

- 1.-La realización de un Benchmarking continuo con el mercado en competitividad, conociendo la realidad de primera mano.
2. Una diversificación del riesgo ante el suministro de nuestros productos a nuestros clientes.
3. Una adecuada regularización de las cargas de trabajo internas.

ASSL basa su servicio en una relación de colaboración muy estrecha con nuestros clientes a los que ofrecemos todo nuestro conocimiento y experiencia, aportando las soluciones mediante la aplicación de nuestra tecnología e innovación.

### Imagen 3: Misión, Visión y Valores

**MISIÓN:**  
Colaborar con los negocios de nuestros clientes, desde el concepto, diseño, desarrollo e industrialización de sus proyectos, para proveerlos de los elementos aislantes sólidos, conectores, encapsulados y elementos de corte en vacío para aparataje eléctrico, que satisfagan sus necesidades, aportando una ventaja competitiva evidente respecto al mercado, mediante productos innovadores y un servicio en las mejores condiciones de CALIDAD, precio y servicio localizables en el mercado.

**VISIÓN:**  
Queremos ser percibidos por nuestros clientes como referentes en el sector de los aislamientos eléctricos en cuanto al diseño, la calidad y el suministro de soluciones relativas al aislamiento sólido, conectores, encapsulados y corte en vacío, lo que conseguiremos mediante la Innovación y la mejora continua, ofreciéndoles productos y soluciones innovadoras, adaptadas a sus necesidades, con ventajas apreciables y en las mejores condiciones de CALIDAD, precio y servicio localizables en el mercado.

**NUESTROS VALORES:**  
F: Fidelidad  
L: Liderazgo  
I: Innovación  
A: Aproximación

## 3-Personas y Liderazgo

Somos una compañía comprometida con el desarrollo de las personas. Desde su más temprana etapa ASSL ha considerado estratégico el desarrollo y la gestión de los perfiles profesionales, haciendo especial hincapié en:

- La capacitación de los líderes y el desarrollo de sus competencias.
- La evaluación y desarrollo de toda la plantilla.
- Una alineación de toda la plantilla con la estrategia de la organización.

ASSL es una empresa abierta, con una relación horizontal entre todas las personas y muy colaborativa entre todas las áreas, en efecto, desde la propia distribución física que ayuda a la cercanía y accesibilidad de sus líderes, hasta la organización del trabajo, que se realiza casi en la totalidad de los casos con la formación de un equipo interdisciplinar que trabajan juntos contra un objetivo común.

ASSL fomenta el conocimiento facilitando la formación, promoviendo el crecimiento profesional y potenciando el trabajo en equipo. Existen mecanismos que aseguran el flujo de información y comunicación arriba-abajo y abajo-arriba de forma efectiva en toda la organización.

## 4-Sociedad

ASSL es una compañía que se interesa por la sociedad y nuestro entorno. Nuestra estrategia empresarial incluye el respeto y la protección de los derechos como parte esencial de nuestra cultura y nos comprometemos a promover estos valores en nuestro ámbito de influencia.

ASSL desde el punto de vista corporativo es miembro del grupo empresarial **velatia**, el cual tiene el compromiso de avanzar hacia la excelencia en el Gobierno Corporativo, aplicando las mejores prácticas en la gestión empresarial, como Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Es colaborador de Unicef apoyando la defensa de los derechos de la infancia, así como con otras entidades, participando en materia de derechos humanos.

Desde ASSL se llevan a cabo programas diversos englobados dentro del marco social y del entorno, como la reciente Campaña de Seguridad Vial desarrollada en colaboración con la mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la

Seguridad Social, englobada dentro del Plan de Movilidad diseñado por la propia Organización.

Así mismo, la organización tiene un compromiso con la inserción laboral de los jóvenes, mediante acuerdos con instituciones (Novia-Salcedo, Diversas Universidades...).

ASSL tiene una estrecha relación con proveedores cuyos fines son sociales y de integración (Lantegi, Urbegi), en los que en algún caso se llega a un grado de colaboración tal que se comparten espacios comunes.

## 5- Innovación

La innovación y la mejora continua se encuentran definidas en nuestra misión y se despliega a lo largo de nuestra organización en todas nuestras actividades, innovando en producto, en procesos industriales, en logística y en los sistemas de información de los procesos.

La capacidad innovadora de nuestra organización es reconocida por nuestros clientes, se percibe a través de las encuestas realizadas a estos y también se mide el impacto que genera en nuestro negocio.

ASSL asigna importantes recursos, tanto humanos como económicos, al área concreta de innovación en producto, lo cual supone que históricamente un 8% de total de la plantilla desempeñe sus actividades dentro del departamento de I+D, con cuantías económicas cercanas al 3% de la cifra de negocio para esta actividad.

En este apartado es de destacar la apuesta a futuro realizada en el desarrollo de la nueva línea de fabricación de los interruptores de vacío, que ha terminado por incorporarse en ASSL de cara ya a 2016.

## 6-Camino a la Excelencia

ASSL adoptó el modelo de excelencia EFQM, como modelo de gestión desde el comienzo de la andadura de su nuevo comité de dirección en 2012. Se apostó por este modelo para cumplir con la misión de la empresa y completar la visión definida. El modelo de empresa asociado, a su vez, está basado en una fuerte orientación al

cliente, con la innovación como propuesta de valor y las personas como los protagonistas de todos los procesos.

Esto viene a reflejarse en la siguiente imagen:



Imagen 4: Nuestro camino a la excelencia pivota sobre estos 3 ejes: Cliente, Personas, Innovación.

**Esta ha sido hasta ahora nuestra ruta en el camino a la excelencia:**

**Julio 2012:** Realización de la 1º reflexión, de esta nueva etapa para la elaboración del plan estratégico 2013-2015.

**Noviembre 2012:** Se lleva a cabo la 1ª autoevaluación EFQM por parte del Comité de Dirección.

**Noviembre 2012:** Se realiza un primer Contraste Externo de la mano Euskalit.

**Abril 2013:** Consecución del Proyecto 5S en oficinas e incorporación de nuestra organización al Club 5S de Euskalit.

**Julio 2013:** Revisión del plan estratégico del año anterior.

**Julio 2014:** Comienzo nuevo periodo estratégico y Aprobación de su Nuevo Plan estratégico 2015-2017

**Noviembre 2014:** Finalización de la formación de todo el Comité de Dirección en el ámbito de EFQM, iniciada en el año 2012.

**Marzo 2015:** Obtención del diploma de plata 5S

**Junio 2015:** Revisión del plan estratégico 2015-2017.

**Noviembre 2015:** Autoevaluación acorde al modelo MGA promovido por Euskalit.

**Noviembre 2015:** Realización del Segundo Contaste Externo por Euskalit.

**Diciembre 2015:** Obtención del Diploma de compromiso con la Gestión Avanzada.

#### 7-Aliados/Proveedores

ASSL dispone de una red de proveedores tanto de suministros como de servicios tecnológicos con los que establecemos relaciones estrechas y a largo plazo siempre con la visión ganar-ganar.

De todos ellos tenemos identificados los que aportan un diferencial a nuestro negocio denominándolos "estratégicos", con los que se establecen relaciones basadas en la aportación de valor diferencial para nuestros clientes.

De nuestro parque de proveedores de aproximadamente 80 sociedades, 23 están bajo la consideración de "estratégicos". Además se dispone también de una serie de Centros Tecnológicos de competencias en tecnologías afines con los que se desarrollan de forma continuada proyectos de innovación.

#### 8-Retos estratégicos

De cara a un futuro próximo ASSL se marca para el año 2017 unos objetivos estratégicos muy concretos, reflejados en nuestro plan 2015 -2017:

1.-Crecer hasta los 12 M€ en ventas de las líneas de aislamiento, conectores y encapsulados (16,5 M€ incluyendo la nueva línea de productos de interruptores de vacío).

2.-Suministro a nuevos clientes externos al Grupo **velatia**, llegando a facturar el 5% de las ventas a estos (Sin I.V.).

3.-Crecer dentro del propio Grupo donde se quiere alcanzar valores de la gestión del suministro superior al 85% de las necesidades globales.

4.- Rendimiento 2017: Ebit >7%.

# Elemento 1. Estrategia



**polsa**  
velatia

High value for electrical insulation

Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
<b>E.1 CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA</b>		
<p>1</p> <p>Identificación de los “grupos de interés” más relevantes y conocer sus necesidades y expectativas actuales y futuras</p>	<p>ASSL tiene identificados sus grupos de interés, siguiendo nuestro modelo de excelencia corporativo “VMM” (Velatia Management Model). Llevamos a cabo diferentes actuaciones para detectar sus necesidades y expectativas actuales y futuras que son incorporadas al proceso de reflexión estratégica. Estas necesidades son revisadas y actualizadas anualmente por el Comité de Dirección y son transferidas al Plan Estratégico trianual y a su despliegue anual en el Plan de gestión.</p> <p>ACCIONISTAS: Con periodicidad trianual los accionistas nos determinan sus expectativas a través del “BoD Guidelines”, además adicionalmente pueden hacer llegar a la Dirección, pautas y líneas de interés para el crecimiento y la diversificación estratégica como el realizado en 2014, con el informe “Antennae”.</p> <p>CLIENTES: Existen múltiples foros de encuentro distribuidos a lo largo de toda la organización, así por ejemplo podemos citar entre otros, la reunión anual de los gerentes, encuentros mensuales de las áreas de calidad además de dos reuniones al año de seguimiento de Proyectos entre los responsables de I+D. Un caso particular es además el de nuestro cliente principal (ODS), son ellos los que nos convocan dos veces al año. Además ASSL realiza también encuestas de satisfacción con una periodicidad bienal para conocer su percepción sobre nuestras capacidades y desempeño. Desde el año 2015 se ha retomado la conferencia anual de proveedores donde todas las plantas de Ormazabal, convocan a sus principales proveedores para transmitirles sus líneas estratégicas y expectativas para con nosotros.</p> <p>PERSONAS DE ASSL: En ASSL todas las personas de la organización tienen una reunión anual con su responsable, donde se garantiza la comunicación en ambas direcciones, se repasan objetivos, desempeños y expectativas. Estas reuniones se realizan bajo tres niveles diferentes a) para comité de dirección mediante herramienta “Good Guide”, b) Para empleados indirectos a través de la reunión del desempeño c) Para empleados directos de producción mediante la evaluación del rendimiento, además, se realizan encuestas de personas a todo el personal de la plantilla cada 2 años.</p> <p>SOCIEDAD: ASSL ha realizado la reflexión de qué es la Sociedad para nuestra empresa, fruto de tal reflexión se han identificados los actores Administrativos, (Ayto. de Amorebieta) Centros Empresariales (Boroa Elkartegi,y empresas colindantes) y Centros formativos (Fundación Novia Salcedo y FP Andra-Mari) a los que nos dirigimos de una manera más específica, realizando encuestas cada 4 años.</p> <p>PROVEEDORES – ALIADOS –COLABORADORES: Las relaciones con nuestros proveedores son a largo plazo, como lo demuestra que el 80% de nuestros proveedores actuales lo han sido por un periodo superior a 8 años, es por ello que son considerados un grupo de interés clave. Con los colaboradores más relevantes se tienen reuniones anuales donde se evalúan los resultados del año anterior, los objetivos y expectativas para el presente y se recogen todos aquellos aspectos que sean de su preocupación.</p>	<p>-VMM modelo. -BoD Guidelines. -Informe Antennae -Presentación reunión proveedores ODS -Encuestas</p>
<p>2</p> <p>Conocer los objetivos y proyectos estratégicos de nuestros grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización</p>	<p>Existen foros periódicos a diferentes niveles que aseguran el conocimiento de los proyectos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciales 1 vez /año con principales clientes. Revisión año en curso y visión futuro y retos estratégicos.</li> <li>• I+D: 2 veces al año el director de I+D, de ASSL (adicionalmente gerencia y/o Calidad y procesos) se reúne con los responsables de I+D, de los clientes principales donde se repasan de forma global los planes presentes y futuros de los proyectos más importantes.</li> <li>• El cliente principal (ODS) nos convoca 2 veces al año para explicar sus proyectos y previsiones futuras.</li> <li>• Personas: a través de encuestas y las entrevistas anuales.</li> <li>• Dtor. Industrial y área de Compras, se reúnen con los proveedores más significativos una vez al año.</li> </ul>	<p>-Actas de reunión -Presentación ODS -Encuestas personas</p>
<p>3</p> <p>Identificación de fuentes de información relevantes (clientes/mercados, nuevas tecnologías, competidores...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la entrada al plan estratégico se dispone de varios informes macroeconómicos, además del “Perspectivas Velatia 2020” emitido por Velatia</li> <li>• El responsable I+D, acude a foros internos sobre las tendencias normativas futuras (Salt).</li> <li>• Las diferentes encuestas de satisfacción, reuniones y foros aportan la información de los demás grupos de interés, personas, sociedad, clientes y proveedores.</li> <li>• La información de la competitividad de mercado se recoge por la Dirección Industrial y se compila una vez al año junto con gerencia para emitir el informe “Cuadro de mando de competitividad”.</li> </ul>	<p>-Perspectivas Velatia 2020 -Captación Necesidades Grupos de Interés.</p>

4	<p>Analizar las competencias, rendimiento, operativo y resultados de nuestra organización y de la competencia y otras organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los meses el Comité de Dirección realiza 2 Reuniones: revisión de KPIs y resultados y seguimiento a proyectos estratégicos.</li> <li>• Una vez al año, a través de la Revisión por la dirección anual, gerencia analiza y evalúa las actividades realizadas y su grado de cumplimiento de acuerdo a los señalados en el plan de gestión.</li> <li>• Una vez al año el comité de dirección revisa, dentro del proceso de reflexión estratégica, los resultados del ejercicio anterior, del corriente, y sus tendencias; posteriormente se realizan Análisis DAFO por cada línea estratégica, también análisis Canvas, Matriz de posicionamiento estratégico, Mapa de Riesgos...</li> <li>• Una vez al año se revisa los datos de competitividad de nuestra organización contra el mercado, que se incluye dentro del BSC de competitividad, que se distribuye internamente como entrada al plan estratégico.</li> </ul>	<p>-KPI -DAFO -Canvas -Matriz de posicionamiento estratégico -Mapa de Riesgos</p>
5	<p>Cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos la información de manera que dé soporte a las reflexiones estratégicas</p>	<p>Las Funciones definidas para captar, analizar, estructurar y distribuir la información dentro del comité de dirección son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias del Entorno y Macroeconómicas: Gerencia.</li> <li>• Evaluación y captación tendencias Clientes: Gerencia, (Con Director de I+D, Director Industrial y Responsable Área de Sistemas de Gestión.)</li> <li>• Innovación, tecnológicas y proyectos Clientes: Área de I+D.</li> <li>• Proveedores, procesos, operaciones y competitividad. Área Industrial.</li> <li>• KPI's, rendimiento interno, subvenciones, programas. Área de Finanzas.</li> <li>• Voz de las personas. Área de Capital Humano.</li> <li>• Competitividad Vs Mercado. Gerencia y Área Industrial.</li> </ul>	<p>-Análisis de capacidades Internas.</p>
<p><b>E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA</b></p>			
1	<p>Definir el proceso de Reflexión Estratégica (participación de grupos de interés) y elementos de largo plazo (M, V y Valores)</p>	<p>Las jornadas de reflexión estratégica se llevan a cabo anualmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el 2012 al 2015, participan todos los miembros del Comité de Dirección. Para 2016 se plantea incorporar otras personas</li> <li>• Se revisa Misión, y Visión y si procede, se revisa y se reformula en los términos acordados.</li> <li>• Se analizan las tendencias Macroeconómicas, del entorno, etc.</li> <li>• Realizamos varios DAFO's donde cada miembro del comité aporta su visión.</li> <li>• Se repasan los resultados de los años anteriores, los del año en curso, se reflexiona sobre sus tendencias futuras.</li> </ul>	<p>-P01 Drive the Strategy. -Canvas.</p>
2	<p>Definir los objetivos estratégicos a largo plazo analizando diferentes escenarios y alternativas estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En términos generales durante el proceso estratégico pueden establecerse escenarios y alternativas dependiendo del grado de incertidumbre que se perciba en los objetivos marcados. Así se hizo por ejemplo en las reflexiones 2012, y 2013 donde se marcaron diferentes escenarios optimistas y pesimistas, sobre el éxito de los proyectos seleccionados, eligiendo finalmente uno de ellos sobre el que trabajar.</li> <li>• Durante el año 2013 sufrimos una caída en ventas muy significativa que se agravó en el primer semestre del 2014, esto hizo que en el verano de ese año y de cara al siguiente plan de gestión para el año 2015, se analizaran y presentaran dos escenarios completos. El esperado y el plan "B" o de contingencia estableciendo para ambos su planes financieros y sus resultados correspondientes.</li> <li>• Fruto del aprendizaje anterior y de cara a más largo plazo, en la reflexión realizada por el CD en 2014, se apostó por la realización de un "análisis de Riesgos" para ver qué factores podían hacer fracasar el plan establecido. Este ejercicio se volcaría en el siguiente plan estratégico 2015-2017.</li> </ul>	<p>-Plan de Riesgos año 2014. -Plan de contingencia de cuenta de resultados para 2015.</p>
3	<p>Definir el modelo de negocio, las propuestas de valor para los diferentes segmentos y el modelo organizativo y de gestión</p>	<p>En el último Plan estratégico 2015-2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se analizó la propuesta de valor de cada cliente de forma segmentada.</li> <li>○ Del análisis interno / DAFO, salieron las capacidades y carencias de la organización para acometer las líneas establecidas.</li> <li>○ EL CD estableció los atributos de las ventajas competitivas en las que enfocar, mediante el ejercicio "propuesta de valor".</li> <li>○ Todo ello se volcó en el modelo "canvas" de gestión de negocios, estableciendo el punto de partida y el de llegada para la estrategia definida de negocio.</li> </ul>	<p>-Ejercicio "Propuesta de Valor". -Modelo "canvas" inicial y final.</p>

4	Identificar los elementos, medios y recursos necesarios para materializar la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez establecidas las líneas estratégicas, realizamos unos DAFO's específicos a cada línea definidas, Este DAFO de enfoque más concreto se planteó como mejora a los procesos estratégicos anteriores donde el DAFO general resultaba demasiado global.</li> <li>Con esta información y demás entradas revisamos el Mapa de procesos y la estructura organizativa, para adecuarlo a la nueva realidad del plan 2015-2017. Fruto de esta última acción adaptamos nuestro mapa estratégico incluyendo procesos como por ejemplo el "comercial" que no existía anteriormente y se veía crucial para el nuevo escenario así como la organización con un comercial y refuerzo en proyectos.</li> </ul>	-Mapa Procesos. -Análisis de la estructura Organizativa
5	Analizar si se requieren alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante el año 2013 se plantearon 2 situaciones (implantación de un cliente en Brasil, e incursión en el sector ferroviario), en las que se vio la necesidad de desarrollar un proceso para llevar a cabo alianzas, que entendíamos necesario ya que las situaciones señaladas escapaban de las propias capacidades de la empresa.</li> </ul>	-Proceso de Alianzas
6	Concretar los objetivos y estrategias de largo plazo (PE) hasta objetivos anuales o de corto plazo (PG) identificando las relaciones causa-efecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tras realizar el ejercicio de la propuesta de valor decidida por el comité de Dirección, se analizan las capacidades internas respecto a estas líneas estratégica y propuesta de valor mediante DAFOs.</li> <li>A continuación se define la estrategia competitiva que hay que desplegar para conseguir los objetivos marcados en las líneas estratégicas con su propuesta de valor.</li> <li>Posteriormente esta estrategia competitiva es traducida a proyectos a desplegar en los próximos años de duración del plan.</li> <li>Los proyectos más prioritarios son trasladados al Plan de Gestión del año siguiente para ponerlos en acción.</li> <li>Se crea el BSC del año siguiente marcando los objetivos y KPIs acorde al despliegue realizado.</li> </ul>	-Presentación Plan estratégico. -Ejercicio despliegue de la estrategia competitiva.
<b>E3 CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REvisa Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA</b>			
1	Comunicar la estrategia a las personas de nuestra organización y a clientes, aliados y otros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan estratégico se comunica y despliega a toda la plantilla en las charlas de fin de año realizadas por Gerencia.</li> <li>Las líneas y acciones correspondientes se comunican a proveedores por el área de Compras / Logística, y a los clientes por el comité de dirección en reuniones ad-hoc, como la reciente comunicación de cambio de organigrama realizada a finales de 2015.</li> <li>Tras la última reflexión y para asegurarnos de que el plan se asimilaba correctamente en toda la plantilla se introdujo la mejora de una charla única y específica para la comunicación del plan estratégico 2015-2017, realizada en septiembre 2015 en la que presentamos además una encuesta a los asistentes para que evaluaran su comprensión y acuerdo.</li> </ul>	-Comunicación Plan estratégico -Encuesta comunicación plan 2015-2017
2	Desplegar los objetivos y estrategias adaptando la estructura y definiendo objetivos y planes de actuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con el Plan Estratégico realizado y la recepción de la previsión de ventas da comienzo la elaboración del PG.</li> <li>Cada responsable de Área desarrolla su parte del plan donde se cierra el plan de Gestión anterior y con las lecciones aprendidas se plantea el presupuesto, los objetivos y los proyectos de sus áreas para el año siguiente.</li> <li>Tras consensuar toda la información con Gerencia, se define un listado completo de todos los proyectos detectados y propuestos por todas las áreas que se discuten con los directores de área y se priorizan en "Estratégicos", Proyectos de prioridad 1, Proyectos de prioridad 2, y los de prioridad 3 los cuales se listan sólo para tener constancia, ya que son proyectos que no acometeremos y conscientemente pospondremos.</li> </ul>	-Plan de Gestión. -Listado de proyectos por priorización.
3	Definir, en cada nivel, los indicadores de eficacia y eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante la elaboración del PG anual, se determinan los indicadores y proyectos que se consideran estratégicos (alineados con la Misión y Visión de la empresa y las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés) para estar integrados en el BSC Global de la empresa.</li> <li>Los demás indicadores y proyectos que no alcanzan este nivel se despliegan en los diferentes BSC departamentales.</li> <li>Disponemos de un BSC Global, donde constan los proyectos estratégicos y los indicadores Clave y los demás indicadores y proyectos se despliegan por áreas y se gestionan desde sus propios BSC que cuelgan directamente del BSC Global.</li> <li>Cada Director es responsable de hacer seguimiento a su BSC y el Comité de Dirección lo es del BSC Global de la empresa.</li> </ul>	-BSC de Empresa. -BSC de Departamentos
4	Definir los paneles de indicadores para hacer el seguimiento de los resultados logrados alineados con los objetivos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el BSC Global, incluimos los KPI clave y los proyectos estratégicos que emanan directamente del plan estratégico.</li> <li>Los demás indicadores de resultado y/o desempeño se incluyen en los BSC que cada responsable de Área gestiona junto con su equipo.</li> <li>Los indicadores más operativos se disponen en paneles dispuestos en la propia planta donde en reuniones diarias, los responsables de producción repasan junto con todo su equipo, asegurándonos así que toda la plantilla conoce y tiene acceso a aquellos indicadores que más les afecta.</li> </ul>	-Diferentes BSC. -Paneles de KAIZEN diario

5	Revisar con regularidad los objetivos y estrategias definidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de Dirección realiza seguimiento mensual al BSC global de la empresa en dos reuniones temáticas, una para revisar los datos y KPIs y otra reunión en la que se abordan los proyectos de acuerdo a un calendario establecido a principios de año.</li> <li>• Como mejora del propio proceso se ha incluido recientemente Agenda, Tiempos e indicadores del propio seguimiento del C.D.</li> <li>• Los Directores revisan mensualmente los indicadores de sus áreas con sus equipos.</li> <li>• Existen reuniones diarias en Producción donde se revisan los resultados de los días anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actas de Reunión C.D</li> <li>-Reuniones de KAIZEN diario.</li> </ul>
---	---	---	---

Sub-elem.	AÑO	FUENTE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
E.1.1	2012	Reflexión Estratégica	Creación de las Encuestas a Personas y Clientes.
E.1.1	2013	Contraste Euskalit 2012	Extensión de las encuestas a Sociedad y Proveedores.
E.1.2	2013	1as Encuestas de Cliente	Creación de las reuniones periódicas de los Responsables Departamentos I+D, entre ASSL y Clientes.
E.2.1	2014	Proceso de Reflexión Estratégica	Inclusión de herramientas adicionales como "propuesta valor", DAFO's Sucesivos, Canvas.
E.2.1	2014	Incumplimiento de los objetivos reflejados	Inclusión de un "análisis de Riesgo".
E.2.2	2014	Diferentes Escenarios en Plan estratégico	Realización de un plan de contingencia completo y traslado al Plan de Gestión 2015.
E.2.5	2013	Contraste Euskalit 2012	Creación del proceso "Alianzas y Colaboradores".
E.3.1	2012	Reflexión Estratégica	Desarrollo del Plan de Comunicación.
E.3.2	2013	Contraste Euskalit 2012	Definición de Cuadros de Mando Por Áreas, para seguimiento de proyectos e Indicadores "no estratégicos".
E.3.2	2014	Análisis del Cierre del Plan de Gestión	Priorización del C.D. de los proyectos en Estratégicos, 1, 2 y prioridad 3.
E.3.6	2015	Reuniones Seguimiento Comité de Dirección	Inclusión de Normas, Agenda e indicadores de las reuniones del Comité de Dirección.

## Lógica de los Resultados y Resultados Estratégicos



**polsa**  
velatia

High value for electrical insulation

A continuación se muestran los resultados principales de ASSL en los últimos 4 años, clasificados en base a la estructura del Modelo de Gestión Avanzada y atendiendo a criterios de relevancia de los mismos. Los tenemos segmentados en dos niveles:

- Los indicadores clave de ASSL (máxima relevancia) son los que figuran en el BSC Global de la empresa.
- Indicadores vinculados a sus procesos y actividades que se integran en cada uno de los BSC de Área

### **Utilidad de los indicadores presentados**

Consideramos que los indicadores presentados permiten conocer la eficiencia de la organización, aportando la información relevante, que ha quedado descrita en los apartados de la guía de gestión, esto permite comprender las relaciones entre acciones y resultados (relaciones causa-efecto). Se han seleccionado los de mayor relevancia y conexión con la guía de gestión disponiendo de más indicadores adicionales así como sus segmentaciones.

**Relación causa-efecto:** En cada indicador daremos un breve titular de la causa, que debidamente justificada en la guía de gestión, da lugar a los resultados que se han presentado, con la intención de unir la iniciativa descrita en la guía con su desembocadura en ese resultado. Así también en algún caso marcaremos la interpretación de los objetivos o de la comparativa presentada por tener cierta relevancia en el contexto concreto.

### **Magnitud**

Las tendencias son satisfactorias en el 60% de los casos, Las tendencias que no son positivas en general se concentran en los años 2013 y 2014, y está relacionado directamente con la contracción del mercado lo que conllevó la bajada de ventas.

### **Segmentación:**

La mayor parte de los indicadores tienen una mayor segmentación que la presentada aquí, ya sea por producto, por cliente, por proceso, etc. Se indicará en el gráfico de cada resultado la existencia o no de datos segmentados a mayor nivel.

### **Lógica de Establecimiento de objetivos:**

Los objetivos son fijados acorde a la siguiente lógica, que emanan de diferentes niveles:

- 1.- Del Plan Estratégico: Unos emanan directamente de los accionistas, (p.e. EBT) y otros los fijamos nosotros en líneas estratégicas para cumplir los requisitos de los accionistas..( Nivel de Ventas, para EBT).
- 2.- Del plan de gestión: Se establecen en el plan de Gestión fijando los objetivos de tal forma que satisfagan los requerimientos establecidos anteriormente por los accionistas o por el plan estratégico (% facturación en nuevos productos, presupuestos en proyectos I+D, etc...para satisfacer el EBT, con el nivel de Ventas definido).
- 3.-Del Proceso: En los procesos no sujetos al criterio anterior, se aplica el criterio GRAL: Si se supera el objetivo del año anterior, este valor pasa a ser el nuevo objetivo para este año, si no se supera se mantendrá el mismo objetivo para el siguiente ejercicio. (por ejemplo: Satisfacción de los clientes, % Cumplimiento presupuesto plan de formación, etc...)
  - 3.1.-.-Indicadores Evolutivos: Son indicadores que se mantienen constante pero en realidad son incrementales porque la referencia es el año anterior (por ejemplo: Eficiencia fábrica, % Índice de compras,).

### **Seguimiento de objetivos y planes de mejora:**

Cada indicador tiene una periodicidad diferente y se revisa y mejora en foros diferentes, puede haber desde diario (% rechazo) que se revisa en foros KAIZEN del taller, hasta anual, como por ejemplo “competitividad Vs mercado” que se revisa en la reflexión estratégica.

La mayoría de los presentados en esta guía de gestión, tienen una frecuencia mensual y se revisan y siguen en los BSC, tanto de empresa como el de los Áreas, en las reuniones pertinentes.

### **Datos comparativos:**

Todas las comparativas están referenciadas a empresas del sector, homologas en procesos, productos y tecnologías, de tal forma que los resultados se hacen comparables. Las comparativas presentadas, se han realizado con diferentes empresas en función del resultado en cuestión y nuestro posicionamiento respecto a él. De esta forma tenemos que: los valores estratégicos financieros, volumen ventas, beneficio realizamos la comparación con el líder Europeo del Sector, KUVAG ,(Austria) en su defecto (ante la inexistencia de datos) con la empresa Europea más competitiva que conocemos ISORES (Italia)..-

En los resultados de procesos donde no queremos marcar tendencia sino simplemente estar por encima de la media del sector, nos comparamos con INDISOL (Portugal), empresa colaboradora-partner

R1.1 CIFRA DE NEGOCIO						R1.2 EBT						R1.3 COSTE NO CALIDAD INTERNO																																																		
<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>12,3</td> <td>10,4</td> <td>10,5</td> <td>12,7</td> </tr> <tr> <td>KUVAG</td> <td>17,37</td> <td>15,94</td> <td>15,64</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>14</td> <td>12,5</td> <td>10</td> <td>11</td> </tr> </table>						ASL	12,3	10,4	10,5	12,7	KUVAG	17,37	15,94	15,64	11	Objetivo	14	12,5	10	11	<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>13,94</td> <td>4,4</td> <td>9,23</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>KUVAG</td> <td>0,97</td> <td>3,95</td> <td>2,8</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>13,97</td> <td>11,97</td> <td>7,12</td> <td>11,2</td> </tr> </table>						ASL	13,94	4,4	9,23	7	KUVAG	0,97	3,95	2,8		Objetivo	13,97	11,97	7,12	11,2	<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>5,52</td> <td>4,81</td> <td>5,75</td> <td>9,65</td> </tr> <tr> <td>INDISOL</td> <td>1</td> <td>1,5</td> <td>0,7</td> <td>0,4</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>5,3</td> <td>5,45</td> <td>5,25</td> <td>5,45</td> </tr> </table>						ASL	5,52	4,81	5,75	9,65	INDISOL	1	1,5	0,7	0,4	Objetivo	5,3	5,45	5,25	5,45
ASL	12,3	10,4	10,5	12,7																																																										
KUVAG	17,37	15,94	15,64	11																																																										
Objetivo	14	12,5	10	11																																																										
ASL	13,94	4,4	9,23	7																																																										
KUVAG	0,97	3,95	2,8																																																											
Objetivo	13,97	11,97	7,12	11,2																																																										
ASL	5,52	4,81	5,75	9,65																																																										
INDISOL	1	1,5	0,7	0,4																																																										
Objetivo	5,3	5,45	5,25	5,45																																																										
Tendencias:	+	Objetivos:	+	Comparaciones:	+	Tendencias:	-	Objetivos:	++	Comparaciones:	++	Tendencias:	-	Objetivos:	+	Comparaciones:	-																																													
Causa-Efecto:	<p>En el año 2013 hay una contracción del mercado tanto para nosotros como para el líder europeo del sector. Los posteriores años la cifra de negocio crece debido a las acciones del plan estratégico, creciendo en productos.</p>					<p>La concentración en pocos Clientes y la focalización en un segmento del mercado concreto nos proporcionan eficiencias mayores incluso que el líder del sector. No obstante el aumento en facturación, conlleva una disminución del resultado debido a que el crecimiento en nuevos productos y clientes se realiza de manera más competitiva, con márgenes menores.</p>					<p>En el último año el desarrollo de nuevos productos para el mercado alemán con mayores exigencias ha hecho incrementar el valor, debido a que ha habido que incrementar la detección de defectos internamente para evitar que salgan de nuestras instalaciones.</p>																																																			
R1.4 EFICIENCIA DE FÁBRICA (%)						R1.5 GESTION DEMANDA DE AISLAMIENTOS DEL GRUPO (%)						R1.6 FACTURACION DE PRODUCTOS INNOVADORES / VENTAS (%)																																																		
<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>100</td> <td>107</td> <td>97,34</td> <td>85,6</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>105</td> <td>105</td> <td>105</td> <td>103</td> </tr> </table>						ASL	100	107	97,34	85,6	Objetivo	105	105	105	103	<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>69</td> <td>74</td> <td>72</td> <td>74</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>75</td> <td>75</td> </tr> </table>						ASL	69	74	72	74	Objetivo	60	70	75	75	<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>2,95</td> <td>14,5</td> <td>21,66</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>2</td> <td>10</td> <td>15</td> </tr> </table>						ASL	2,95	14,5	21,66	Objetivo	2	10	15																	
ASL	100	107	97,34	85,6																																																										
Objetivo	105	105	105	103																																																										
ASL	69	74	72	74																																																										
Objetivo	60	70	75	75																																																										
ASL	2,95	14,5	21,66																																																											
Objetivo	2	10	15																																																											
Tendencias:	-	Objetivos:	-	Comparaciones:	-	Tendencias:	+	Objetivos:	-	Comparaciones:	-	Tendencias:	+	Objetivos:	++	Comparaciones:	-																																													
Causa-Efecto:	<p>El objetivo constante en 105% significa que cada año cada persona es capaz de hacer un 5% más de producción que el año anterior. En el año 2014 no se alcanzó este valor debido a la bajada de pedidos y en el año 2015 el lanzamiento de nuevos productos con mayor rechazo hizo que rebajáramos el objetivo, que finalmente no se alcanzó.</p>					<p>Este indicador nos dice el % total de las necesidades del Grupo que pasan por nosotros, ya sean de nuestra fabricación o no. Se ha aumentado un 5% en el volumen de facturación al grupo debido a la creación de nuevos productos a precios ventajosos respecto a mercado, impulsado por nuestro proceso de innovación.</p>					<p>Se comenzó a medir en 2013, con objetivos de mínimos, para ir creciendo simultáneamente con el plan estratégico de desarrollo de nuevos productos.</p>																																																			

Elemento 2: Clientes

Elemento 3: Personas

Elemento 4: Sociedad

Elemento 5: Innovación



**polsa**  
velatia

High value for electrical insulation

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
<b>C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES</b>			
1	Conocer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales	<p>Son dos principalmente las vías que utiliza ASSL para conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones y entrevistas entre personal de nuestra organización y de nuestros clientes.</li> <li>• Encuestas de satisfacción bienales a nuestros clientes.</li> <li>• En el caso de los clientes potenciales se llevan a cabo visitas comerciales y se asiste a ferias especializadas.</li> </ul>	-Encuestas de satisfacción a clientes
2	Poner en contacto a las personas de la organización con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Reunión anual entre Gerentes</u>: Una al año con objeto de tener la información para la reflexión estratégica.</li> <li>• <u>Reuniones de I+D cliente-proveedor</u>: Dos al año. En ellas, nuestro responsable de I+D se reúne con su homólogo en el cliente para tratar los asuntos más importantes de los proyectos en curso y novedades respecto a nuevos proyectos, así como la priorización de ellos.</li> <li>• <u>Reuniones de seguimiento de proyectos</u>: Son reuniones específicas de proyectos concretos en marcha. Suelen ser en casa del cliente y en ellas se hace el seguimiento de las acciones pendientes de dichos proyectos.</li> <li>• <u>Reuniones del área industrial</u>: En el caso de nuestro cliente principal, ODS, son ellos los que nos convocan dos veces al año para informarnos de la consecución de los planes y proyectos de producción del año pasado, en curso y futuros.</li> <li>• <u>Reuniones de calidad</u>: Trimestralmente nuestro responsable de calidad y procesos se reúne con los ACP de nuestro principal cliente.</li> </ul>	-Actas de reuniones
3	Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de los clientes	En ASSL tenemos definida una sistemática documentada en el Procedimiento "PQ-06- TRATAMIENTO DE RECLAMACIONES Y DEVOLUCIONES DE CLIENTES" a seguir para el control, tratamiento, análisis y solución de todas las reclamaciones o no conformidades de nuestros Clientes, con el fin de: atender al Cliente, no demorando la respuesta y evitando, en lo posible, un mayor deterioro de la imagen de la empresa y determinar las causas técnicas que han motivado el posible defecto y aplicar las correspondientes medidas correctivas que eviten su repetición.	-PQ-06 "Tratamiento de reclamaciones y devoluciones de clientes"
4	Evaluar la satisfacción de los clientes con nuestros productos / servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción (periodicidad bienal) clasificadas en diferentes apartados: Capacidad técnica, Calidad de producto, Calidad de servicio, Precio, Imagen y Comunicación. Es de señalar que nuestras encuestas son rellenas por los diferentes departamentos del cliente para poder así valorar su percepción desde sus diferentes puntos de vista, huyendo de la clásica visión única del Departamento de Compras.</li> </ul>	-Encuestas de satisfacción de cliente
5	Crear vínculos a largo plazo con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siendo proactivos en la mejora del producto que fabricamos. Para ello, desarrollamos proyectos de mejora para diseños ya existentes, como nos señalaron los propios clientes en las encuestas. Estos proyectos DTC (Design to Cost) tienen como objetivo final el de mejorar el precio con una calidad igual o mayor a la actual. En los últimos años se han puesto en marcha varios de estos proyectos:</li> <li>• Desarrollando más capacidades, productos y servicios, como por ejemplo la Simulación térmica-eléctrica, los productos híbridos, y los ensayos y homologaciones de los productos que fabricamos.</li> <li>• Integrándonos en sus equipos de proyectos.</li> </ul>	-Proceso DTC
<b>C.2 CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES</b>			
1	Identificar las diferentes tipologías de clientes actuales y potenciales	Velatia es el principal cliente de ASSL (más del 90% de la facturación total). En la reflexión estratégica tras la caída de ventas de 2013, se planteó ampliar nuestra facturación con clientes externos a Velatia. Posteriormente se desarrolló un Plan de Marketing donde se identificó la tipología, tamaño... de nuestros potenciales clientes con ayuda de: CANVAS, Asistencia a Ferias del sector eléctrico...	-Reflexión Estratégica 2013 -Plan de Marketing 2015-2017
2	Involucrar a los clientes y a proveedores diseño / desarrollo de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal del área de I+D de ASSL se integra en los equipos de proyecto liderados por el cliente. De este modo en ASSL somos capaces de ver de primera mano, la influencia directa de nuestros componentes fabricados, dentro del montaje final que ensambla nuestro cliente.</li> <li>• Para clientes de ASSL distintos a Velatia, buscamos también dicha involucración a través de visitas a cliente, videoconferencias, etc. Como ejemplo de ello a primeros de 2015 nos reunimos con Artech y en marzo de 2015 con PROAT.</li> </ul>	-Reuniones de seguimiento -Informe tangente -18 insertos

3	Evolucionar en nuestra oferta	<p>Un ejemplo claro son los proyectos DTC (design to cost). En ASSL entendemos que, una medida de la satisfacción de nuestros clientes con los productos que desarrollamos para ellos, es el hecho de que vayamos ampliando progresivamente la gama de productos que les fabricamos. Sirva como ejemplo los nuevos productos que hemos lanzado con varios de nuestros clientes en 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ODP: Short, tank, long, "Caja de zapatos"</li> <li>• OAT: Bushing 24 kv / 630 A, Bushing 24 kv / 630 A-L2, Bushing 24 kv / 200 A, Bushing 24 kv / 200 A tube.</li> </ul>	-DTC
4	Analizar diferentes estrategias y canales de venta y elaborar planes de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013: Creación de una página web de ASSL.</li> <li>• 2013: Propuesta de ASSL a Ormazabal para el desarrollo de una gama de bornas, de fabricación propia, para venta directa a clientes finales.</li> <li>• 2014: Análisis de las principales Ferias mundiales del sector eléctrico y planificación de la asistencia a las Ferias seleccionadas. Fruto de la asistencia a la Feria internacional de generación eléctrica de Hannover en 2015, surgió un proyecto, actualmente en marcha, de desarrollo de cuatro bushings tripolares para una compañía belga, fabricante de celdas de media tensión.</li> <li>• 2014: Análisis de la oportunidad de negocio como fabricantes de aisladores para catenarias de líneas ferroviarias.</li> <li>• 2015: Desarrollo de 11 referencias distintas de pasatapas de diseño ASSL para la confección de un catálogo de producto propio.</li> </ul>	<p>-<a href="http://www.polsa.com">www.polsa.com</a>          -"Análisis de negocio de líneas ferroviarias con consultora externa"          -"Catálogo de producto propio"</p>
5	Evaluar el impacto de las estrategias / planes / canales de venta comerciales y la imagen de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google analytics</li> <li>• Pestaña "CONTÁCTANOS" del sitio web de ASSL: A través de esta herramienta, ASSL dispone de una puerta de entrada de consultas de potenciales clientes entre otros. Como dato indicar que en 2013 se recibieron 3 consultas a través de esta herramienta, 11 en 2014 y 5 en 2015.</li> <li>• Indicador de ventas en mercado externo.</li> <li>• Medición del posicionamiento en redes sociales.</li> </ul>	<p>-<a href="http://www.polsa.com">www.polsa.com</a>          -Informe posicionamiento redes sociales</p>
<b>C.3 CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS Y SE PRESTAN NUESTROS SERVICIOS</b>			
1	Planificar nuestra actividad o producción, reduciendo los plazos de ejecución y aumentando la eficiencia en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La previsión anual se recibe desdoblada por meses por parte de nuestros principales clientes (ODS y OPA) y es actualizada a lo largo del año, siendo Compras /Logística quien gestiona dichas modificaciones y realiza un seguimiento mensual, con sus consiguientes actualizaciones y revisiones.</li> <li>• Esta previsión anual es recibido por el Director Industrial, quien junto con su equipo (Compras/Logística y Producción) elabora la CARGA DE TRABAJO, información clave para analizar turnos, saturación de maquinaria y Plan de Plantilla. Toda esta información se traslada al Plan de Gestión.</li> <li>• Anualmente desde el Área Industrial se hace un análisis de toda la estrategia de planificación productiva, y se proponen mejoras pertinentes, como puede ser la inclusión de nuevos elementos en Stock en Consigna.</li> </ul>	<p>-Previsiones anuales          -Plan de Gestión          -Carga de Trabajo          - Plan de Plantilla</p>
2	Diseñar los métodos de trabajo para garantizar la calidad de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseemos, englobado dentro del marco de nuestro SIG, documentación de producto distribuida físicamente en cada uno de los puestos de trabajo, donde se recogen documentalmente todos los criterios clave para una fabricación segura y de calidad. Existen Fichas de Instrucciones de Fabricación (FIF), Pautas de Recepción de Componentes (PRC), Pautas de Recepción de Materia Prima (PRM) y Pautas de Inspección visual (PIV).</li> <li>• Todo el personal que participa en la fabricación de los productos, se encuentra debidamente formado, en base a un protocolo establecido (Procedimiento "PQ-P03 Formación del personal de producción").</li> <li>• Compras/Logística elabora una planificación semanal de la fabricación, la cual es comunicada a los encargados de planta, y a su vez a los propios trabajadores de planta implicados directamente en esta fabricación mediante órdenes de fabricación que se lanzan a través del sistema ERP</li> <li>• Todo el proceso de fabricación se encuentra monitorizado en todo momento a través del programa "Estado de Planta", de forma que nos dota de información de manera on-line del control de la planta, aportándonos información real de la situación en todo momento en cuanto a fabricación, personas, control de maquinaria, etc.</li> </ul>	<p>-PQ-P03 Formación del personal de producción          -Planificación semanal de la producción          -Órdenes de fabricación          -Sistema ERP</p>
3	Desarrollar una contabilidad que nos permita conocer los costes por producto/servicio y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASSL dispone de un ERP que le posibilita llevar una contabilidad analítica. Esto es, permite conocer los costes de los materiales utilizados en la fabricación de cada producto, así como los costes de los procesos/fases productivas por los que tiene que pasar ese producto.</li> <li>• El departamento financiero informa mensualmente de la evolución del inventario y se revisa por el Comité de Dirección. Por un lado, la empresa tiene establecido en el BSC Global un objetivo de rotación de stocks que se monitoriza mensualmente. Fruto de la experiencia, se está comenzando a actualizar los objetivos anuales de niveles medios de stock por familia.</li> </ul>	<p>-ERP          -Inventario          -BSC          -Stock en Consigna          -Base de Datos de</p>

	Gestionar eficientemente los diferentes almacenes e inventarios de materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>El departamento financiero colabora con el departamento de logística transmitiendo la conveniencia de introducir nuevos proveedores en el sistema de "stock en consigna", así como la necesidad de recuentos del stock de alguna referencia que pudiera estar desviado.</li> <li>Después del seguimiento anual de los inventarios, el departamento financiero revisa el proceso de reporting y sus resultados y, fruto de esa reflexión, ha planteado la creación de una "base de datos de gestión del inventario"</li> </ul>	Gestión del Inventario
4	Realizar el mantenimiento de materiales, equipamientos e instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de la estrategia de mantenimiento se categorizan las máquinas en función de 4 criterios, clasificando toda la maquinaria de la que disponemos en 4 categorías: AA, A, B, y C.</li> <li>El Equipo de Mantenimiento define un plan de mantenimiento que se despliega en 4 tipologías de mantenimientos diferentes, el cual se revisa y ajusta anualmente: Mantenimiento predictivo, Mantenimiento preventivo, Mantenimiento correctivo y Automantenimiento</li> <li>El Mantenimiento más importante es el preventivo el que se gestiona a través de un programa propio</li> </ul>	-Estrategia de Mto. -Plan de mantenimiento -Programa de mantenimiento estratégico
5	Desarrollar una estructura logística adaptada para el suministro de productos/servicios a cada cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con el fin de optimizar el flujo de suministro de nuestra red de proveedores y acortar los plazos de entrega a nuestros clientes, ASSL dispone de un sistema denominado "Stock en Consigna" para los elementos de mayor rotación, creada en base a acuerdos con proveedores, quienes colaboran con ASSL en el mantenimiento de stocks de componentes en nuestras propias instalaciones. Todo ello se gestiona mediante una herramienta informática que informa diariamente del estado de los niveles de stock.</li> <li>En los casos en los que no trabajamos con referencias en consigna, Compras/Logística emite pedidos de compra a los proveedores en función de la demanda, y en base a los lotes y plazos negociados.</li> <li>Así mismo, para adecuar el programa de producción semanal utilizamos la herramienta de "Almacén de Distribución", la cual gestiona el stock de producto terminado, contrastar con el stock existente, y ejecutar el "Programa de planificación semanal"</li> <li>Tenemos establecida una red de suministro de producto final a cliente, con una periodicidad diaria con los clientes de mayor volumen, adaptándonos a sus necesidades.</li> </ul>	-Stock en consigna -Almacén de distribución -Programa de planificación semanal
6	Establecer servicios integrales posteriores a la venta o prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención a incidencias en campo de nuestros productos.</li> <li>Análisis técnicos de productos de venta (dureza, comportamiento etc.) en laboratorios internos y externos.</li> <li>Visitas a la planta productiva para entender el proceso productivo y uso del instrumental de ASSL.</li> </ul>	-Garantía -Informes análisis técnicos
<b>C.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON PROVEEDORES</b>			
1	Transmitir nuestras necesidades y expectativas de manera estructurada a los proveedores y hacerles partícipes de objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante el primer trimestre de cada año se mantienen reuniones con los proveedores más significativos a fin de hacerles partícipes de su evolución respecto al ejercicio anterior.</li> <li>Tras establecer el Plan de Gestión del nuevo año, Compras/Logística contacta con los proveedores informando de nuestras necesidades anuales para el próximo año, en función de los porcentajes estipulados cuando exista más de un proveedor por referencia.</li> <li>Cuatrimensualmente actualizamos las previsiones mensuales a nuestros proveedores, o con mayor frecuencia, si los clientes más representativos notifican cambios de importancia.</li> </ul>	-Calendario de reuniones con proveedores -Plan de compras
2	Identificar los procesos o actividades que son clave y las a externalizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de la reflexión estratégica que se lleva a cabo anualmente se realiza un análisis "make or buy", evaluando riesgo, capacidad, medios productivos y la relación con alguna línea estratégica establecida, de cara a plantear proyectos del año siguiente.</li> <li>Fruto de este análisis llevado a cabo, se han tomado decisiones como adquirir productos en Indisol (empresa de nuestra competencia), o comprar ciertos productos en China como es el aislador-soporte de vacío (caja de zapatos).</li> </ul>	-Análisis "make or buy"

3	Conocer las fortalezas, capacidades y potencialidades de nuestros proveedores actuales y ayudarles a desarrollarlas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Somos conscientes de la dificultad de nuestro sector (Químico) para cumplir con los condicionantes de nuestras aplicaciones (Eléctricas) y ahí es donde intentamos concentrar nuestra ayuda; con el fin de conocer las fortalezas, capacidades y potencialidades de nuestros proveedores. Trabajamos conjuntamente para el desarrollo de capacidades ante nuevos productos, como es el caso de "Invul" empresa enfocada en sus inicios al trasformación de caucho, por el cual ASSL le presenta un proyecto en el que el vulcanizado se tiene que aplicar a una brida inoxidable (unión entre Caucho metal), con la complejidad añadida de que tiene que cumplir unos requerimientos eléctricos. Otro caso representativo es el de "Syrpan" una empresa dedicada al uso de recubrimientos de siliconas para sector alimentario, de tamaño pequeño y con recursos tecnológicos y de desarrollo limitado, con la cual se colaboró en la puesta en marcha de un sistema de pintado de silicona líquida semiconductor para el sector eléctrico.</li> <li>En 2012 Lantegi Batuak se vio desbordado por superar nuestra demanda sus capacidades, y ASSL puso a su disposición nuestra área de ingeniería para poder adaptar sus procesos, herramientas, utillajes, y demás a las necesidades del momento. Esto demuestra una forma de actuación con uno de nuestros proveedores estratégicos antes capacidades cambiantes.</li> <li>Desde ASSL apoyamos a nuestros proveedores para conseguir una mejora, tanto a nivel de gestión como a nivel técnico y de fabricación. Para ello se establecen diversas actuaciones: auditorías a proveedor, encuestas de Satisfacción a proveedores, visitas técnicas a casa del proveedor, visitas de proveedores a nuestras instalaciones y evaluación y homologación de proveedores.</li> </ul>	<p>-Informes de auditoría a proveedores</p> <p>-Encuesta homologación proveedores</p> <p>-PQ-C01 Manual de Calidad de Proveedores</p>
4	Estimular, incentivar y dar apoyo para que se incorpore la Gestión Avanzada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro del propio Grupo, ASSL colabora con las demás empresas del grupo explicando su experiencia y animando a que las demás empresas implanten el MGA: ODP, Cotradis, Wec, Tecnichapa, OPA.</li> <li>ASSL ha sido referente por su implantación de sus sistemática 5S, y ha recibido visitas repetidas veces, de la mano del club 5S, de empresas de diversos sectores para mostrar el trabajo realizado.</li> </ul>	<p>-Auditorías 5S</p> <p>-Visitas auditoría 5S</p>
5	Definir procesos/métodos estructurados para la gestión de compras y la relación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Director Industrial se reúne en octubre con Compras/Logística para llevar a cabo un análisis de los resultados anuales de los proveedores estratégicos, lo cual nos aporta una visión de cómo ha ido el año y qué ha ocurrido en el transcurso del mismo.</li> <li>Anualmente se hace un análisis del grado de competitividad de los proveedores estratégicos.</li> <li>Toda esta información se traslada al Plan de Compras Anual, el cual a su vez es llevado al Plan de Gestión.</li> <li>Homologaciones de productos a proveedores de acuerdo al "PQ-C01 Manual de Calidad de proveedores".</li> </ul>	<p>-Análisis de resultados</p> <p>-Análisis de competitividad</p> <p>-Plan de Compras Anual</p>
6	Evaluar el rendimiento de proveedores e informarles de manera estructurada acerca de nuestra satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>A lo largo del año se evalúan las competencias de nuestros proveedores y posteriormente se establece un plan de acciones o un plan de trabajo con dichos proveedores con el fin de solucionar las incidencias detectadas.</li> <li>Para llevar a cabo esta evaluación se sigue el procedimiento "PQ-C01 Manual de Calidad de proveedores". Fruto de esta evaluación podemos clasificar a los proveedores en 3 categorías: Grupo A: proveedor recomendado (85-100 puntos), Grupo B: proveedor aprobado con limitaciones (56-84 puntos) y Grupo C: proveedor no aprobado (&lt;65 puntos). Para llegar hasta esta clasificación, utilizamos la aplicación informática "Evaluación de proveedores".</li> <li>Como resultado de dicho seguimiento se establecerán las acciones resultantes que procedan y se levantará acta de este análisis, comunicando la puntuación obtenida y las acciones correspondientes a los proveedores afectados.</li> </ul>	<p>-Base de datos "Evaluación de proveedores"</p> <p>- "PQ-C01 Manual de Calidad de Proveedores"</p>

Sub-elem.	AÑO	FUENTE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
C.1.4	2012	Euskalit - Contraste externo de noviembre/12	Encuesta de Satisfacción de clientes, la cual se ha sistematizado y se envía cada dos años, desde el año 2012,
C.2.1	2013	Reflexión estratégica. Decisión de buscar nuevos clientes externos al Grupo Velatia.	Realización de CANVAS (herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio). y otras herramientas como "búsqueda de ventaja competitiva" Benchmarking a ferias Europeas de Subcontratación y Eléctricas.
C.2.3	2012	Encuestas a clientes año 2012.	Proyectos DTC (Design to Cost). Estos son proyectos de mejora para diseños ya existentes.
C.2.4	2013	Reflexión estratégica.	Análisis de la oportunidad de negocio como fabricantes de aisladores para catenarias de líneas ferroviarias.
C.2.4	2013	Reflexión estratégica. Decisión de buscar nuevos clientes externos al Grupo Velatia.	Desarrollo de producto propio, creación de 11 referencias standard de pasatapas "diseño ASSL". El objetivo es ampliar la oferta a clientes externos a Velatia, en producto standard y análisis de la oportunidad de negocio en parques eólicos offshore, de "aguas profundas".

C.3.1.	2012	Formación externa	Implantada en 2010 la sistemática Stock en consigna con un único proveedor, a partir del 2012 se ha ido extendiendo a cada vez más proveedores, y a más elementos.
C.3.2.	2012	Reuniones mensuales de mejora	Adaptación del procedimiento "PQ-P03 Formación del personal de producción" en la que se introdujo la validación final de la formación y adaptación de la herramienta para la visualización estado de la fábrica, maquinas, operaciones en tiempo real "Estado de Planta".
C.3.4	2014	Reuniones de mantenimiento	Definición de la "estrategia", y "misión" en Mantenimiento.
C.4.4	2012	Fruto de incidencias detectadas así como de nuevas industrializaciones	Se comienzan a realizar auditorías a proveedores (Lema en 2012), aumentado progresivamente en número a lo largo de los años, estableciendo un plan de auditorías anual, llegando en 2015 a realizar 6 auditorías a diversos proveedores.
C4.5.	2012	Reflexión área de compras	Adaptación del proceso PQ-C01 Manual de Calidad de proveedores para garantizar que los materiales/servicios suministrados cumplan con los requerimientos exigidos,, añadiendo criterios en: Servicio, Coste y Medio Ambiente.
C.4.6	2012	Euskalit - Contraste externo de noviembre/12	Se ha establecido la herramienta informática "Evaluación de proveedores"

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
<b>P.1 CÓMO SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS</b>			
1	Identificar el perfil de las personas necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y seleccionarlas mediante procesos transparentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASSL sigue el proceso corporativo de "selección y contratación" que establece, que las necesidades de contratación de personal tanto de mano de obra directa como indirecta identificadas, se justificarán y detallarán en el plan de gestión, anexando al mismo la "Solicitud de contratación" donde se definen las competencias requeridas para el perfil solicitado (acorde con el diccionario de competencias VELATIA)</li> <li>• Los procesos de selección tienen su origen en las necesidades de personal que se identifican tanto en los PE como en los PG Anuales.</li> <li>• Los perfiles profesionales se definen en función de las necesidades operativas, concretando la dependencia del puesto, funciones y responsabilidades principales, formación y experiencia estimativa necesaria, medios y herramientas a utilizar, así como las condiciones laborales que se van a ofrecer para la contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso "selección y contratación"</li> <li>-ANEXO: Solicitud de contratación.</li> <li>-Descripción de puesto.</li> <li>-Diccionario de competencias Velatia.</li> <li>-Política de empleo</li> </ul>
2	Establecer procesos que faciliten la incorporación de las personas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde ASSL se establece un "Plan de acogida" aplicable a las personas de nueva incorporación, liderado por Capital Humano, junto con el Responsable del área. Este Plan permite transmitir a la persona recién incorporada una visión global de la organización.</li> <li>• Se entrega un Manual de Acogida con información corporativa, así como información específica de ASSL con las normas de seguridad y las normas de funcionamiento interno.</li> <li>• Así mismo se establece un Plan de formación inicial colectivo para los profesionales recién incorporados. En dicho plan, en el que toman parte los responsables de todas las áreas de la organización, se presenta la visión de los clientes, productos, procesos y servicios de toda la organización.</li> </ul>	-Manual de Acogida
3	Desarrollar sistemas retributivos, beneficios sociales...que garanticen la equidad e igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde Capital Humano corporativo se cuenta con un Proceso de "Compensación y Beneficios" que es de aplicación general a todas las empresas de VELATIA. Este proceso establece el procedimiento de revisión salarial así como los criterios de Gestión Salarial.</li> <li>• Nuestra Política de compensación defiende una retribución competitiva, homogénea y equitativa</li> <li>• Los empleados cuentan con una serie de descuentos en algunos servicios concertados: seguros médicos, seguro de vida y accidentes, agencia de viajes, centros formativos, etc. que están colgados en la intranet corporativa en la parte de empleado.</li> <li>• Otro beneficio fiscal a destacar es el descuento del IVA a través de la nómina, para aquellos empleados que se benefician de un servicio de comidas externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de Compensación y Beneficios</li> <li>-Política de Compensación</li> </ul>

4	Implantar sistemas para la prevención de riesgos laborales y mejora de la salud y promover la conciliación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponemos de un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales,, así como de un comité de PRL, el cual se reúne periódicamente para tratar temas relacionados con la Seguridad y Salud Laboral. Nuestra modalidad preventiva es la gestión a través de un Servicio de Prevención Ajeno, Unipresalud hasta 2015 y Fraterprevención en adelante, debido a la unificación de este servicio a nivel global dentro de Velatia.</li> <li>• Del mismo modo se ha definido una Política de Prevención de Riesgos Laborales donde se plasman los compromisos adquiridos por la organización de cara a garantizar la Seguridad y al Salud Laboral de todas las personas de la organización, la cual es revisada y aprobada por Dirección y se publica anualmente.</li> <li>• En ASSL disponemos de un indicador, directamente relacionado con la siniestralidad en nuestra organización, a través del cual se hace el seguimiento de accidentes laborales con resultado de baja, contando con una siniestralidad media bastante más baja que la media del sector químico según datos aportados por nuestra propia mutua.</li> <li>• Nuestro calendario laboral de MOI contempla la Flexibilidad horaria en entrada y salida con el fin de facilitar la conciliación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Política de PRL</li> <li>-Datos de siniestralidad e informes con nuevos datos</li> <li>-Hta. Cuentabajas</li> <li>-e-mail de conciliación</li> </ul>
5	Evaluar la satisfacción de las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan encuestas al personal de la organización cada dos años, donde se pregunta el nivel de satisfacción de la plantilla respecto a temas que son relevantes: Misión estratégica, Organización Interna, Desarrollo de Personas, Estilos de Dirección, Productos y Clientes, Motivación y Condiciones Laborales y de satisfacción con la Comunicación por parte de la Dirección</li> <li>• Durante las entrevistas de evaluación de desarrollo (CD), desempeño (MOI) y rendimiento (MOD) que se hacen a todos los niveles organizativos, se dedica tiempo para recibir feedback por parte de los profesionales sobre su grado de satisfacción, desarrollo profesional, expectativas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuestas de evaluación desarrollo (CD), desempeño (MOI) y rendimiento (MOD)</li> </ul>
<b>P.2 CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS</b>			
1	Identificar los conocimientos y competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano junto con los Responsables de las distintas áreas de la empresa realizan un diagnóstico de necesidades formativas.</li> <li>• Dicho diagnóstico se realiza mediante una sesión de trabajo entre el Responsable de Capital Humano y el Responsable de cada área, analizando la situación de su equipo: necesidades de desarrollo que se derivan de las entrevistas de evaluación, conocimientos o habilidades complementarias generadas por situaciones o proyectos planificados que se van a asumir, el gap entre los requerimientos del puesto y las competencias de la persona que lo ocupa ante situaciones cambiantes, así como necesidades derivadas de la aplicación de políticas en materia de seguridad y salud laboral y otras políticas. El diagnóstico de necesidades formativas se despliega a través del Plan de Formación anual, con su correspondiente estimación presupuestaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de formación</li> <li>-Good Guide de evaluación de desempeño</li> </ul>
2	Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías...orientadas a la capacitación de las personas en función de las necesidades reales de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las formaciones son de carácter externa e interna y abarca tanto al colectivo MOD como MOI. La tipología de las formaciones es muy diversa:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formaciones PRL, Formación Calidad y Medioambiente, Idiomas: inglés, francés, Formaciones técnicas, Formación en gestión: Modelo EFQM, evaluador Euskalit, gestión de equipos, etc, Formación en producto, Habilidades competenciales.</li> <li>- Asistencia a ferias o a otras empresas, fabricas para conocer otras formas de "hacer", benchmarking.</li> <li>- En el último cambio organizativo del año pasado se generó el llamado "plan de solape" donde las personas que cambian de función se intercambian los conocimientos basados en la necesidad real, estos planes se hace seguimiento por parte de los responsables de Area y además debido a su importancia en el actual plan de Gestión, se ha incorporado un indicador en el BSC de la empresa.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de formación</li> <li>-Plan de Solape</li> </ul>
3	Evaluar periódicamente la eficacia de los planes de capacitación puestos en marcha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siguiendo el proceso de "gestión de la Formación", una vez finalizada la acción formativa, se realizará una evaluación de satisfacción de la acción formativa por parte del asistente a la misma y a su vez, a lo largo del año, el responsable realizará una evaluación de la transferencia de conocimiento al puesto de trabajo relativa al colaborador que ha asistido a la acción formativa.</li> <li>• Aproximadamente de forma semestral, Capital Humano informa a cada responsable de departamento, gerencia o a la dirección correspondiente sobre la evolución del plan anual de formación. Este seguimiento suele tener lugar a través de las reuniones del CD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de desarrollo de personas Velatia</li> <li>-Proceso de gestión de la formación Velatia</li> <li>-Encuestas</li> </ul>

4	<p>Utilizar las posibilidades que ofrecen las TICs para preservar y compartir el conocimiento</p>	<p>En ASSL, se dispone de unas herramientas de gestión adaptadas a diferentes necesidades que extraen la información de nuestro ERP, y lo presentan de forma que sea más operativo la obtención de información, desde programas para el seguimiento de Ventas, para seguimiento del inventario, seguimiento del presupuesto, seguimiento del mto, seguimiento de taller planta, indicadores de gestión, eficiencia, índices de calidad, al que tienen acceso de forma muy ágil cualquier persona que lo necesite.</p> <p>Desde hace 2 años se ha puesto en marcha una intranet corporativa a la que tiene acceso todo el personal de la empresa, lo que nos permite compartir información y generar cultura y pertenencia de empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Intranet: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Políticas, código ético, valores de la empresa, ADN VELATIA, etc./ Competencias transversales: Vecom program (directivos) , Open courses (totalidad de la plantilla)</li> <li>○ Se han potenciado los espacios de colaboración, así como los blogs temáticos, open courses, etc.</li> </ul> </li> </ul>	<p>-Listado de bases de datos de gestión. -INTRANET</p>
5	<p>Impulsar la autonomía y polivalencia de las personas y desarrollar su espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anualmente, en ASSL, desde el área industrial se hace una valoración del año transcurrido para ver el desarrollo personal de cada empleado de planta, lo que nos permite disponer de una matriz de valoraciones. Con estas valoraciones medimos: Desarrollo personal y profesional, en base a la ampliación de conocimientos en el ámbito de trabajo (operativa de máquina, herramientas, proceso) y Valoración del propio trabajo, detectando los puntos fuertes y los aspectos a mejorar de cara al año siguiente.</li> <li>● Englobado dentro del proceso de valoración, cabe destacar el apartado de sugerencias, donde cada persona aporta las ideas de mejora que considera oportuno.</li> <li>● Desde 2015, se lleva a cabo una dinámica de reuniones diarias por turno enfocadas al plan de trabajo diario, donde se hace un análisis de indicadores y sugerencias de mejora realizadas por el personal.</li> <li>● Existe un programa “auto mantenimiento”, implantado a partir de 2012.</li> </ul>	<p>-Matriz de valoraciones -Matriz de polivalencia MOD -Plan auto-mantenimiento</p>
<p><b>P.3 CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN</b></p>			
1	<p>Hacer partícipes a las personas del proceso de reflexión estratégica, consultando cuáles son sus necesidades y expectativas futuras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En los procesos estratégicos del 2012 al 2015, ha participado exclusivamente el C.D. y se espera ampliar la participación a otros niveles en el próximo PE.</li> <li>● En otro ámbito, desde hace dos años, el Presidente del Grupo Velatia realiza dos tipos de foros que se despliegan en las diferentes empresas (Tour de Innovación y Desayunos con Presidencia) en los que participan el Área de Innovación en primer caso y trabajadores de todos los ámbitos de la empresa, en el segundo (tanto de MOD como MOI).</li> </ul>	<p>-Encuestas</p>
2	<p>Establecer mecanismos para que exista una comunicación y cooperación eficaz y ágil a todos los niveles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen mecanismos de comunicación descendente: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan de comunicación establecido en la Organización garantiza que los principales hitos comunicativos de la empresa se realicen en tiempo, con los medios necesarios (tablón de anuncios, Intranet, charlas específicas, etc.) y a los destinatarios adecuados.</li> <li>○ Reuniones con la Representación Legal de los Trabajadores.</li> </ul> </li> <li>● Mecanismos de comunicación trasversal: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comité de PRL para tratar aspectos relevantes en esta materia.</li> <li>○ Comités de Dirección mensuales donde se hace un seguimiento de la marcha de la empresa: cuenta de resultados, nivel de consecución de objetivos, marcha de los proyectos, etc.</li> <li>○ Reuniones departamentales e interdepartamentales.</li> </ul> </li> <li>● Mecanismos de comunicación descendentes y ascendentes <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reunión anual jefe-colaborador a tres niveles. (Good Guide, evaluación de desempeño y evaluación del rendimiento)</li> <li>○ Encuesta de eficacia de la comunicación estratégica (dic-2012, Sept-2015).</li> <li>○ Encuesta de satisfacción bienal.</li> </ul> </li> </ul>	<p>-Encuesta de eficacia de la comunicación estratégica (dic-2012, Sept-2015). -Planes de Comunicación</p>

3	<p>Proveer a las personas de la información necesaria y comunicarles los objetivos estratégicos y los resultados que se van logrando</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fundamentalmente la charla de fin de año de la Dirección a la Plantilla la que pretende garantizar al menos que todas y cada una de las personas que forman parte de ASSL conozcan cómo ha resultado el año para la empresa a nivel de consecución de objetivos y proyectos, marcha del negocio y principales hitos y proyectos para el año entrante.</li> <li>• Además durante el año, hay mecanismos que permiten dar a conocer información y datos de seguimiento de la actividad de la empresa y fundamentalmente por áreas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paneles de seguimiento en oficinas y Taller, que garantiza el acceso libre a la información.</li> <li>▪ Reuniones mensuales de seguimiento por Área</li> </ul> </li> </ul>	<p>-Plan de Comunicación -Paneles informativos -Charlas de la Dirección</p>
4	<p>Implantar sistemas de gestión participativos y avanzar hacia planteamientos que hagan partícipes a las personas en la gestión, en los resultados logrados, propiedad...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el año-2013, lanzamos el proyecto 5S's en oficinas, 2014 en Taller y en 2015 en Área Mantenimiento y Laboratorio, I+D, lo que asegura que el 100% de la plantilla participa activamente de esta actividad. Para coordinar las actividades se creó un comité 5S.</li> <li>• Se ha implantado la metodología de KAIZEN DIARIO, con la participación de todo el personal del taller.</li> <li>• A finales de 2014 y a propuesta de una persona del equipo se implanta la Metodología SCRUM, como herramienta más participativa de gestión de proyectos.</li> <li>• En aislantes sólidos, El 90% de las personas que están en plantilla, tanto Personal de taller como de oficinas dispone de un Sistema retributivo variable sobre la consecución de los resultados de la empresa, y de su propio desempeño. Este Sistema pretende alinear el desempeño de todas las personas en la consecución de los proyectos y objetivos estratégicos priorizados en el BSC y definidos por la dirección.</li> </ul>	<p>-Proyecto 5S oficinas</p>
5	<p>Evaluar el desempeño de las personas y equipos y reconocerles actitudes, esfuerzos y resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de Desarrollo de Personas definido por Velatia (apartado "Orientación y Desarrollo") marca la ejecución anual de la Good Guide, a nivel de CD, pero ASSL va más allá y extiende el desarrollo de las personas a otros niveles de la Organización, con un sistema de evaluación del desempeño para todo el personal de MOI y un sistema de evaluación del rendimiento para todo el personal de planta.</li> <li>• La consecución de los objetivos de la empresa libera una retribución variable a cada trabajador al contrastar dichos objetivos con su desempeño particular, evaluado por su responsable y comunicados en la entrevista de desempeño y/o rendimiento.</li> <li>• Dentro del programa "Desayunos con el Presidente" se incluye a las personas que han tenido una actitud y esfuerzo significativo.</li> </ul>	<p>-Good Guide -Entrevistas evaluación del desempeño -Entrevistas evaluación del rendimiento</p>
<p><b>P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS</b></p>			
1	<p>Definir cómo se debería ejercer el liderazgo, desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la Dirección y ampliarla progresivamente a otras personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se consideran líderes de gestión en ASSL, al comité de Dirección y a los encargados de cada uno de los turnos del taller y además los propios valores de la corporación hablan de un liderazgo extendido a cada uno de los integrantes de la plantilla, definiendo el LIDERAZGO como "Demostrar espíritu de superación en la actividad diaria que pueda servir de ejemplo y motivación a otros", así, en ASSL el liderazgo se extiende por la organización con los responsables de los paneles KAIZEN DIARIO, 3C, Comité 5S, coordinadores de proyecto I+D.</li> <li>• En ASSL el liderazgo se trabaja en primer lugar en el Comité de Dirección (A través de los planes de desarrollo de la GOOD GUIDE, donde se trabaja el autoconocimiento, la comunicación efectiva), y se despliega en segundo lugar a los encargados de Producción (formación en dirección de equipos y otras habilidades sociales) por entender que son el colectivo que representa los líderes de la organización.</li> </ul>	<p>-Valores Velatia -GOOD GUIDE -Planes de Formación</p>
2	<p>Garantizar la coherencia entre lo que la organización establece y las prácticas internas reales (valores y principios éticos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ASSL tenemos definidos la Misión, la Visión y los Valores que nos caracterizan. Estos Valores, los cuales definen a todo Velatia son: Flexibilidad, Liderazgo, Innovación, Pragmatismo y Apoyo.</li> <li>• Se ha lanzado, vía Intranet, el proyecto ADN VELATIA, que pretende mostrar ejemplos de la práctica de los VALORES.</li> <li>• Los procesos de selección tienen en cuenta el perfil competencial, exigido por el Grupo, así como los Valores de la compañía.</li> <li>• Dentro de los contenidos fundamentales de los Planes de acogida no pueden faltar: las políticas del Grupo, los Valores del Grupo y nuestro Código ético, así se ha creado un "Cuaderno VELATIA" a entregar a cada una de las nuevas incorporaciones con dichos contenidos.</li> <li>• Dentro del sistema de retribución variable, uno de los objetivos siempre presentes para el CD con una asignación del 5% del variable es el cumplimiento de los valores del Grupo.</li> </ul>	<p>-Tabla objetivos de variable de CD</p>

3	Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el año pasado se contó con la mayoría del personal indirecto para realizar un ejercicio de reingeniería de los procesos, que ellos mismos presentaron a clientes y que derivó en el plan de proyectos KAIZEN.</li> <li>• El comité 5S's evalúa de forma periódica la dinámica 5S's y propone las mejoras pertinentes.</li> <li>• Además de estos ejemplos, todos los grupos de proceso, planificación, Desarrollo, Calidad, KAIZEN, mejoran su propio proceso dentro de sus dinámicas habituales.</li> </ul>	-Kaizen, Steering Comitee, -Comité 5S's
4	Desarrollar en las personas competencias para mejorar la comunicación, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo,...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siendo demostradamente una empresa que apuesta por la Promoción Interna, desarrollamos a nuestros equipos en las competencias necesarias para la asunción de mayor responsabilidad. Como lo evidencian las últimas formaciones en comunicación del CD, así como en comunicación y gestión de equipos para los encargados.</li> <li>• El desarrollo competencial lo desarrollamos también mediante la exposición a nuevos retos y desafíos, compaginamos la formación y capacitación con la práctica y exposición a nuevas situaciones de mayor responsabilidad y cualificación. Ejemplos de esto fue la presentación del propio equipo de los resultados de la reingeniería de los procesos a los propios clientes.</li> <li>• Promovemos los cambios funcionales, desarrollando a las personas en otras áreas de conocimiento (movilidad funcional), para desarrollar la empatía y la visión global tal y como se ha realizado en los últimos cambios organizativos.</li> <li>• Casi la totalidad de los proyectos son gestionados en equipo, algunos de ellos equipos multidisciplinares, siendo casi inexistente el trabajo individual en nuestra organización.</li> </ul>	-Cambios organizativos dic 2015
5	Evaluaciones para conocer el grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo y establecer objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Liderazgo es evaluado tanto:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En las encuestas de satisfacción realizadas bienalmente, ya que uno de los aspectos a valorar son los Estilos de Dirección, accesibilidad, trato, etc...</li> <li>○ En las Good Guide realizadas con los miembros del CD se evalúa por parte del Jefe y del propio colaborador la competencia de Liderazgo.</li> <li>○ Encuesta 360º, sobre comunicación, empatía y asertividad realizada a todos los miembros del Comité de Dirección, para trabajar el liderazgo.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good Guide</li> <li>• Encuesta de Satisfacción</li> </ul>

Sub-elem.	AÑO	FUENTE DE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
P.1.1	2014	Necesidad de adaptación de perfiles a ASSL	Implantación del programa de "Contrato en Alternancia".
P.1.2	2014	Plan de acogida.	Extensión del Programa formativo y Presentación Final de contenidos al comité de Dirección.
P.1.4	2015	Insatisfacción de Las personas con la Mutua	Mejora del proceso de "asistencia a Mutua",
P.2.4	2014	Good-Guide	Estandarización del proceso mediante Software específico.-
P.2.5	2015	Proceso de valoración del personal	Incorporación del nuevo apartado de sugerencias, en el que se valora muy positivamente tanto la aportación de ideas como la capacidad de desarrollar mejoras de forma autónoma por el propio personal.
P.2.5	2012	Necesidad de avanzar en el TPM "total productive maintenance",	Implantación del auto-mantenimiento
P.2.5.	2014	Implantación de 5S en oficinas	Extensión progresiva de la sistemática 5S al resto de áreas de la organización.
P.4.4	2015	Plan de comunicación anual	Extensión de las charlas de Dirección a más ponentes como son los diferentes miembros del comité de Dirección
		Plan de comunicación, reflexión estratégica	Evaluación de la comunicación del Plan estratégico.
P.4.3	2015	Implantación metodología 5S en oficinas	Creación de un comité 5S en oficinas, el cual es fuente de generación de nuevas ideas y de mejora de los criterios inicialmente establecidos.
P.4.3	2012	Aportación de ideas del personal	Se ha ido mejorando las instalaciones del comedor, y en 2012 se establece un software de petición de menús para el personal con acceso al sistema informático.
P.4.3	2015	Aportación de ideas del personal	Implantación de la metodología Scrum para la mejora en la Gestión de Proyectos.

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
<b>S.1 CÓMO GESTIONAMOS EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL</b>			
1	Identificar las personas u organizaciones significativas que configuran el entorno social	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Comité de Dirección ha definido, tras la reflexión estratégica que las entidades y/u organizaciones significativas que configuran nuestra sociedad son:</li> <li>Entorno Industrial: Parque empresarial (Boroa Elkartegia) y empresas colindantes (Larreno), con los que interaccionamos</li> <li>Entorno Administrativo: Ayuntamiento de Amorebieta, con quien realizamos habitualmente diversas gestiones a nivel social y ambiental.</li> <li>Entorno Educativo: Instituto FP Andra Mari de Galdakao (con quien colaboramos ofreciendo oportunidades en el área de mantenimiento y moldes) y Fundación Novia Salcedo (de quien nos nutrimos en nuestro programa de prácticas).</li> </ul>	-Reflexión Estratégica 2013
2	Conocer qué problemas, necesidades o retos considera prioritarios el entorno social	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2014 Aislantes Sólidos envía su primera encuesta a las diferentes organizaciones con el objetivo de conocer las necesidades y retos de lo que consideramos sociedad en nuestra organización.</li> <li>Derivado de los resultados de las encuestas a sociedad conocemos las inquietudes del Ayuntamiento de Amorebieta en cuanto a inserción laboral se refiere. Así mismo, el mencionado Ayuntamiento valora muy positivamente los aspectos ambientales y urbanísticos.</li> <li>Del mismo modo, la fundación Novia salcedo, nos hace conocedores de su gran interés en que nuestra organización colabore con ellos en la realización de programas formativos o actividades becadas, enfocadas principalmente a jóvenes vascos recién titulados.</li> <li>Con el Instituto FP Andra Mari también se llevan a cabo programas de prácticas o becas con el fin de dar la oportunidad a jóvenes estudiantes de conocer el mundo laboral y de adquirir una primera experiencia en el ámbito de sus estudios, algo fundamental y prioritario para el propio Instituto.</li> <li>El Parque Empresarial Boroa nos nos invita a proponer iniciativas para la mejora del entorno. A raíz de esta invitación se propuso la reubicación de contenedores para la mejora de la visibilidad y la sugerencia de la prohibición de aparcar en zonas anexas a las entradas de camiones.</li> </ul>	-Encuesta a sociedad 2014 -Acuerdo de colaboración con Novia Salcedo y Centros formativos
3	Definir los objetivos a alcanzar con respecto a nuestro compromiso con la sociedad, alineados con otros objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uno de nuestros compromisos con la sociedad adquiridos en 2013 fue el poner en marcha al menos un proyecto de beca y/o de prácticas en la organización anualmente.</li> <li>Dentro de sus propias instalaciones industriales, Aislantes Sólidos dispone de un área integrado por personas de la empresa Lantegi Batuak, al cual denominamos “enclave”, con quien se viene trabajando de forma continuada durante más de 10 años.</li> <li>Históricamente, desde los inicios de la organización, ASSL ha trabajado con proveedores que desempeñan su actividad con colectivos vulnerables y desfavorecidos; a lo largo de los años esta relación se ha consolidado. Como evidencia de ello, se viene trabajando de forma continuada durante los últimos 4 años con “grupo Urbegi” (empresa que tiene como misión la inserción laboral de colectivos vulnerables).</li> </ul>	-Acuerdo-contrato con Lantegi
4	Participar en proyectos e iniciativas sociales lanzadas desde las administraciones públicas y otros agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>A nivel Corporativo Velatia (Aislantes Sólidos como integrante del Grupo) tiene suscrito un acuerdo de colaboración con Unicef, participando en el proyecto “Children Schools”, donde se contribuye a la escolarización de niños es países problemas sociales derivados de guerras, pobreza extrema, etc.</li> <li>Velatia (Asilantes como integrante del Grupo) es socio del “pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)” y presenta un “informe de progreso” anual que recoge las principales acciones desarrolladas a lo largo del año en relación con los diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas</li> <li>ASSL en 2015 y siguiendo una directriz del Grupo, de que sus centros de trabajo sean centros cardio-protégidos, ha instalado un desfibrilador en sus instalaciones y se ha formado a un grupo de 6 personas y se ha dado de alta en la “red sanitaria” del Gobierno Vasco.</li> <li>A nivel de Empresa, ASSL con fecha junio de 2012 se diseña un Plan de Movilidad y Seguridad Vial Laboral con el fin de contribuir a que los desplazamientos que se producen con motivo del desempeño del trabajo se desarrollen priorizando los criterios de seguridad (reducción de los accidentes in itinere y/o in misión) y eficiencia ya que un 90% aprox. del personal de oficina debe desplazarse en carretera para el desempeño de sus funciones, manteniendo resultados de cero accidentes.</li> </ul>	-Acuerdo de colaboración con Unicef -Informe de Progreso -Certificados Formación en manejo de desfibriladores -Plan de movilidad
5	Involucrar a las personas, proveedores, aliados en nuestros objetivos y planes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro del marco del Plan de Movilidad y Seguridad Vial Laboral de ASSL, se ha definido una Política de Seguridad Vial aprobada por la Dirección.</li> <li>En 2015, con la colaboración de Mutua Universal, y como acción derivada del Plan de Movilidad, a través de Sistemas de Gestión se ha iniciado una Campaña de Seguridad Vial con el fin de que los desplazamientos del personal sean seguros, para ello se ha lanzado una serie de Píldoras de Conocimiento en relación a prácticas seguras de conducción.</li> </ul>	-Campaña de Seguridad Vial

6	Informar a la sociedad de objetivos, planes y resultados de interés general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anualmente se publica la Memoria de Sostenibilidad de Velatia, en la cual se presentan los principales avances sociales</li> <li>• A través de nuestro catálogo de productos informamos sobre nuestro compromiso con la sociedad, informando que somos miembros del Pacto Mundial de Las Naciones Unidas (Global Compact).</li> <li>• Premio Sabino Arana 2015 a Velatia, que reconoce la labor de Velatia, grupo industrial familiar que "desde su embrión, Ormazabal (1967), ha permanecido fiel a su compromiso con las personas, con la creación de empleo y con la creación de riqueza en y para Euskadi.</li> </ul>	-Memoria de Sostenibilidad de Velatia <a href="http://www.polsa.com">www.polsa.com</a> -Catálogo de productos
<b>S.2 CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL</b>			
1	Identificar entorno medioambiental y definir objetivos/políticas ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la dirección de la organización se ha definido una política medioambiental en el entorno de ASSL, alineada con la política ambiental de Velatia, la cual es revisada anualmente por la Dirección, como marco de los objetivos ambientales definidos anualmente por la organización, los cuales se monitorizan desde Sistemas de Gestión a través del BSC correspondiente.</li> <li>• Esta política es difundida tanto dentro de la organización como fuera de la misma, de manera que todo nuestro entorno social sea consciente de la importancia que le damos desde Aislante Sólidos al cuidado y conservación del Medio Ambiente y su entorno.</li> </ul>	-Política ambiental Velatia -Política ambiental ASSL -BSC
2	Concienciar y formar a las personas en un uso sostenible de los recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A las personas de nueva incorporación, englobado dentro del Plan de Acogida, se les facilita información acerca de la Gestión correcta de Residuos dentro de la organización.</li> <li>• A lo largo del 2014, y englobado dentro del Plan de Formación medioambiental anual, se lanzaron acciones formativas relacionadas con la gestión ambiental, con el fin fomentar el uso sostenible de los recursos propios, como la correcta segregación de residuos.</li> <li>• Del mismo modo, como concienciación en términos de sostenibilidad, a la hora de evaluar a nuestros proveedores, se tiene en cuenta su compromiso ambiental traducido en la posesión o no de un certificado según ISO 14001 o similar.</li> </ul>	-Registro nuevas incorporaciones -Plan de formación medioambiental 2014
3	Evaluar y mejorar el impacto medioambiental de los actuales (y futuros) procesos productivos, instalaciones, edificios y equipamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contamos con una certificación ISO 14001 en materia ambiental, lo cual revierte en una especial sensibilidad con el medio ambiente. Fruto de esta gestión, anualmente se lleva a cabo una evaluación ambiental donde se contemplan los consumos energéticos y de materias, cuyos resultados significativos son la base de multitud de objetivos ambientales establecidos anualmente y se ha establecido un sistema de retorno de envases y embalajes</li> <li>• En 2010 se llevó a cabo un estudio energético del edificio en el que desempeña sus actividades ASSL, fruto de cual se calificó al edificio como energéticamente tipo A. En 2015, desde ASSL, se lleva a cabo un estudio energético, englobado dentro del proyecto "Edificios Velatia" a través del cual se han analizado distintos aspectos como son la Optimización de Potencias (Billing energético), Telemetrida (cambio de contador fiscal), la Gestión de la demanda Energética y la Exención de impuestos.</li> <li>• Se ha llevado a cabo una mejora en la Sala de Limpieza, optimizando y reciclando el Cloruro de Metileno, lo cual conlleva un menor consumo de cloruro así como un menor contacto de las personas con este producto altamente tóxico.</li> <li>• Se ha optimizado el consumo energético de todos los hornos en planta.</li> </ul>	-Certificado ISO 14001 -Proyecto Edificios Velatia -Certificación de Eficiencia energética de Edificios -Proyecto Edificios Velatia
4	Extender y hacer partícipes de nuestras iniciativas a proveedores, aliados y otros grupos de interés y consumo local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la Sistemática de Envases retornables que se ha definido con diversos clientes y proveedores, hacemos partícipes a estos en nuestro compromiso con el cuidado del medio ambiente, con la disminución de las cantidades de residuos de embalajes generadas.</li> <li>• Dentro del marco de la coordinación de actividades empresariales, desde ASSL comunicamos nuestra política ambiental a todas las empresas que se desplazan a desarrollar actividades laborales en nuestras instalaciones, así como la forma adecuada de gestionar y actuar en materia de residuos.</li> <li>• Desde ASSL fomentamos el consumo con nuestros proveedores dentro del entorno del País Vasco, lo cual se evidencia en que hemos llegado a conseguir que un 42% de nuestros proveedores tienen su sede social en Euskadi.</li> <li>• Así mismo, en cuanto a volumen de facturación, un 45% es facturado a proveedores dentro del entorno del País Vasco.</li> </ul>	-Registros coordinación actividades
6	Comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anualmente de manos del presidente de Velatia se publica la Memoria de Sostenibilidad de Velatia, en la cual se presentan los principales avances medioambientales</li> </ul>	-Memoria de Sostenibilidad

Sub-elem.	AÑO	FUENTE DE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
S1	2013	Reflexión estratégica	Fruto de la reflexión estratégica se definen los grupos de interés a nivel de sociedad
S1	2013	Plan de Movilidad y Seguridad Vial Laboral	Adecuación del comedor y colocación de porta-bicis
S1	2014	Reflexión estratégica 2013	Se decide ampliar el ámbito de consulta enviando encuestas a sociedad por primera vez.
S1	2014	Programa prácticas FP Andra Mari en mantenimiento.	Se ha extendido dicho programa a otras áreas de la organización
S1	2015	Plan de Movilidad y Seguridad Vial Laboral	Campaña de seguridad Vial
S2	2015	Aumento de personal en la empresa	Fruto del aumento de personal en la empresa se decide mejorar el Plan de acogida
S2	2015	Circuito de envases retornables iniciado en 2012	A lo largo del 2015 se amplía el radio de acción extendiéndolo al resto de clientes
S2	2015	Proyecto "Edificios Velatia"	Optimización de la potencia y la Gestión de la demanda energética
S2	2013	Buenas prácticas en materia de Seguridad y Salud Laboral	En 2013 nos acogemos por primera vez al Bonus de Prevención, un sistema de incentivos para las empresas que se distinguen por su contribución eficaz y contrastable a la reducción de la siniestralidad laboral y por la realización de actuaciones efectivas en la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
S2	2016	Fruto de la concienciación y la integración ambiental en la organización.	En CD se decide incluir en la Encuesta de Satisfacción de Clientes una pregunta en relación a la percepción por el cliente de nuestras iniciativas ambientales.

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
<b>I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR</b>			
1	Analizar el entorno local y global para identificar posibles retos de innovación y orientar la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>En ASSL de forma general se trabajan distintas fuentes de información para el análisis del entorno con objeto de definir la estrategia de innovación:: Reuniones de I+D cliente-proveedor, Reuniones anuales con centros tecnológico, Reuniones anuales con proveedores clave, Foro Técnico semestral del grupo, Asistencia a ferias y Encuentro de Innovación con Presidencia</li> <li>Con carácter extraordinario a finales del año 2012 se publicó el "Proyecto Antenae" proyecto corporativo que trataba de indicar aquellos nuevos sectores que podían ser interesantes para el futuro crecimiento de la corporación, la línea maestra de interés en todo lo que son "redes" sentó las bases para nuestros pasos posteriores de diversificación sectorial e innovación.</li> <li>Una vez establecidas las líneas estratégicas, se realizan unos DAFO's específicos por cada línea definida y se detectan unos Gaps Estratégicos clave (tecnológicos u otros) para el cumplimiento de nuestros objetivos. Los Gaps tecnológicos detectados conforman el "Plan Tecnológico" de ASSL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe SALT.</li> <li>-Informes técnicos</li> <li>-Presentación reunión con el presidente</li> </ul>
2	Definir los objetivos y estrategia de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada reto tecnológico del "Plan Tecnológico" se prioriza y segmenta en hitos y proyectos a desarrollar. Este "Plan Tecnológico" es una entrada de innovación al comienzo del plan de Gestión, aunque disponemos de alguno más: nuevos proyectos acordados con los clientes para el nuevo año y las inquietudes internas trabajadas en formato BrainStorming por el Área de I+D. Estas entradas en forma de proyectos constituyen "la base de datos de la innovación" de ASSL. El CD se reúne al comienzo de la elaboración del Plan de gestión con toda esta base tecnológica de innovación, y planifica y prioriza en base a sus contenidos estratégicos, comerciales, disponibilidad recursos etc. dando lugar al listado de proyectos para el año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan Estratégico.</li> <li>-Plan Tecnológico.</li> <li>-Plan proyectos.</li> <li>-Plan de gestión.</li> <li>-BSC I+D.</li> </ul>
3	Analizar sistemáticamente nuevos mercados o segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siguiendo las directrices del grupo y el plan estratégico definido todos los años se realiza un análisis de mercado y tecnología, así, durante el año 2012 se analizó el lanzamiento de una familia de conectores innovadores no existentes en el mercado aún. Durante los siguientes años y con carácter anual se realizaron análisis de otros sectores, así, en 2013 se realizó un estudio de capacidad de diversificación sobre nuestras tecnologías en otros sectores con ayuda de la Cámara de Comercio. El resultado del estudio fue el enfoque hacia sector ferroviario para el desarrollo de "aisladores de catenaria" novedosos, involucrando a un posible aliado. También ese mismo año se intensificó esta búsqueda mediante una alianza con Tecnalía, junto con el que se analizó el desarrollo de un nuevo producto para un "sector incipiente" como es el de los "parques eólicos offshore de aguas profundas".</li> <li>Ya de cara al plan del 2015, y ante el cambio en el marco de la diversificación marcada por el BoD guidelines (Velatia), se frenaron las tentativas hacia nuevos sectores, centrandos nuestros esfuerzos en "nuevos clientes" del mismo sector en el que nos encontramos, para ello realizamos un "plan de Marketing" específico, para definir, segmentar y seleccionar los potenciales clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudio de capacidad de diversificación</li> <li>-Propuesta ASSL-Tecnalia</li> </ul>

Elemento 5 Innovación

4	Analizar si nuestras metodologías son válidas en nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro del análisis interno realizado en el plan estratégico se percibe que disponemos de los conocimientos y tecnologías para la inyección de siliconas con un amplio abanico de posibilidades, de ahí nace la idea de desarrollar nuevos productos inicialmente para el mismo sector. Se realizó un estudio de las capacidades, tecnologías actuales y en qué sectores poder aplicarlos, De ahí surgió la idea de estudiar el Sector ferroviario.</li> </ul>	-Plan de apoyo a la diversificación sectorial
5	Establecer objetivos rupturistas y retadores, y así estimular la creatividad de las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del año 2012 arrancó en producción uno de los proyectos más retadores de los últimos años: la fabricación de Interruptores de Vacío, proyecto que se inició años atrás bajo otra razón social "Deridelpol SLU", para mantener la independencia con la fabricación actual hasta que a finales del 2015, ambas se han fusionado en la razón social ASSL. El proyecto nace en el seno del Grupo, donde se establece la colaboración del Centro tecnológico (OCT)</li> </ul>	--Plan tecnológico. -Muestracoteca I+D -Fabricación botellas Vacío.
<b>I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR</b>			
1	Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, pensamiento crítico y búsqueda de retos y desafíos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Kaizen Diario, es una metodología que desarrolla equipos de trabajo de MOI-MOD del área de producción y calidad practicando rutinas diarias como resolución de problemas con el fin de mejorar el estándar, identificación de mejoras potenciales sobre estándar y revisión del rendimiento. Esta sistemática desarrolla la creatividad a todos los niveles mediante la aportación de sugerencias diarias.</li> <li>Cada dos años una vez establecido del plan estratégico, el departamento de I+D realiza un ejercicio de técnicas de creatividad "Brainstorming", la idea es llevar a los participantes a romper las limitaciones habituales del pensamiento y producir un conjunto de ideas entre las que poder escoger</li> </ul>	-Ejercicio brainstorming I+D - Kaizen diario
2	Dar facilidades a las personas para que dediquen una parte de su tiempo a explorar, reflexionar, aportar ideas y elaborar propuestas innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien durante los encuentros jefe-colaborador o en la elaboración del plan de formación se suelen detectar inquietudes referentes a visitas a ferias u otras realidades fabriles lo que hace la inclusión de estas actividades dentro de los planes del área. El personal que asiste a distintos eventos a su vuelta pone en común con el personal de la empresa aquellos temas de interés para la empresa.</li> <li>Adicionalmente a lo largo del año se han organizado visitas guiadas a las instalaciones de nuestros clientes para entender la aplicación de los productos fabricados en ASSL así como alguna visita en campo para la comprensión global del producto final de nuestros clientes.</li> </ul>	-Actas y presentaciones visitas
3	Establecer entornos colaborativos formales e informales que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>A diario, todas las mañanas el personal de fabricación MOD-MOI, calidad y mantenimiento mantiene reuniones de Kaizen diario.</li> <li>Las reuniones de 3C pretenden dar salida a problemas agudos de más difícil solución en las reuniones del Kaizen diario.</li> <li>La resolución de problemas crónicos que se dan en la fabricación de producto se desarrolla en las reuniones mensuales de Kobetsu Kaizen con la intervención de las diferentes áreas comprometidas en el proceso.</li> <li>Fruto del buen clima y la necesidad de agilizar la comunicación interna, han surgido de forma espontánea, entre los propios equipos, grupos de WhatsApp, que hoy en día se están convirtiendo en auténticos canales sociales de comunicación, en la actualidad hay unos 5 funcionando.</li> </ul>	-Metodología kaizen diaria -3C -Kobetsu kaizen
4	Gestionar el equilibrio entre cumplir las normas, de trabajo existentes y buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Kaizen diario de MOD coordinado por el encargado de planta, contempla un sistema de sugerencias con el que se pretende fomentar y dar curso a ideas de mejora, aprovechando así todo el potencial del personal, aumentando su motivación y consiguiendo la implicación de todos sus empleados.</li> <li>A finales del año 2015, nos encontramos con una situación inesperada como era la nueva normativa europea que obliga a la "sustitución de Anhídridos" que utilizamos en nuestra fabricación, decidimos acometerlo mediante el lanzamiento de un proyecto de beca-colaboración con la UPV, experiencia piloto para validar sus resultados.</li> </ul>	-Metodología 5S. -Contrato becario universidad y fundación Novia Salcedo
5	Difundir, comentar y reconocer formal e informalmente las actitudes innovadoras, ideas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los directores motivan a su equipo reconociendo el buen trabajo desempeñado. Este reconocimiento se puede dar de manera personal o de manera escrita mediante correos electrónicos.</li> <li>Asistencia en el 2105 de todo el personal de MOD de ASSL a los reconocimientos públicos de 5S, "XIII Encuentro de prácticas avanzadas 5S".</li> <li>Fruto de la buena gestión realizada en los proyectos de 5S's de los años 2014 y 2015, organizamos el lunch de navidad, donde participa toda la empresa, con cargo al dinero obtenido por la venta de los innecesarios en los proyectos citados. Esta acción fue comunicada y divulgada en la propia charla a toda la plantilla reconociendo la labor de los autores.</li> </ul>	-Difusión en EUSKALIT. -Video 5S.s. -Entrevistas del desempeño

I.3 CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO			
1	Desarrollar mecanismos que favorezcan la "innovación abierta" (aportación e intercambio de ideas con clientes, proveedores, centros de investigación...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La percepción de nuestras capacidades técnicas para innovar se revisan y cuestionan en uno de los bloques de la encuesta de satisfacción de clientes</li> <li>• A lo largo de los últimos 4 años y fruto de nuestra gestión de Compras a proveedores que fabrican producto final, se han realizado sesiones de "benchmarking" periódicas como las realizadas en ISORES, NKT, WESTLAND, Y KEJI EN CHINA, frutos de las cuales han surgido innovaciones en mejoras de nuestros procesos y/o productos (como han sido moldes multi-cavidad, reducción tiempos inyección de silicona, proceso de Plasma-Corona, y proveedores Chinos de pantalla ) Estos procesos se realizan normalmente con una periodicidad máxima de dos años.</li> <li>• Asistencia a foros y jornadas técnicas en proveedores estratégicos referentes en materias de interés como el "foro de tecnologías asociadas a nuevas resinas epoxi" organizada por Huntsman en 2014, o la Jornada técnica de "aplicación de materiales termoplásticos a la ingeniería eléctrica" BASF</li> <li>• Reuniones con centros tecnológicos de los que surgieron las ideas de innovación relativas al "sconnector" o a "los pigmentos termo crómicos".</li> <li>• ASSL desde el año 2014 y dentro del marco de colaboración del proyecto de investigación del "MVS", participa junto con centros Tecnológicos como CESIC y OCT además de con distintas unidades de negocio del grupo, en la investigación y desarrollo de acoples capacitivos para telecomunicaciones y sustitución de condensadores cerámicos por materiales poliméricos.</li> </ul>	-Presentaciones -Informes
2	Disponer de métodos de observación tecnológica para la captura, análisis, difusión y explotación de informaciones científicas o técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripción a la actualización normativa técnica de UNESA, que mensualmente informa al Responsable de Calidad y Procesos de las novedades de nuestro sector a nivel técnico. Este conocimiento se transmite al equipo y se almacena en archivo común y accesible y revistas de suscripción, tales como las pertenecientes al CEP Centro Español del Plástico, revistas de contenido técnico las cuales se distribuyen a distintos departamentos.</li> <li>• Desde el año 2013 se ha realizado vigilancia a los proveedores-competidores, lo que comenzó con un estudio concluyó quienes son las sociedades más relevantes a seguir bien como potenciales proveedores de ASSL y quiénes como competidores-partners. En las reflexiones estratégicas realizadas en 2013 y 2014 se valoran capacidades mediante una matriz de competencias de nuestros competidores y un mapa de posicionamiento competitivo. En el año 2015 se amplía el informe con un análisis de producto. A los principales se les hace seguimiento en Web y Google-alerts.</li> </ul>	-Información Unesa. -Web velatia -Matriz competencias competidores
3	Establecer alianzas con clientes, proveedores u otras organizaciones capaces de aportar innovaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASSL desde el año 2103 dispone de un proceso de alianzas donde además de definir los distintos actores como: aliado, colaborador, proveedor y proveedor estratégico, se describe la secuencia de etapas que suceden desde que las empresas deciden entrar en una alianza hasta que ésta finaliza.</li> <li>• ASSL siempre ha contado con alianzas para el desarrollo de las tecnologías y productos innovadores de forma más notable con Centros Tecnológicos, ejemplo de estas colaboraciones han sido las innovaciones de productos termoplásticos (con CCP), el proyecto Sconnector (Tecnalia), Pigmentos termo crómicos (Gaiker), o Capacitivos epoxidicos (con OCT y CSIC).</li> </ul>	-Proyecto sconnector
4	Explorar ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el desarrollo del negocio de Bornas en 2012, el equipo de I+D asistió a una instalación eléctrica en campo para ver el montaje real de estos elementos, con lo que pudieron empatizar con los montadores eléctricos que realizaban la tarea y que son al final los últimos usuarios de estos elementos, obteniendo ideas innovadoras de la experiencia para aplicar al producto. Cómo las grasas preimpregnadas en el producto.</li> <li>• Dentro del ámbito de las 5S's y en colaboración con Euskalit, distintos miembros de la empresa ASSL durante los años 2014 y 2015 han visitado varias empresas que han implantado dicha metodología, empresas que no pertenecen al sector tales como Pierburg, Bombardier, Euskalit,...</li> </ul>	-Plan de negocio bornas
5	Emplear las TICs, redes sociales...para mejorar nuestros procesos, y relaciones internas, la relación, servicios o atención que prestamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las TIC son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo: agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando la producción y realizando análisis financieros. Claro ejemplo son las más de 30 herramientas que se han diseñado internamente</li> <li>• ASSL a raíz de la reflexión estratégica realizada en el año 2012 diseña una página web para ampliar su cartera de clientes fuera de la corporación, una tarjeta de presentación digital así como una manera de comunicar conocimientos e informaciones relevantes, en 2014 se extiende a una cuenta en Twitter y se completa en el año 2015 con el comienzo de un Blog.</li> <li>• A nivel Grupo, Velatia dispone de una intranet corporativa, personalizada por sociedad que permite compartir información dentro la misma empresa.</li> </ul>	-Httas Acces para la gestión interna -Intranet velatia. -web polsa-ASSL
I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES			
1	Asignar responsabilidades en innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el año 2013 el Área de I+D realiza un estructuración del personal eliminando la especialización en campos como el diseño, materias primas y ensayos. Los miembros del Área pasan a ser coordinadores de proyectos con funciones polivalentes. A partir del año 2014 los miembros del Área de I+D pasan a ser coordinadores de proyectos.</li> </ul>	-Proceso nuevos productos. -Organigrama I+D

Elemento 5 Innovación

2	Configurar un proceso / método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tras realizar el Plan Tecnológico (en línea con el PE) se priorizan los proyectos en las siguientes categorías: Estratégico, prioridad 1, prioridad 2, y prioridad 3.</li> <li>Los proyectos estratégicos, los de prioridad 1 y prioridad 2, se presupuestaran en el plan de Gestión del año siguiente, los de prioridad 3, quedan descartados, aunque se listan igualmente para volver a evaluarlos el año siguiente. A continuación se asignan responsabilidades por Áreas, es decir, cuál será el Área que lidere el proyecto en cuestión.</li> </ul>	-DAFO innovación. -Ejercicio brainstorming I+D
3	Establecer presupuestos para invertir en actividades innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez asignados por Áreas cada uno de los proyectos será presupuestado en gastos e inversiones, por el responsable, así como los recursos y equipo necesario. Una vez realizado el trabajo se revisa el resultado con gerencia antes de enviar los datos a Responsable financiera.</li> <li>Es la responsable financiera quien compila y aglutina todos los datos para obtener el presupuesto provisional del plan de gestión que envía a Gerencia para supervisión y aprobación. Dentro de la lista de proyectos a presupuestar se incluyen los proyectos del plan tecnológico cuya principal característica es la incertidumbre sobre los resultados finales que de ellos se pueden obtener.</li> </ul>	-Planes de gestión
4	Crear equipos específicos de personas para emprender iniciativas y desarrollar proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez acabado el citado proceso de Priorización de proyectos, disponemos del listado que cada responsable debe presupuestar y además definir y ajustar los recursos y las dedicaciones pertinentes.</li> <li>El lanzamiento de un proyecto comienza con la realización del formato "Team-Charter", éste es un formato donde se explicita la situación anómala que justifica el proyecto, cual es el objetivo general y los objetivos específicos, quién es el líder, el equipo y el planning general de hitos a satisfacer.</li> <li>Los proyectos serán sometidos a un seguimiento mensual, a diferentes niveles, los estratégicos por el comité de dirección, y el resto por el equipo de las Áreas responsables. La búsqueda de la mejora continua de este proceso ha permitido la inclusión de nuevas metodologías como es SCRUM, metodología implantada de forma experimental en algún proyecto para poder evaluar su eficiencia.</li> </ul>	-Team-Charter
5	Compartir las "mejores prácticas" (Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los proyectos de Innovación son evaluados de forma individual en varios aspectos, coste producto, plazo y presupuesto de proyecto obteniendo una nota como resultado de esta evaluación, es decir cada proyecto tiene una nota que evoluciona mes a mes. Estas evaluaciones se analizan conjuntamente mensualmente y fruto de ellos se toman acciones y se aprenden lecciones. El fruto de estas lecciones aprendidas fue la estandarización del formato de Team-Charter, la incorporación de puntos críticos del proyecto, y la implantación nueva metodología SCRUM o la inclusión de área Industrial (ingeniería de Fabricación) en etapas tempranas del proyecto, etc...</li> </ul>	-Evaluación de proyectos. -Panel Scrum
6	Rentabilizar hacia el exterior nuestra la innovación (proteger la propiedad intelectual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una política corporativa de concentración de patentes en el centro tecnológico de innovación del grupo (OCT), Allí se dispone de una base de datos donde se listan todas. Esta concentración facilita su control, seguimiento y protección. En la citada base de datos se puede consultar tanto las patentes del propio grupo como aquellas realizadas por otras empresas relativas al sector o actividad eléctrica. Esto hace que aunque ASSL, haya participado en la mayoría de las patentes referentes a Aislamiento Sólido, no ejerce la propiedad sobre ninguna.</li> </ul>	-Portal Teknologia

Sub-elem	AÑO	FUENTE DE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
1.1.3	2013	Indicadores KPI de innovación	Derivado de la necesidad del seguimiento y la cabida que tienen los nuevos productos en el mercado.
1.1.3	2014	Medición De la Innovación	Distinción entre nuevos productos (existen en el mercado) y productos innovadores (no existen en el mercado)
1.3.1	2013	Conocimiento del Sector y competencia	Plan Benchmarking a los proveedores de producto final, es decir competencia-partners.
1.4.1	2014	Análisis y evaluación de proyectos estratégicos	Reorganización departamental horizontal
1.2.3	2013	Encuesta a clientes	Proceso DTC; proyectos y propuestas design to cost.
1.3.4	2012	Reflexión estratégica	Implantación 5s en I+D, oficinas, mantenimiento y fabricación.
1.4.5	2015	Análisis y evaluación de proyectos	Nuevo proceso transversal de desarrollo de nuevos productos, Metodología Scrum y Kaizen

Resultado en Clientes  
Resultado en Personas  
Resultado en la Sociedad  
Resultado en la Innovación



**polsa**  
velatia

High value for electrical insulation

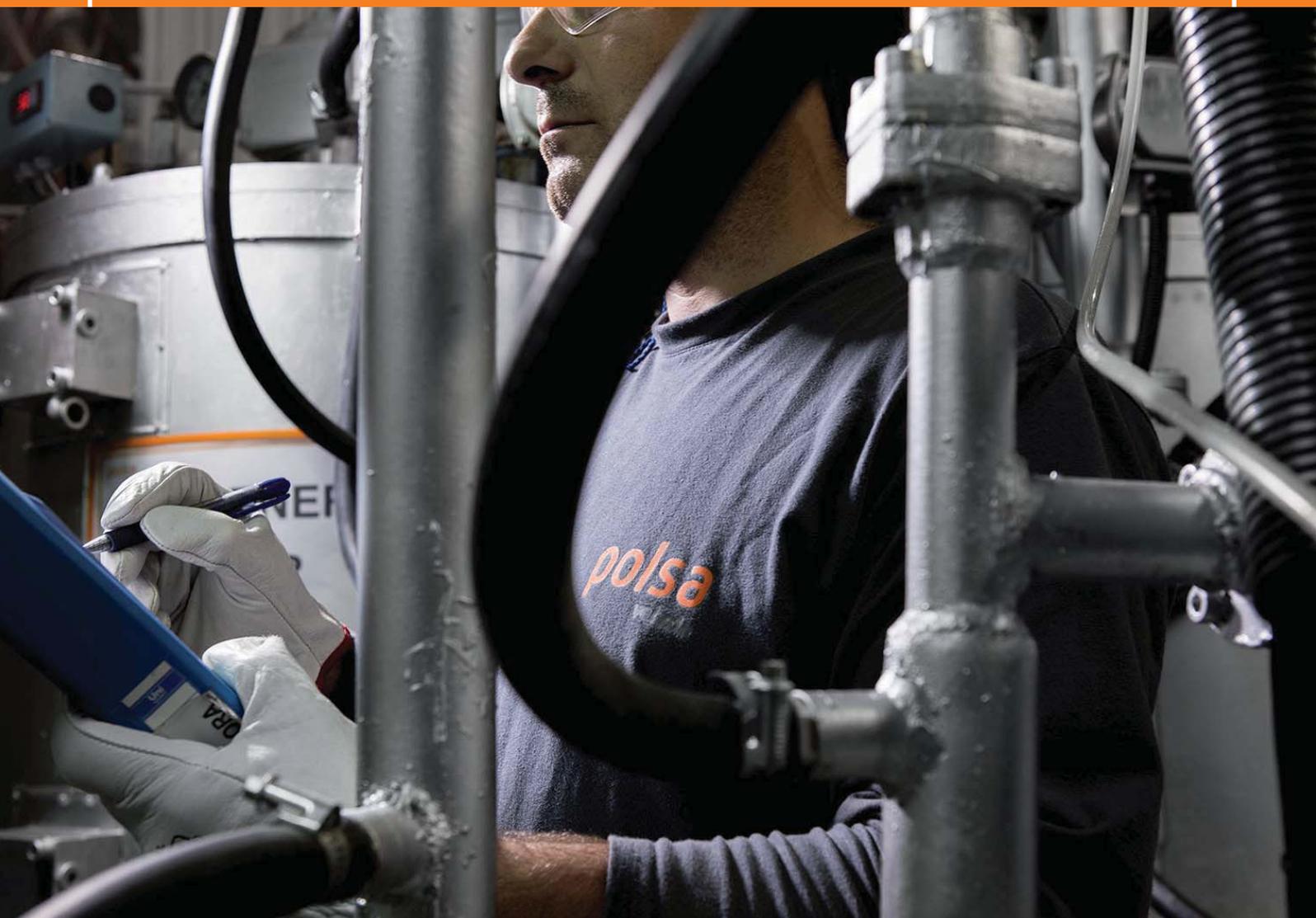
R2.1 SATISFACCIÓN DE CLIENTES						R2.2 VENTAS EXTERNAS (% Clientes externos sobre el total de la facturación)						R2.3 FALLO EXTERNO GLOBAL (%)																																													
<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>3,46</td> <td>3,62</td> <td>3,77</td> </tr> <tr> <td>INDISOL</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3,3</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>3</td> <td>3,5</td> <td>3,6</td> </tr> </table>						ASL	3,46	3,62	3,77	INDISOL	3	3	3,3	Objetivo	3	3,5	3,6	<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>0,63</td> <td>0,23</td> <td>0,32</td> <td>0,57</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>0,09</td> <td>0,54</td> <td>0,75</td> <td>1</td> </tr> </table>						ASL	0,63	0,23	0,32	0,57	Objetivo	0,09	0,54	0,75	1	<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>0,064</td> <td>0,039</td> <td>0,212</td> <td>0,909</td> </tr> <tr> <td>INDISOL</td> <td>0,9</td> <td>4,5</td> <td>3,2</td> <td>2,1</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>0,07</td> <td>0,06</td> <td>0,06</td> <td>0,1</td> </tr> </table>						ASL	0,064	0,039	0,212	0,909	INDISOL	0,9	4,5	3,2	2,1	Objetivo	0,07	0,06	0,06	0,1			
ASL	3,46	3,62	3,77																																																						
INDISOL	3	3	3,3																																																						
Objetivo	3	3,5	3,6																																																						
ASL	0,63	0,23	0,32	0,57																																																					
Objetivo	0,09	0,54	0,75	1																																																					
ASL	0,064	0,039	0,212	0,909																																																					
INDISOL	0,9	4,5	3,2	2,1																																																					
Objetivo	0,07	0,06	0,06	0,1																																																					
Tendencias:	+	Objetivos:	++	Comparaciones:	++	Tendencias:	+	Objetivos:	+	Comparaciones:	-	Tendencias:	-	Objetivos:	+	Comparaciones:	+																																								
Causa-Efecto:	<p>En 2012 se lanza la primera encuesta, cuyas respuestas se valoran en una escala de 0 a 5, y de la cual se adoptan iniciativas que se comunican a los encuestados, que hacen subir la sensación de satisfacción. En la segmentación de las encuestas se puede apreciar la calidad del servicio y la comunicación como los aspectos más valorados. Así mismo, la calidad y el precio son los aspectos peor valorados.</p>					<p>El valor del año 2012 es un valor puntual debido a relación histórica, las acciones se ponen en marcha a partir del año 2013, empezamos a desarrollar una estrategia comercial asistiendo a ferias, pag webs, etc, la lentitud en los resultados comerciales y en previsiones excesivamente optimistas y la ralentización del mercado justifican el no haber alcanzado los objetivos, que se prevén cumplirán los próximos años.</p>					<p>Tras el aumento del nivel de rechazo de los años 2014 y 2015 están los comienzos en suministros de nuevos productos y nuevos clientes. Aun así los controles internos hacen que estemos por debajo de la comparativa externa de un suministrador del sector.</p>																																														
R2.4 COMPETITIVIDAD VS MERCADO						R2.5 ÍNDICE DE COMPRAS						R2.6 FACTURACIÓN COMPRA EN CHINA K€																																													
<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>0</td> <td>97</td> <td>95</td> <td>97</td> </tr> <tr> <td>MERCADO</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>97</td> <td>95</td> </tr> </table>						ASL	0	97	95	97	MERCADO	100	100	100	100	Objetivo	100	100	97	95	<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>96</td> <td>97,63</td> <td>96,51</td> <td>99,38</td> </tr> <tr> <td>INDISOL</td> <td>101,6</td> <td>113</td> <td>80</td> <td>112</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table>						ASL	96	97,63	96,51	99,38	INDISOL	101,6	113	80	112	Objetivo	100	100	100	100	<table border="1"> <tr> <td>ASL</td> <td>0,9</td> <td>10</td> <td>13</td> <td>127</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>10</td> <td>70</td> </tr> </table>						ASL	0,9	10	13	127	Objetivo	0	1	10	70
ASL	0	97	95	97																																																					
MERCADO	100	100	100	100																																																					
Objetivo	100	100	97	95																																																					
ASL	96	97,63	96,51	99,38																																																					
INDISOL	101,6	113	80	112																																																					
Objetivo	100	100	100	100																																																					
ASL	0,9	10	13	127																																																					
Objetivo	0	1	10	70																																																					
Tendencias:	=	Objetivos:	++	Comparaciones:	-	Tendencias:	+	Objetivos:	++	Comparaciones:	++	Tendencias:	-	Objetivos:	++	Comparaciones:	++																																								
Causa-Efecto:	<p>Gráfica inversa en la que hay que estar por debajo del objetivo, la mejora continua están detrás de nuestra mejora en la competitividad, la entrada de competidores chinos el último año hace que perdamos 2% en competitividad.</p>					<p>Gráfica inversa donde hay que estar por debajo del objetivo. El mantenimiento del objetivo 100, es debido al efecto acumulativo, es decir, el nivel 100 corresponde al precio de compra medio del año anterior, así pues el objetivo del 100 a lo largo de los años, implica que cada año hay que comprar a precios más baratos que el año anterior a igualdad de cantidades.</p>					<p>Fruto de la estrategia de competitividad del último plan se activó de forma notable la búsqueda de proveedores chinos que nos ayuden a ser más competitivos, sin olvidar que parte de nuestra facturación está en Euskadi.</p>																																														

R3.1 VALOR AÑADIDO / PERSONAS					R3.2 ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS					R3.3 % PLANTILLA DIRECTA CON VALORACION A Y B+ EN RENDIMIENTO																																																							
<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>108</td><td>104</td><td>96</td><td>83</td></tr> <tr><td>ISORES</td><td>51,4</td><td>36,33</td><td>38,6</td><td></td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>105</td><td>105</td><td>95</td><td>93</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	108	104	96	83	ISORES	51,4	36,33	38,6		Objetivo	105	105	95	93	<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2014</th><th>2016</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>79,84</td><td>84,81</td><td></td></tr> <tr><td>INDISOL</td><td>83</td><td>78</td><td>72</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>80</td><td>80</td><td>85</td></tr> </table>					Año	2012	2014	2016	ASSSL	79,84	84,81		INDISOL	83	78	72	Objetivo	80	80	85	<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>54%</td><td>60%</td><td>68%</td><td>72%</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>55%</td><td>55%</td><td>60%</td><td>68%</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	54%	60%	68%	72%	Objetivo	55%	55%	60%	68%
Año	2012	2013	2014	2015																																																													
ASSSL	108	104	96	83																																																													
ISORES	51,4	36,33	38,6																																																														
Objetivo	105	105	95	93																																																													
Año	2012	2014	2016																																																														
ASSSL	79,84	84,81																																																															
INDISOL	83	78	72																																																														
Objetivo	80	80	85																																																														
Año	2012	2013	2014	2015																																																													
ASSSL	54%	60%	68%	72%																																																													
Objetivo	55%	55%	60%	68%																																																													
<b>Tendencias:</b>	-	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	++	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	-	<b>Comparaciones:</b>	++	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	-																																																
<b>Causa-Efecto:</b>	La concentración en pocos Clientes y la focalización en un segmento del mercado concreto, así como todas las ayudas en TICS, hacen que podamos funcionar con una plantilla reducida obteniendo valores añadidos superiores al mercado.					<b>Causa-Efecto:</b>	El plan de comunicación, la sistemática participativa implantada, el estilo de liderazgo parecen ser bien acogidas por la plantilla.					<b>Causa-Efecto:</b>	La promoción salarial y las entrevistas personales hacen que la tendencia positiva se mantenga.																																																				
R3.4 % PLANTILLA INDIRECTA CON VALORACION A Y B+ EN DESEMPEÑO					R3.5 INDICE DE INCIDENCIA					R3.7 % M.O.D QUE APORTA IDEAS DE MEJORA																																																							
<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>100</td><td>92</td><td>92</td><td>100</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>85</td><td>85</td><td>90</td><td>90</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	100	92	92	100	Objetivo	85	85	90	90	<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>0</td><td>13274</td><td>0</td><td>11891</td></tr> <tr><td>SECTOR QUÍMICO</td><td>27778</td><td>27778</td><td>27778</td><td>27778</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>4650</td><td>4650</td><td>4650</td><td>4650</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	0	13274	0	11891	SECTOR QUÍMICO	27778	27778	27778	27778	Objetivo	4650	4650	4650	4650	<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>9</td><td>5</td><td>4</td><td>26</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>9</td><td>9</td><td>9</td><td>9</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	9	5	4	26	Objetivo	9	9	9	9	
Año	2012	2013	2014	2015																																																													
ASSSL	100	92	92	100																																																													
Objetivo	85	85	90	90																																																													
Año	2012	2013	2014	2015																																																													
ASSSL	0	13274	0	11891																																																													
SECTOR QUÍMICO	27778	27778	27778	27778																																																													
Objetivo	4650	4650	4650	4650																																																													
Año	2012	2013	2014	2015																																																													
ASSSL	9	5	4	26																																																													
Objetivo	9	9	9	9																																																													
<b>Tendencias:</b>	=	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	-	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	++	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	-																																																
<b>Causa-Efecto:</b>	La entrevista anual de desempeño, y su parte de consecución del salario variable hace la alta alineación desempeño, con la estrategia de la empresa.					<b>Causa-Efecto:</b>	Gráfica inversa, hay que estar por debajo del objetivo. La implantación sostenida del programa 5S's en Taller, la concienciación de los mandos, junto con el comité de prevención han conseguido unos resultados muy por debajo de la media del sector.					<b>Causa-Efecto:</b>	Dentro de la dinámica de reuniones de producción nos marcamos un objetivo de que el 10% de la plantilla aportase ideas de mejora, tras la reingeniería del 2015, los resultados han sido evidentes.																																																				

R4.1 FACTURACIÓN LANTEGI					R4.2 % DEL VOLUMEN DE COMPRAS EN PROVEEDORES LOCALES (Euskadi)					R4.3 % ACCIDENTES IN-ITINERE Y EN MISION																																																											
<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>55540</td><td>74219</td><td>92648</td><td>355267</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>55540</td><td>74219</td><td>92648</td><td>92648</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	55540	74219	92648	355267	Objetivo	55540	74219	92648	92648	<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>41</td><td>42</td><td>44</td><td>45</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>41</td><td>41</td><td>42</td><td>44</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	41	42	44	45	Objetivo	41	41	42	44	<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	0	0	0	0	Objetivo	0	0	0	0										
Año	2012	2013	2014	2015																																																																	
ASSSL	55540	74219	92648	355267																																																																	
Objetivo	55540	74219	92648	92648																																																																	
Año	2012	2013	2014	2015																																																																	
ASSSL	41	42	44	45																																																																	
Objetivo	41	41	42	44																																																																	
Año	2012	2013	2014	2015																																																																	
ASSSL	0	0	0	0																																																																	
Objetivo	0	0	0	0																																																																	
<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	-	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	-	<b>Tendencias:</b>	=	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	-																																																				
<b>Causa-Efecto:</b>	Durante los últimos años las acciones de subcontratación por competitividad y tareas de apoyo en los nuevos productos han incrementado, y hemos seguido apostado por contar con personal de Lantegi, siempre con el fin de favorecer socialmente a este colectivo.				<b>Causa-Efecto:</b>	El nivel de servicio y la flexibilidad son valores altamente valorados por nuestros clientes, que para mantenerlos hay que rodearse de un parque local de proveedores locales.				<b>Causa-Efecto:</b>	En ASSSL poseemos una muy baja siniestralidad en cuanto a accidente in-itinere y en misión se refiere. Este resultado se encuentra alineado con nuestro Plan de Movilidad y todas las acciones derivadas del mismo llevadas a cabo.																																																										
R4.4 EFICIENCIA CONSUMO DE RESINA (%)					R4.5 CANTIDAD RESIDUOS PELIGROSOS GESTIONADOS (Kg)/PESO PIEZAS PRODUCIDAS (Kg)					R4.6 % CLIENTES CON LOS QUE TENEMOS CIRCUITO DE EMBALAJES RETORNABLES																																																											
<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>89,79</td><td>92,82</td><td>92,07</td><td>91,87</td></tr> <tr><td>INDISOL</td><td>80</td><td>76</td><td>84</td><td>85</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>92</td><td>91</td><td>91,5</td><td>91,5</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	89,79	92,82	92,07	91,87	INDISOL	80	76	84	85	Objetivo	92	91	91,5	91,5	<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>ASSSL</td><td>0,02</td><td>0,03</td><td>0,02</td><td>0,01</td></tr> <tr><td>INDISOL</td><td>0</td><td>0</td><td>0,097</td><td>0,012</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>0,02</td><td>0,02</td><td>0,03</td><td>0,02</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	ASSSL	0,02	0,03	0,02	0,01	INDISOL	0	0	0,097	0,012	Objetivo	0,02	0,02	0,03	0,02	<table border="1"> <tr><th>Año</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr> <tr><td>Organización</td><td>29%</td><td>22%</td><td>22%</td><td>40%</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>29%</td><td>29%</td><td>22%</td><td>22%</td></tr> </table>					Año	2012	2013	2014	2015	Organización	29%	22%	22%	40%	Objetivo	29%	29%	22%	22%
Año	2012	2013	2014	2015																																																																	
ASSSL	89,79	92,82	92,07	91,87																																																																	
INDISOL	80	76	84	85																																																																	
Objetivo	92	91	91,5	91,5																																																																	
Año	2012	2013	2014	2015																																																																	
ASSSL	0,02	0,03	0,02	0,01																																																																	
INDISOL	0	0	0,097	0,012																																																																	
Objetivo	0,02	0,02	0,03	0,02																																																																	
Año	2012	2013	2014	2015																																																																	
Organización	29%	22%	22%	40%																																																																	
Objetivo	29%	29%	22%	22%																																																																	
<b>Tendencias:</b>	=	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	++	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	++	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	-																																																				
<b>Causa-Efecto:</b>	Este indicador medioambiental se considera estratégico y llevamos seguimiento mensual en el BSC de empresa. La comparativa la llevamos a cabo con INDISOL, empresa aliada de Aislantes Sólidos, cuya actividad es, al igual que en nuestra organización, inyección de resina epoxi. El objetivo en 2015 se mantuvo debido a la incorporación de nuevos productos y pruebas.				<b>Causa-Efecto:</b>	A lo largo de los años hemos mejorado nuestra gestión ambiental, optimizando nuestros procesos, lo cual ha repercutido en un descenso de la cantidad de residuos gestionados en función de la producción. El cumplimiento de los objetivos ambientales se ha conseguido tomando acciones y realizando su seguimiento desde el área de Sistemas de Gestión.				<b>Causa-Efecto:</b>	En 2012 se inicia la sistemática de envases retornable con 2 de nuestros 7 clientes. Durante 2013 y 2014 aumentan nuestros clientes, pero es en 2015 cuando duplicamos el nº clientes con circuito de embalajes retornables.																																																										

R5.1 N° REFERENCIAS TOTALES EN PORTAFOLIO (NUEVAS + INOVADORAS)					R5.2 % FACTURACION EN NUEVOS PRODUCTOS Vs FACTURACION TOTAL					R5.3 % GASTO I+D VS FACTURACIÓN																																												
<table border="1"> <tr><td>ASL</td><td>55</td><td>65</td><td>68</td><td>99</td></tr> <tr><td>INDI</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>50</td><td>55</td><td>65</td><td>68</td></tr> </table>					ASL	55	65	68	99	INDI	10				Objetivo	50	55	65	68	<table border="1"> <tr><td>ASL</td><td>19,03</td><td>15,53</td><td>26,22</td><td>36,96</td></tr> <tr><td>INDI</td><td>12</td><td>20</td><td>15</td><td>17</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>0</td><td>19,00</td><td>30,00</td><td>30,00</td></tr> </table>					ASL	19,03	15,53	26,22	36,96	INDI	12	20	15	17	Objetivo	0	19,00	30,00	30,00	<table border="1"> <tr><td>ASL</td><td>3,5</td><td>2,9</td><td>2,8</td><td>2,8</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>3,8</td><td>3,31</td><td>3,2</td><td>2,83</td></tr> </table>					ASL	3,5	2,9	2,8	2,8	Objetivo	3,8	3,31	3,2	2,83
ASL	55	65	68	99																																																		
INDI	10																																																					
Objetivo	50	55	65	68																																																		
ASL	19,03	15,53	26,22	36,96																																																		
INDI	12	20	15	17																																																		
Objetivo	0	19,00	30,00	30,00																																																		
ASL	3,5	2,9	2,8	2,8																																																		
Objetivo	3,8	3,31	3,2	2,83																																																		
<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	-	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	+	<b>Comparaciones:</b>	++	<b>Tendencias:</b>	=	<b>Objetivos:</b>	+	<b>Comparaciones:</b>	-																																					
<b>Causa-Efecto:</b>	El plan de aumento de facturación, conllevaba más productos, más referencias, el plan de competitividad necesitaba más productos para compararnos mejor con mercado, todo eso lanzó el desarrollo de nuevas referencias que ha hecho casi duplicar el número de referencias en los últimos 4 años.				<b>Causa-Efecto:</b>	Relación directa de la ampliación de gama para todos los clientes. Esto ha hecho incrementar las ventas en productos puestos a disposición en los últimos 5 años. Explicar objetivos.				<b>Causa-Efecto:</b>	El esfuerzo inversor en esta área se ha mantenido constante a lo largo de los años. El objetivo es el presupuesto reflejado en el plan de gestión para los proyectos aprobados.																																											
R5.4 NOTA MEDIA DE PROYECTOS ANUALES ÁREA I+D					R5.5 % PRODUCTOS INNOVADORES VS PRODUCTOS NUEVOS DESARROLLADOS POR AÑO					R5.6 FACTURACION DEL PROYECTO INNOVADOR DE INTERRUPTORES DE VACIO (I.V)																																												
<table border="1"> <tr><td>ASL</td><td>6,63</td><td>8,54</td><td>7,51</td><td>6,26</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>6</td><td>6,63</td><td>7</td><td>7</td></tr> </table>					ASL	6,63	8,54	7,51	6,26	Objetivo	6	6,63	7	7	<table border="1"> <tr><td>ASL</td><td>44</td><td>31</td><td>29</td><td>45</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>44</td><td>34</td><td>34</td><td>54</td></tr> </table>					ASL	44	31	29	45	Objetivo	44	34	34	54	<table border="1"> <tr><td>ASL</td><td>0,06</td><td>0,18</td><td>2,3</td><td>3,7</td></tr> <tr><td>Comparación</td><td>0,2</td><td>2,1</td><td>2,2</td><td>3,3</td></tr> <tr><td>Objetivo</td><td>0,2</td><td>2,1</td><td>2,2</td><td>3,3</td></tr> </table>					ASL	0,06	0,18	2,3	3,7	Comparación	0,2	2,1	2,2	3,3	Objetivo	0,2	2,1	2,2	3,3					
ASL	6,63	8,54	7,51	6,26																																																		
Objetivo	6	6,63	7	7																																																		
ASL	44	31	29	45																																																		
Objetivo	44	34	34	54																																																		
ASL	0,06	0,18	2,3	3,7																																																		
Comparación	0,2	2,1	2,2	3,3																																																		
Objetivo	0,2	2,1	2,2	3,3																																																		
<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	++	<b>Comparaciones:</b>	-	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	+	<b>Comparaciones:</b>	-	<b>Tendencias:</b>	+	<b>Objetivos:</b>	+	<b>Comparaciones:</b>	-																																					
<b>Causa-Efecto:</b>	Las notas medias se han mantenido estables a buenos niveles, el seguimiento y pautas de aprendizaje han ayudado a esto. El incremento en el número de proyectos llevó a la reducción de la nota media en el último año, el objetivo anual se acomodó al n° de proyectos puestos en marcha el año en cuestión.				<b>Causa-Efecto:</b>	Este indicador nos dice que el 37% (de media en los últimos 4 años) de los nuevos productos que hemos desarrollado, eran nuevos en el mercado (innovadores). El objetivo es el n° de proyectos reflejado en el plan de gestión del año en cuestión.				<b>Causa-Efecto:</b>	Tras la puesta en marcha efectiva del proyecto IV. traspasado a ASL en 2016, el crecimiento ha sido constante y supone una fuente de ingresos debido a la innovación. Los objetivos se han ido fijando anualmente acorde a los planes de gestión correspondientes.																																											

# Anexos



**polisa**  
velatia

High value for electrical insulation

## ÍNDICE DE ANEXOS

Páginas

### **Anexos Elemento 1. Estrategia**

1. P01:Proceso de Reflexión Estratégica.....	1
2. Agenda Reflexión Estratégica.....	2
3. Captación de necesidades.....	4
4. Plan Estratégico.....	5
5. Plan de Comunicación 2015.....	18
6. Comunicación Plan Estratégico y Valoración.....	19
7. Mapa de Procesos.....	20
8. Plan de Gestión 2015.....	21
9. Cuadro de Mando BSC 2015.....	26

### **Anexos Elemento 2. Clientes**

10. Satisfacción de Clientes.....	27
11. Plan de Marketing.....	29
12. Planificación - Producción - Proveedores.....	33

### **Anexos Elemento 3: Personas**

13. Plan de Acogida.....	36
14. Encuesta de Satisfacción de Personas 2012.....	38
15. Desarrollo - Desempeño – Rendimiento de personas.....	39
16. Cambio Organizativo 2016.....	41

### **Anexos Elemento 4: Sociedad**

17. Resumen Encuestas a Sociedad.....	43
18. Plan de Movilidad.....	44
19. Eficiencia Energética + RSC.....	45

### **Anexos Elemento 5: Innovación**

20. Plan Tecnológico.....	46
21. Nuevos Negocios.....	48
22. Innovación en otros procesos.....	50

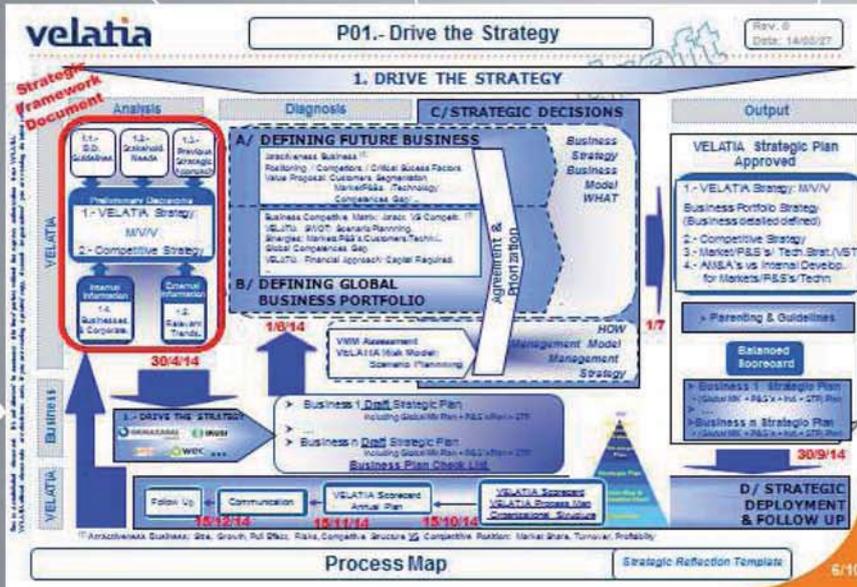
## Anexos Elemento 1. Estrategia



**polsa**  
velatia

High value for electrical insulation

# Proceso de reflexión Estratégica



P01 Drive the Strategy

Strategic Framework Document

This document states the general framework of development for VELATIA, that will delimit the context of the VELATIA Strategic Plan.

Desarrollo Corporativo

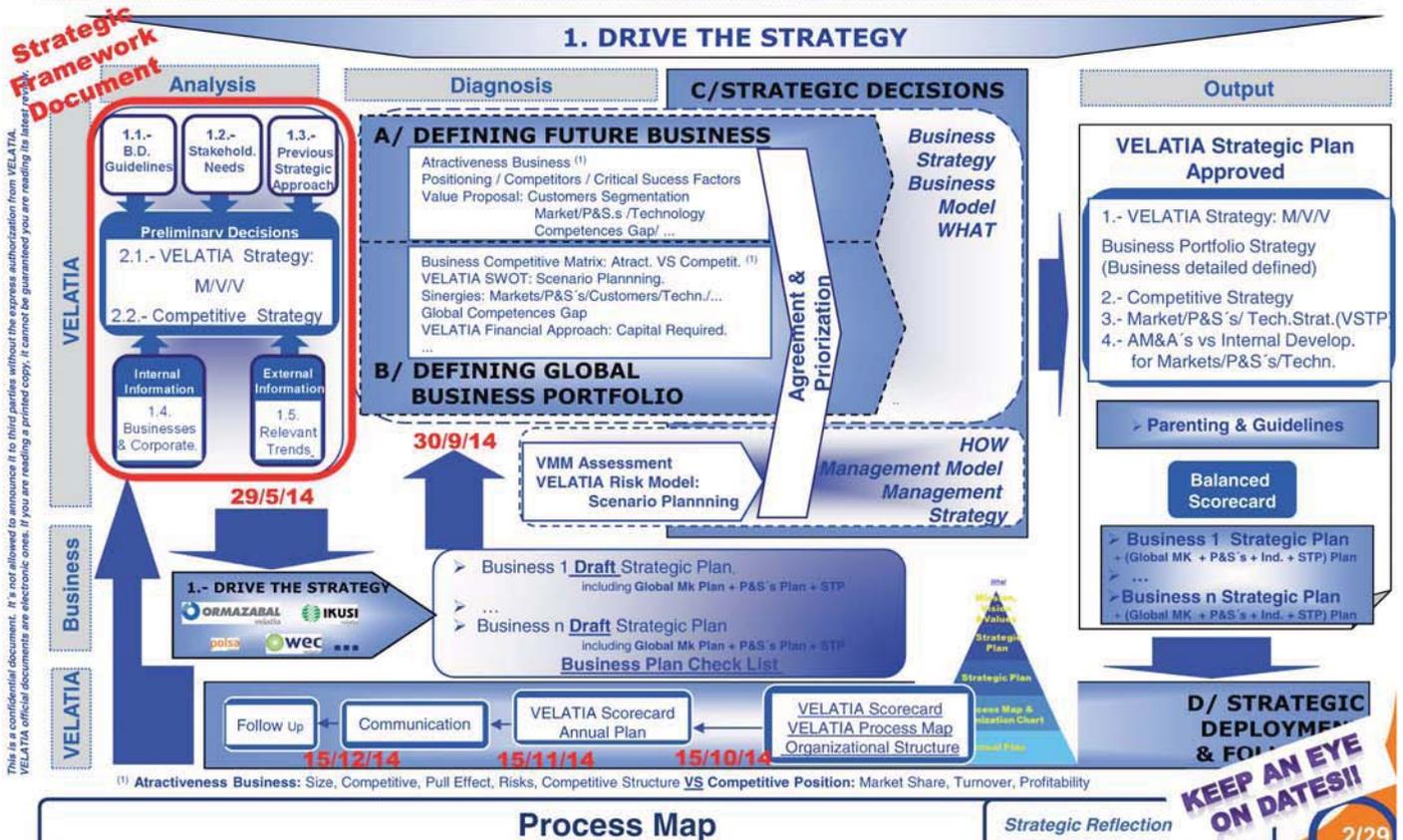
Zamudio, 29/05/2014



P01.- Drive the Strategy

Rev. 0  
Data: 29/05/15

## 1. DRIVE THE STRATEGY



This is a confidential document. It is not allowed to announce it to third parties without the express authorization from VELATIA. VELATIA official documents are electronic ones. If you are reading a printed copy, it cannot be guaranteed you are reading its latest version.

(1) Atractiveness Business: Size, Competitive, Pull Effect, Risks, Competitive Structure VS Competitive Position: Market Share, Turnover, Profitability

**KEEP AN EYE ON DATES!**

## Plan Estratégico 2015-2017

### Reflexión Estratégica

4 Julio 2.014



#### INDICE:

✓Objetivos.

✓Repaso a la reflexión anterior.

✓Grupos de Interés :

✓ Externos:

✓ Internos:

✓Modelo de Gestión Actual:

- ✓Agentes de la Cadena Valor.
- ✓Canvas.
- ✓Facturación / Umbral de rentabilidad.
- ✓Mercado Ormazabal Global.

✓Agenda:

✓8:30 h – 11:00 h

✓11:30 h – 14:00 h

Directrices del Comité dirección Velatia

✓ Percepción de los clientes

✓ Misión – Visión.

✓ Personas.

✓ Bien / Mal en 5 años.

## INDICE:

### ✓Tendencias Relevantes:

- ✓ Externas
- ✓ Volúmenes de venta 2014 -2017

### ✓ DAFO GENERAL :

- ✓ Hacer y Contrastar

### ✓ Claves Estratégicas :

- ✓ DAFO por principales

### ✓ Propuesta de Valor. Ventaja competitiva

## INDICE:

### ✓Objetivos:

- ✓ ASSL
- ✓ Pararnos a visualizar qué estamos haciendo / como lo estamos haciendo.
- ✓ Ver qué se puede ver en el horizonte de los próximos 3 años.
- ✓ Definir las claves estratégicas de Negocio.
- ✓ Visualizarlas de forma común.
- ✓ Desplegar las actividades que soporten esa estrategia.
- ✓ ..... Proyectos.....BSC.....
- ✓ .....
- ✓ Reparto de cuadros a realizar / Acciones list.-
- ✓ .....
  
- ✓ Amplitud de Miras / Realismo / Saque libre / Autocontrol no derivar/

### ✓Repaso a la reflexión anterior.

## CAPTACION NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERES

Quién	Qué	Como	cuando	como se distribuye
Gerencia	Necesidades Accionistas	"Bod guidelines"	Cada 3 años / 1 año.	En plan estratégico.
Gerencia	tendencias Macro	Informes, ajenos y propios	Cada 3 años / 1 año.	En plan estratégico.
Gerencia/Director Industrial	competitividad Mercado	"Gestion compra / clientes"	A lo largo del año	Plan estrategico / Plan de Gestion
Gerencia/Director Industrial	Tendencias Clientes	Foros Clientes	2-3 veces al año	Plan estrategico / Plan de Gestion
Responsable I+D	Tendencias Normativas	Asistencia a foros	2 veces al año	Plan estrategico / Plan de Gestion
Responsable I+D	Proyectos Futuros	Reuniones Cliente	2 veces al año	Plan de Gestion
Responsable I+D	Tendencias C.T	Reuniones CT.	1 vez al año	Plan tecnologico.
Responsable SSGG	Percepcion Cliente	Encuestas clientes	1 vez cada 2 años	Plan de Gestion
Responsable SSGG	Percepcion Sociedad	Encuestas Sociedad	1 vez cada 4 años	Plan estrategico / Plan de Gestion
Responsable Industrial	Percepcion Proveedores	Encuestas / Reuniones	1 vez cada 4 años	Plan Gestion
Responsable C.Humano	Percepcion Personas	Encuestas	1 vez cada 2 años	Plan gestion
Responsables Areas	Percepcion Personas	Entrevistas	1 vez al año	Plan gestion
Rev:0 22/02/2016				

EJEMPLO: INVITACION A LA SESION ANUAL DE PROVEEDORES PARA TRANSMISIÓN DE LOS PRINCIPALES LINEAS ESTRATÉGICAS



Igorre, September 28<sup>th</sup>, 2015

Dear gentleman,

We are proud to invite you to our next **Annual Purchasing Conference** with our main strategic suppliers.

**Venue:** Zamudio, Technological Park / Building 101

Coordinates: 43°17'23"N 2°51'34"W

**Date:** 4/11/2015

**Agenda\*:** 8:30- 14:00

- 8:30-9:00 Coffee and welcome
- 9:00-9:25 Short presentation of Velatia and Ormazabal
- 9:25-9:45 Ormazabal strategic plan 2014-2017
- 9:45 -11:00 Presentation of each Bus (ODS, ODP, OP&A and Cotradis)
- 11:00-11:15 Break
- 11:15-12:00 Ormazabal Purchasing/Industrial strategic projects for 2014-2017

- ✓ New purchasing model will come for 2016
- ✓ PPC (purchasing Platform in China)
- ✓ Quality frame contracts
- ✓ Kaizen Project -Industrial Plan
- ✓ Conclusion and closing

- 12:00-12:45 Lunch
- 13:00-14:00 Visit to Udex and Power laboratory in Boroa.

\*This agenda can be changed or adapted

Please confirm your attendance.

This is a personal invitation and the forum of the event is limited (1 person per supplier).



## CONSEJO WWSEED

### PRESENTACION LINEAS GRALES DEL:

# Plan Estratégico ASSL 2015-2017

18 Septiembre 2014



## INDICE :

- **Directrices Superiores**
- **Facturaciones 2011-2014 / 2015 -2017**
- **Mapa de Riesgos**
- **Claves Estratégicas**
- **Mercado Ormazabal / Tendencias Clave / Contribución al Grupo**
- **Claves Estratégicas del Mercado Externo**
- **Propuesta de Valor / Estrategia competitiva**
- **Evolución del Modelo de Gestión: De canvas actual al Deseado ..**
- **Evolución del Mapa de Procesos**
- **Análisis de la estructura organizativa**
- **Proyectos Estratégicos**
  
- **RESUMEN EJECUTIVO**



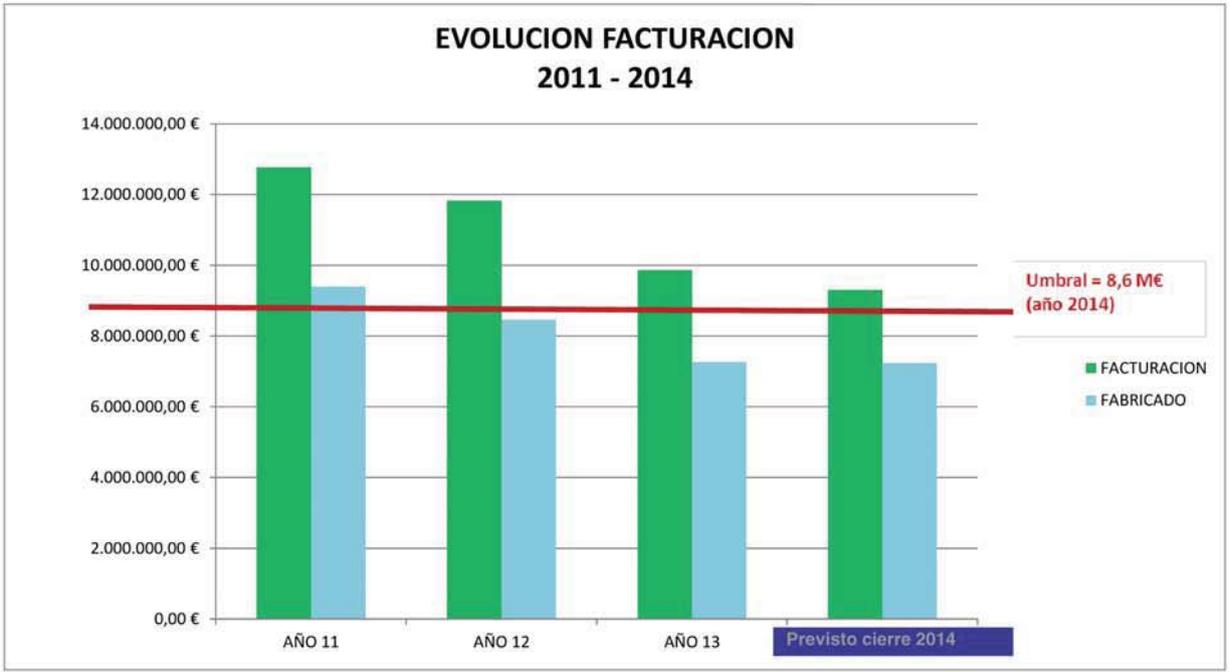
This is a confidential document. It is not allowed to announce it to third parties without the express authorization from VELATIA. VELATIA official documents are electronic ones. If you are reading a printed copy, it cannot be guaranteed you are reading its latest review.

BoD Guidelines	Additional Comments	Quantified objective
<b>Profitability</b>	<p><b>Condicionante prioritario para el periodo 15-17.</b></p> <p>"Recuperar y consolidar la senda de rentabilidad sostenible a niveles equivalentes a los de los líderes de los principales sectores e los que estamos presentes". Se considera que sectores como el Eléctrico y el de Redes son de alto potencial.</p>	<p>2017: WACC &gt;12 % 2017: ROI =f (WACC) 2017: ROA =f (WACC) 2017: EBITDA: 9-11% 2017: EBT &gt; 7 %</p>
<b>Growth</b>	<p>Importante en cuanto se considera que por sí mismo puede contribuir significativamente a la mejora de rentabilidad de VELATIA. A partir de la estabilización del mercado español (freno a la caída) deberíamos ser capaces de "poner en valor" nuestra tasa de crecimiento internacional, que ha sido cercana al 15 % los últimos años. Para el periodo 15-17 solo se plantea a nivel consolidado el objetivo de crecimiento orgánico.</p>	<p>2017: Orgánico &gt; 10 % 2017: Inorgánico (M&amp;As): NA</p>
<b>Brand Value</b>	<p>El BoD espera que le sean propuestos KPI's y magnitudes sobre este concepto desde el Comité de RSC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notoriedad: No aplica directriz, se valorará la propuesta.</li> <li>✓ Reputación: No aplica directriz, se valorará la propuesta.</li> </ul>	2017:
<b>Diversification</b>	<p><u>NO SE CONSIDERA PRIORITARIO una ampliación de los "anchos" de Negocio en el periodo 15-17, promoviéndose por tanto concentraciones en las actuales líneas de Negocio.</u></p>	

**EACH BUSINESS MUST CONSIDER THESE GUIDELINES IN THEIR OWN BUSINESS PLAN**

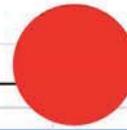
1.- Inputs

FACTURACION POR VENTAS 2011 -2014

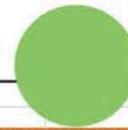


# Previsión Ventas Ormazabal 2015-2017

Productos Ormazabal		2014.	2015	2016	2017.
OPA	Automation Equipment	1.430	1.491	1.579	1.671
ODP	CPG.0	853	1.013	1.258	1.422
ODP	CPG.1	208	242	282	327
		<b>1.061</b>	<b>1.255</b>	<b>1.539</b>	<b>1.749</b>
					<b>114%</b>
ODS	Cosmos	19.028	19.066	20.155	21.160
ODS	CGM.3	8.385	9.245	10.243	10.637
		<b>27.413</b>	<b>28.311</b>	<b>30.398</b>	<b>31.797</b>
<b>GA-GAE</b>					
OAT	GERMANY	14.819	13.712	14.175	15.484
OAT	CEE (OIB)	2.635	2.602	2.734	2.824
OAT	RSA	429	698	728	791
OAT	MIDDLE EAST (OIB)	212	209	228	240
OAT	AUS	44	85	118	177
OAT	CA y Caribe (sin Mex)	120	134	151	171
OAT	INDIA	165	160	160	168
OAT	MED (OIB)	38	41	44	46
OAT	POLSKA	48	23	34	41
		<b>18.509</b>	<b>17.663</b>	<b>18.372</b>	<b>19.940</b>
<b>GA-GAE</b>					
OKS	CHINA	5.746	6.209	6.659	7.164
OKS	SEA	1.874	3.237	3.614	4.167
		<b>7.620</b>	<b>9.445</b>	<b>10.273</b>	<b>11.331</b>

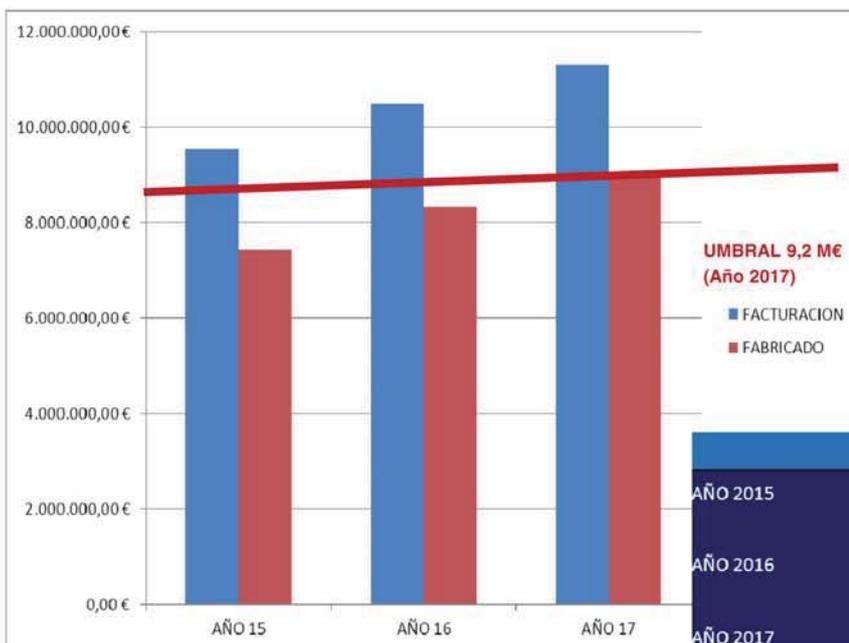


UNIDADES DE PRODUCTO		
2012	2013	2014
659	753	128*



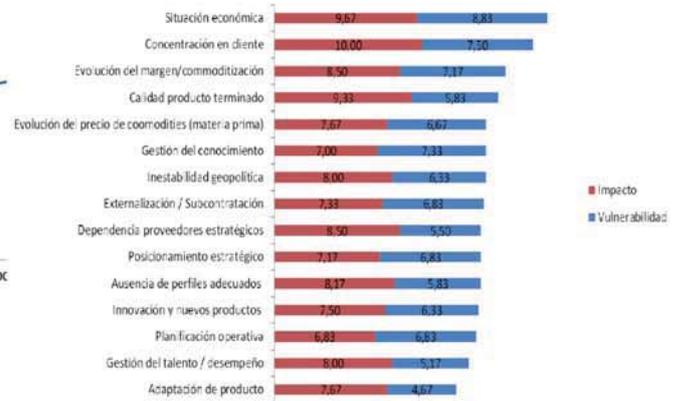
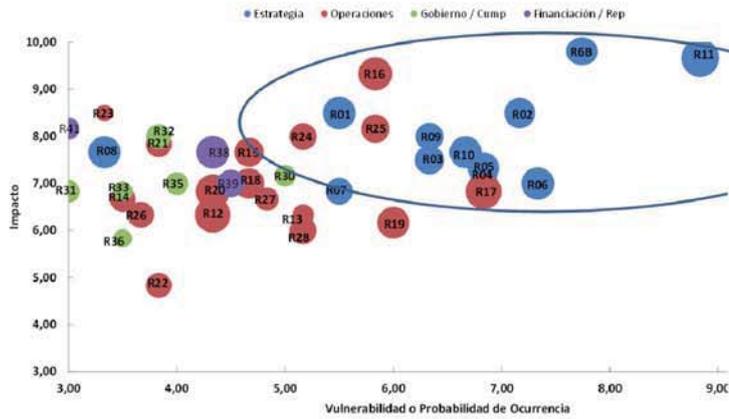
UNIDADES DE PRODUCTO		
2012	2013	2014
39.942	35.007	21.504

# FACTURACION POR VENTAS 2015 -2017



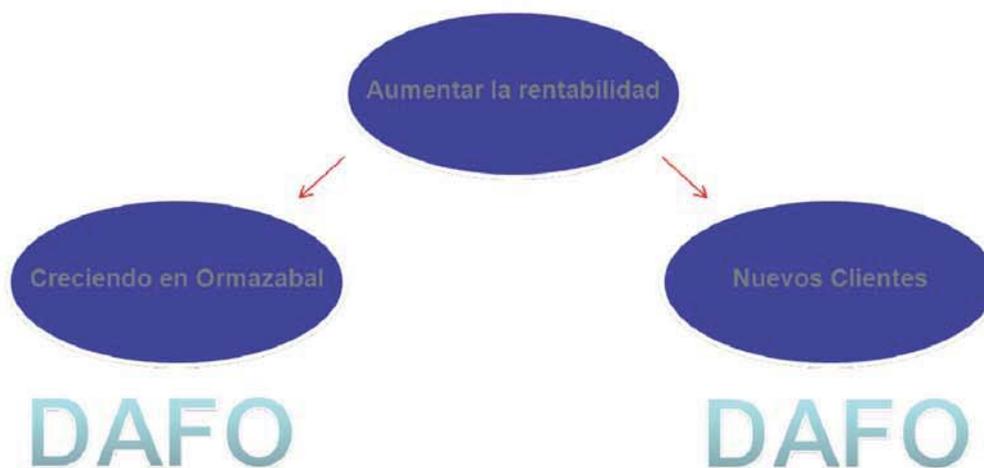
	FACTURACION	ODP AL 50%
AÑO 2015	9.337.463 €	8.509.966 €
AÑO 2016	10.185.733 €	9.188.761 €
AÑO 2017	10.831.953 €	9.699.677,83 €

# MAPA DE RIESGOS



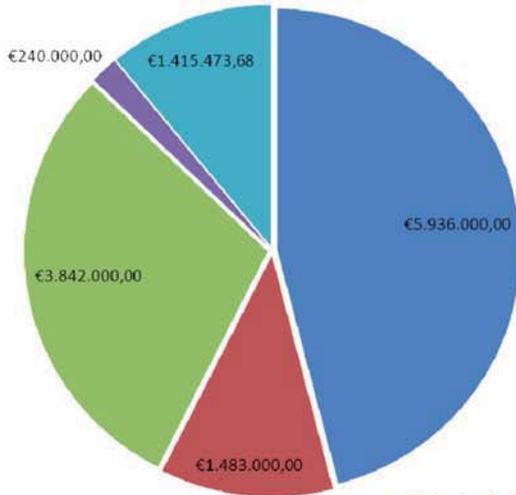
	Área	Subárea	Número	Riesgo	Media	Plan Contingencia
1	Estrategia	Factores externos	R11	Situación económica	9,25	NA
2	Estrategia	Estrategia	R6B	Concentración de cliente	8,75	Búsqueda de nuevos clientes Externos al Grupo
3	Estrategia	Estrategia	R02	Evolución del margen/commoditización	7,83	Productividad / Valor Añadido / Proyecto Lean Manufacturing
4	Operaciones	Desarrollo de producto	R16	Calidad producto terminado	7,58	"T.B.D"
5	Estrategia	Factores externos	R10	Evolución del precio de materia prima	7,17	NA
6	Estrategia	Estrategia	R06	Gestión del conocimiento	7,17	Estructura Organizativa
7	Estrategia	Factores externos	R09	Inestabilidad geopolítica	7,17	NA
8	Estrategia	Estrategia	R05	Externalización / Subcontratación	7,08	Proyecto Core / Non Core
9	Estrategia	Estrategia	R01	Dependencia proveedores estratégicos	7,00	Proceso de Alianzas y proveedores Estratégicos

# CLAVES ESTRATÉGICAS



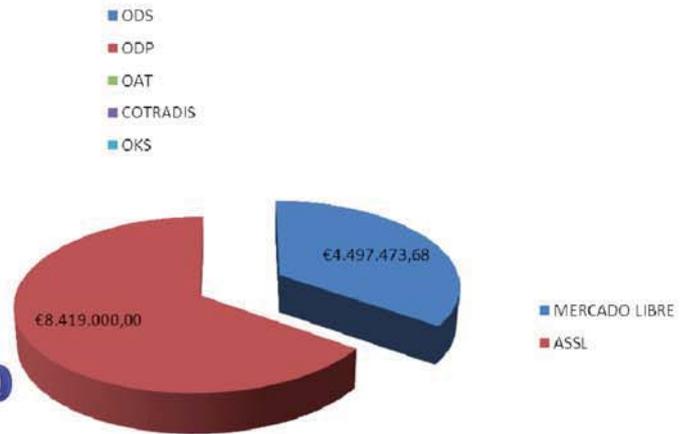
¿Quiénes Son?

# MERCADO ORMAZABAL

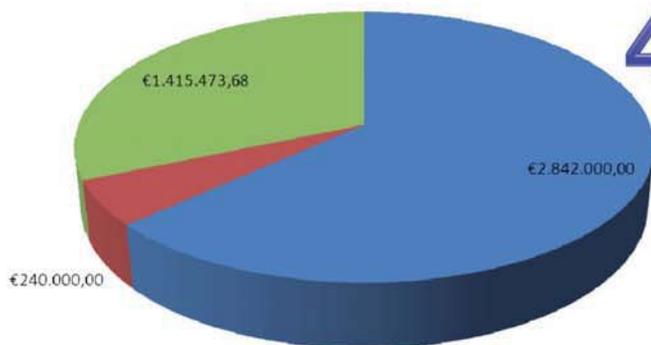


**12.916.463 €**

**65%**



# MERCADO ORMAZABAL **polsa** velatia



**4.497.473,68 €**

**2013**

- OAT
- COTRADIS
- OKS

€240.000,00

En estudio  
COTRADIS + Otros  
fabricantes Trafos .

OKS fuera de  
Ambito.

**CRECER EN OAT**  
Plan de nuevos  
productos de  
crecimiento en  
OAT, 2015-2017

OAT		2013-2014
ISORES	887.499 €	
KUVAG	1.578.029 €	
AISLANTES	225.246 €	225.246 €
	2.690.775 €	
SILICONAS	374000	0
TUBOS	778000	778000
TOTAL	3.842.775 €	1003246,34
		26%

**2,3 M€ - 2017 ---62%**

- 1.- Mayor concienciación hacia el Coste
- 2.- Menor enfoque hacia centro de excelencia  
(cada uno la guerra por su lado)
- 3.- Sensibilidad de Ormazabal hacia productos híbridos y reclosers, con fabricantes Chinos bajo marca Ormazabal.
- 4.- Creación de una plataforma de Compras Ormazabal en China.
- 5.- Apuesta de Velatia por las soluciones y el SmartGrid. (OPA).-

Creciendo en Ormazabal

## Estrategia Competitiva Grupo

- 1.- Desarrollo Gama producto Grupo al máximo
  - Doble ventaja



	MERCADO	PRECIO POLSA	COMPETITIVIDAD
Short bushing 1600-2000 A	93,30 €	62,28 €	67%
Tank Bushing 2000 A	103,00 €	65,50 €	64%
Long Bushing	185,50 €	139,44 €	75%

## ODP ejemplo

Ref	KUVAG	MOTIC	ISORES	ALCE
614240 Short bushing	93,99 €	49,8029231	58,42	66,70 €
614242 Tank bushing	103,00 €	52,1992308	61,64	69,20 €
614241 Long bushing	185,55 €	82,7149231	120,86	118,00 €

PASATAPAS TRIP. Tierras Francia	58,01 €	53,59 €	92%
---------------------------------	---------	---------	-----

## ODS ejemplo

		PRECIO POLSA	COMPETITIVIDAD
TAPON	3,70 €	3,70 €	100%
CJTO UNION	5,30 €	5,30 €	100%
ADAPTADOR 25-70 mm	9,59 €	7,15 €	75%

## OAT ejemplo

INDICADOR GLOBAL	MERCADO	POLSA	
ODS	4.684.328,63 €	4.764.222,19 €	101,7%
ODP	1.570.595,25 €	1.293.656,01 €	82,4%
OAT	2.645.576,95 €	2.606.429,15 €	98,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8.900.500,83 €</b>	<b>8.664.307,35 €</b>	<b>97,3%</b>



- 1.- COMPETENCIA PRECIOS
- 2.- TRANSPARENCIA PRECIOS.

# CLAVES ESTRATÉGICAS **polsa** velatia

Aumentar la rentabilidad

Nuevos Clientes

Centrándonos en nuestra Actividad CORE:

Todo aquel que utilice aislamiento en epoxi y/o silicona para aplicaciones eléctricas:

Fabricantes Europeos de tamaño medio de aparataje eléctrica:

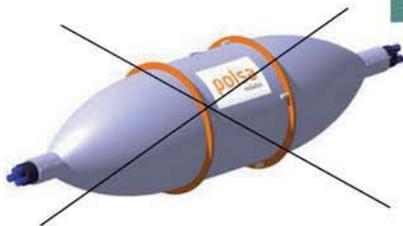
1.- Fabricantes de Celdas:

- Celdas en Gas.
- Celdas híbridas.
- Celdas Aire.
- Interruptores poste

2.- Fabricantes Transformadores:

3.- Ingenierías instaladoras en Media Tensión.-

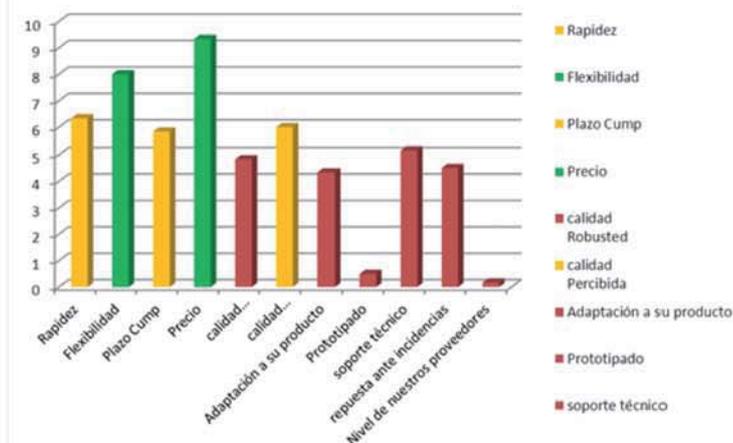
¿Quiénes Son?



## PROPUESTA VALOR

**polsa**  
velatia

### VENTAJAS COMPETITIVAS



POR QUÉ NOS VAN A COMPRAR?

1.-ATRIBUTOS MÁS VALORADOS POR NUESTROS CLIENTES ACTUALES..-

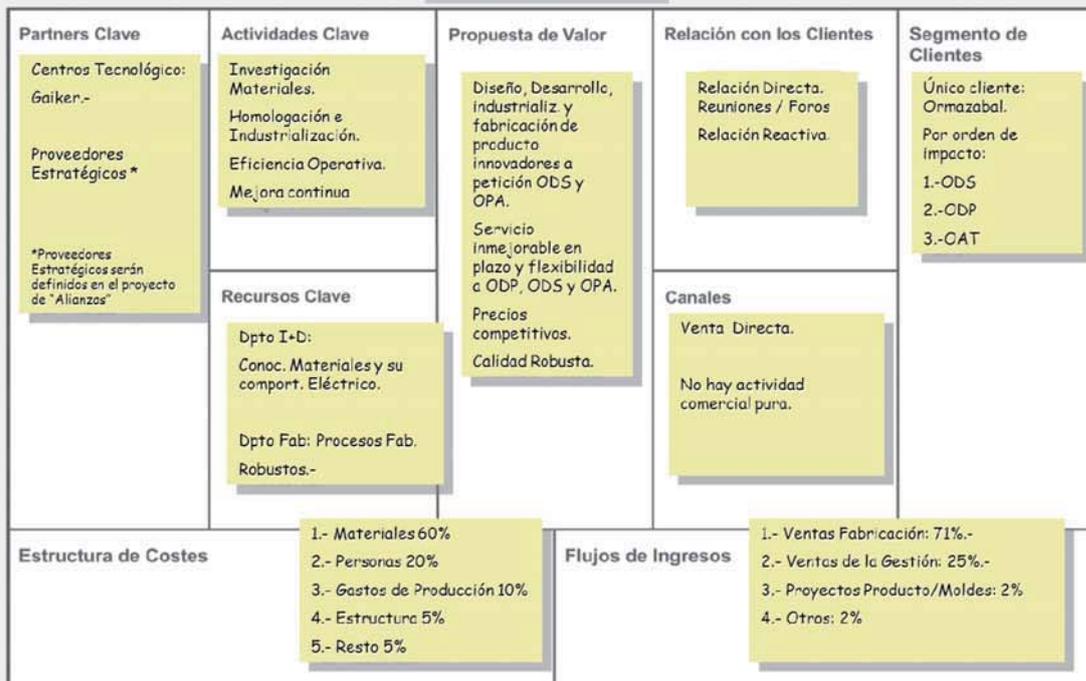
2.-VALORACION DEL COMITÉ DE DIRECCION SOBRE PROPUESTA DE VALOR HACIA CLIENTES EXTERIORES



# DE MODELO DE GESTIÓN

Proyecto: **SITUACION ACTUAL**

Versión/Fecha: Septiembre 2014. rev 1

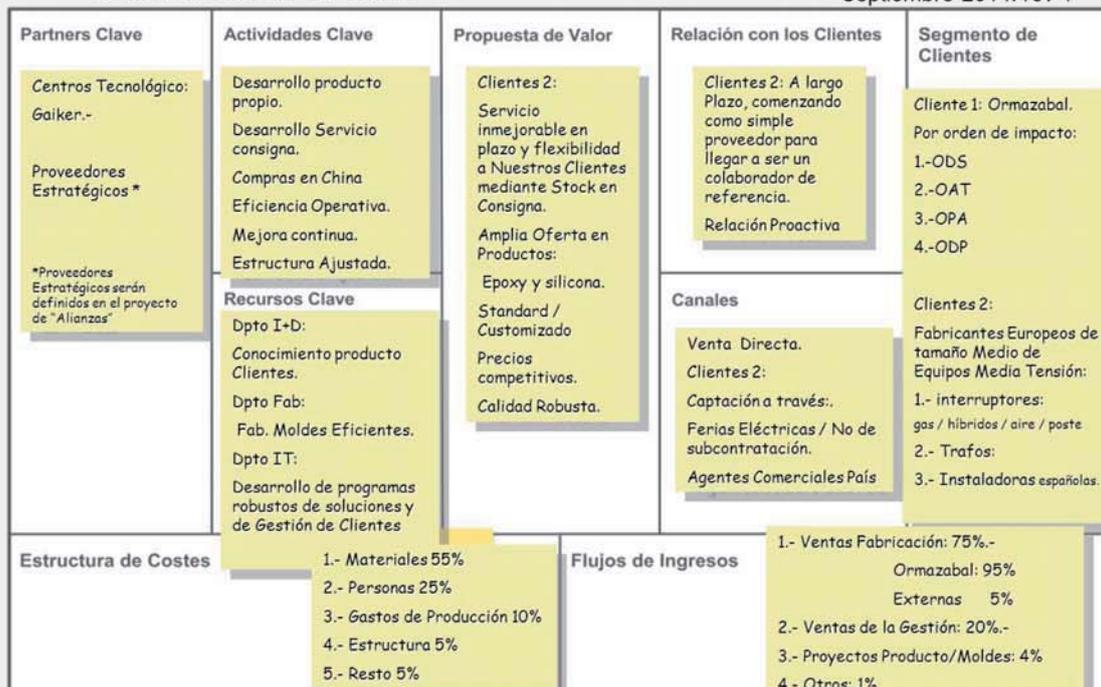


Este Canvas está adaptado de The Business Model Canvas con una licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

# A MODELO DE GESTIÓN

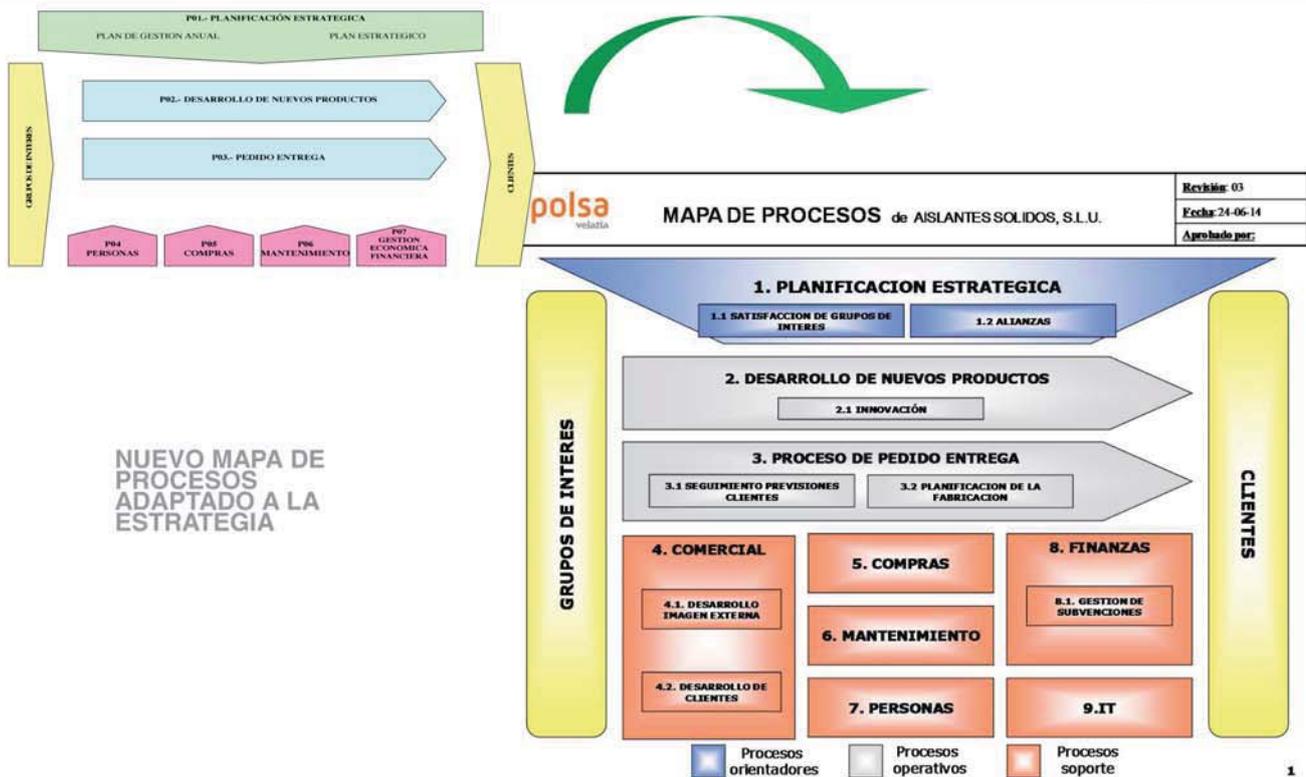
Proyecto: **SITUACION DESEADA**

Versión/Fecha: Septiembre 2014. rev 1



Este Canvas está adaptado de The Business Model Canvas con una licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

# MAPA PROCESOS



# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

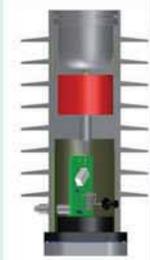
QUE ORGANIZACIÓN NECESITAMOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA ??

VISIÓN EMPRESA	LINEAS ESTRATÉGICAS	COMPETENCIAS- NECESIDADES	ACTUACIONES
ORIENTACION CLIENTE	PRECIOS	PROCESOS DE COMPRAS Y FABRICACION EFICIENTES	SUBCONTRATACION
	SERVICIO	CERCANIA / FLEXIBILIDAD / SISTEMAS LOGISTICOS AVANZADOS / EXCELENCIA SEGÚN EFQM	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FLEXIBLE
	CALIDAD		ELEVAR NIVEL DE EXIGENCIA
INNOVACIÓN	GRAN CAPACIDAD DESARROLLO PRODUCTO	CERCANIA CLIENTE DESARROLLO / BENCHMARKING / CAPACIDAD TÉCNOLOGICA	CONOCIMIENTO ELEVADO
	DIVERSIFICACION COMERCIAL / CLIENTES	CAPACIDAD COMERCIAL / POSICIONAMIENTO / DIFERENCIACIÓN / COMPETITIVIDAD	ESTRUCTURA COMERCIAL NECESARIA
	DIVERSIFICACION SECTORES / PRODUCTOS	CREATIVIDAD / ASUNCIÓN RIESGOS / INQUIETUD	TENEMOS CAPACIDAD TÉCNICA Y PERFILES ADECUADOS PARA PODER METERNOS EN OTROS SECTORES?
PERSONAS	SER POCOS PERO BUENOS	RESPONS. CLARAS / ORIENTACION A PROCESOS / PROACTIVIDAD/MOTIVACION / INQUIETUD / ALTAS CAPACIDADES TÉCNICAS Y DE GESTIÓN.- ASUNCIÓN DE RIESGOS Y RESPONSABILIDAD	SUBCONTRATACION
		ORIENTACION A CONSECUCCIÓN DE LOGROS / PRACTICIDAD	COLABORACION -BECARIOS
		CAPACIDAD APOYO / TRABAJO EQUIPO / CULTURA DE CENTRO DE EXCELENCIA	SISTEMAS I.T. AVANZADOS
		REALIZACION DE TAREAS QUE GENEREN VALOR AÑADIDO	PERFILES PROFESIONALES EXIGENTES
			TENER PERFILES POLIVALENTES

# 7. Diversificación. Innovación

## Nuevos Sectores

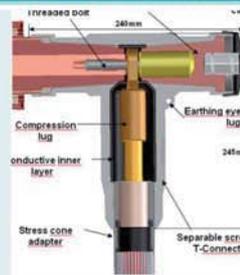
### Aislador capacitivo CURRENT



situación



### Conectores de cable en silicona



situación



### Conector submarino



situación



### Aisladores ferroviarios



situación



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2015-2017

OBJETIVO	META	AÑO CONSECUCCIÓN
1 RENTABILIDAD	EBT > 7%	2015-2016-2017
2 CENTRO DE EXCELENCIA	GESTION >85% VOLUMEN AISLAMIENTO ORMAZABAL	2017
3 OBTENCIÓN FACTURACION EXTERIOR	VENTAS EXTERIORES > 5% VENTAS TOTALES CON EBT >7%	2017

## PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2015-2017

OBJETIVO	PROYECTOS	AÑO LANZAMIENTO
1 RENTABILIDAD	Core / Non Core - Make or Buy	2015
	Red Proveedores en China / Compras	2015 -2016
	Lean manufacturing	2015 -2016
2 CENTRO DE EXCELENCIA	Red proveedores en China / Moldes	2015
	Centro de Excelencia	2015-2016
	Ampliación Gama Producto Ormazabal	2015- 2016
3 OBTENCIÓN FACTURACION EXTERIOR	Proceso Comercial (Plan Marketing)	2015
	Desarrollo Producto Propio	2015-2016-2017

## RESUMEN EJECUTIVO 2014 - 2017

AREAS	CAMPOS	2014	2017	INCREMENTO €	INCREM. %	META
1	<b>MERCADOS</b>					
	VENTAS TOTALES	9.326.264 €	11.292.233 €	1.965.969 €	21%	
	VENTAS INTERNAS ORMAZABAL	9.300.264 €	10.831.953 €	1.531.689 €	16%	
	VENTAS EXTERNAS ORMAZABAL	26.000 €	460.280 €	434.280 €	1670%	
2	<b>CLIENTES</b>					
	<b>INTERNOS</b>					
	INCREM. TOTAL INTERNO ORMAZABAL	9.300.264 €	10.831.953 €	1.531.689 €	16%	
	ORMAZABAL OAT (APROX)	1.200.000 €	2.200.000 €	1.000.000 €	83%	
	ORMAZABAL OPA (APROX)	400.000 €	800.000 €	400.000 €	100%	
	<b>EXTERNOS</b>					
	INCREM.TOTAL VENTAS EXTERNAS	26.000 €	460.280 €	434.280 €	1670%	
	MUNGUJIA	26.000 €	211.000 €	185.000 €	712%	
	NUEVOS (CAHORS-POMMIER, IBERICA...	0	248.000 €	248.000 €		
3	<b>TECNOLOGIAS</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
	INVERSIONES TOTALES		259.600 €	186.500 €	115.500 €	
	MOLDES PARA PRODUCTO PROPIO		138.000 €	120.000 €	9.000 €	FABRICACION DE PIEZAS MAYOR VOLUMEN
	MAQUINARIA GRAN VOLUMEN VOGEL		100.000 €			
4	<b>ECONOMICO - FINANCIERO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
	CIFRA DE NEGOCIO (MILLONES €)	9,8	10	10,8	11,7	
	Bº OPERATIVO	7,53%	7,62%	8,33%	8,85%	
5	<b>PERSONAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
	MOI	19	19	20	20	
	MOD	24	25	26	28	
	TOTAL	43	44	46	48	

# ESKERRIK ASKO

## PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA 2015

Procedimiento de Comunicación Interna

### Seguimiento y evaluación del plan:

El presente Plan de Comunicación pretende ser un listado de compromisos que faciliten la comunicación a la empresa.

El Responsable de la acción valorará la pertinencia o no de la comunicación, es decir, la no ejecución será valorada y delimitada.

**Seguimiento del cumplimiento** mensual en los Comités de Dirección

**Evaluación de los resultados del plan** anual por RRHH plasmando los resultados en el Plan de Gestión

**Seguimiento de la eficacia y mejora** bianual/ a través de as encuestas bianuales / y de las aportaciones de los miembros del Comité de Dirección

**76%**

	RESPONSABLE	RECEPTOR	CUANDO	MEDIO	CONTENIDO	Fecha Realización	Desviación meses	Estado	Comentarios
ENERO	Gerente	Directores	Reunión	Reunión	BSC Empresa (estrategia y objetivos/proyectos)	FEBRERO	1		
	Directores	Plantilla de su Area	Reunión		BSC Empresa y Objetivos Dpto. (MO) y (MOD) (estrategia y objetivos/proyectos)	FEBRERO	1		
FEBRERO	Directores	Plantilla de su Area	Reunión	Reunión	Reunión de "Desempeño": evaluación año anterior/establecimiento de nuevos objetivos/ evaluación de competencias/áreas de mejora/ puntos fuertes/ inquietudes	FEBRERO	1		
	RRHH	Toda la plantilla	E-Mail, Intranet, tablón		Comunicación de los resultados de las encuestas 2014		0		
MARZO	Gerente	Directores	E-Mail		Cumplimiento de objetivos año anterior	MAZYO	1		
	Gerente	Directores	Reunión		Good Guide	JUNIO-NOV	1		
	Gerente	Directores	Reunión		Revisión Salariales (mérito, promoción)	MAZYO	1		
	Directores	Plantilla de su Area	Reunión		Revisión Salariales (mérito, promoción)	MAZYO	1		
SEPTIEMBRE	Gerente	Toda la plantilla	Reunión		Situación Plan Gestión de Empresa (Charlar, Gerente + 2 Directores)	SEPTIEMBRE	1		
	Gerente	Directores	E-Mail		Calendario del Plan de Gestión	SEPTIEMBRE	1		
	Gerente	Directores	Reunión		Plan Estratégico y líneas generales para la preparación del Plan de Gestión	SEPTIEMBRE	1		
	Gerente	Directores	Reunión		Plan Estratégico de la Empresa	OCTUBRE	1		
NOVIEMBRE	Gerente	Directores	Reunión		Plan Gestión Empresa	NOVIEMBRE	1		
	CEO	Gerente, Directores	Jornada anual		Balanza del Plan Estratégico y logros relacionados / Nuevos retos y visión de futuro / Otros temas de interés.		0		
DICIEMBRE	Gerente	Toda la plantilla	Reunión		Cierre del Plan Gestión de la Empresa	DICIEMBRE	1		
HABITUALES	Gerente	Comité de Dirección	Mensual	Reunión	Seguimiento de indicadores (global/diaria), otros temas de interés.				
	Directores	Plantilla de su Area	Mensual	Reunión	Reunión de seguimiento de la actividad.				
<b>CONSECUENCIA</b>						<b>PREVISTA</b>	<b>100%</b>	<b>REAL</b>	<b>76%</b>



**VALORACION CHARLA SEPTIEMBRE 2015  
COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**



Total participantes: 47  
Total convocados: 50    %participación: 94%

**1) VALORACIÓN GLOBAL**

Secciones		Factores puntuados			Interés de la información			Claridad de la exposición			Datos Adecuados			Duración			
		B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M				
Estrategia 2015-2017 ASSL	¿Dónde vamos?	43	1	1	43	1	1	39	6	0	36	8	1	45			
Situación actual en el 2015	¿Donde Estamos?	43	2	0	40	5	0	37	8	0	37	8	0	45			
Estrategia: Sigüientes Pasos	¿Qué vamos a hacer?	41	4	0	39	6	0	35	9	1	37	7	1	45			
Estrategia 2015-2017 Deridelpol	¿Dónde vamos?	36	7	0	34	9	0	32	11	0	31	10	1	43			
Valoración General		32	1	0	32	1	0	29	4	0	29	4	0				
Promedio Total		97%	3,03%	0%	97%	3,03%	0%	88%	12%	0%	88%	12%	0%				

A continuación se muestran los % totales de respuesta de todos factores:

	B	R	M	N/C
Interés de la información	68%	0,02%	0%	30%
Claridad de la exposición	68%	0,02%	0%	30%
Datos Adecuados	62%	9%	0%	30%
Duración	62%	9%	0%	30%

**2) ASPECTOS A DESTACAR**

	Sección	Factores puntuados
Mejor valorado	ESTRATEGIA ASSL Y SITUACION ACTUAL	Interes y claridad de la exposición
Peor valorado	ESTRATEGIA DERIDELPOL	Datos y Duracion



Proceso	Líder	Teléfono	E-mail
1.- Planificación estratégica	Luís López	30601	llc@polsa.com
2.- Desarrollo de nuevos productos	Alazne Alberdi Zelaia	30023	alz@polsa.com
3.- Proceso de pedido-entrega	Iholdi Luís Monasterio	30408	ilu@polsa.com
4.- Comercial	Luís López	30601	llc@polsa.com
5.- Compras	Elena de Ayerbe	20166	eay@polsa.com
6.- Mantenimiento	Iholdi Luís Monasterio	30408	ilu@polsa.com
7.- Personas	Raquel Boyero	30109	rbs@ormazabal.com
8.- Finanzas	Susana Barrueco	20076	sbi@polsa.com
9.- IT	Txema Aguirre	20014	jaa@polsa.com

## Resumen Plan de Gestión

### Cierre Año 2.014 y Planes de 2.015

4 Noviembre 2.014



#### INDICE:

- ✓ Introducción: Charla año pasado.
- ✓ Misión, Visión y Valores.
- ✓ Año 2.013:
  - ✓ Ventas.
  - ✓ P&G Cuentas.
  - ✓ BSCard.
  - ✓ Acción comercial.
- ✓ Año 2.014:
  - ✓ Precios
  - ✓ Previsiones
- ✓ Año 2.014:
  - ✓ Balanced Scored Card Proyectos
  - ✓ Inversiones



# CIERRE AÑO 2014

## PLAN DE GESTION CIERRE 2014

(Euros)

EMPRESA ASSL

	Ppto 2013	Real 2013	Ppto 2014	Prev. Cierre 2014
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>				
Facturación Nacional	242.492	525.629	696.510	703.882
facturación Nacional Grupo	10.668.568	7.585.347	7.925.227	7.675.227
Facturación Exportación	59.950	221	0	797
Facturación exportación Grupo	1.583.162	1.075.358	1.804.931	1.204.931
Variación existencias	0	132.866	0	(114.582)
Otros Ingresos	115.393	214.511	175.795	195.795
	<b>12.669.566</b>	<b>9.533.931</b>	<b>10.602.463</b>	<b>9.666.049</b>
<b>CONSUMOS</b>				
Compras al Exterior	7.786.075	6.093.522	6.575.688	5.871.558
Variación Existencias	0	(2.396)	0	0
	<b>7.786.075</b>	<b>6.091.126</b>	<b>6.575.688</b>	<b>5.871.558</b>
	61,5%	63,9%	62,0%	60,7%
<b>VALOR AÑADIDO BRUTO</b>	<b>4.883.491</b>	<b>3.442.805</b>	<b>4.026.775</b>	<b>3.794.492</b>

# CIERRE AÑO 2014

<b>GASTOS</b>				
Gastos de Personal	1.932.128	1.724.033	1.867.882	1.736.382
Indemnizaciones	9.031	10.991	0	8.973
Otros Gastos Operativos	790.110	659.053	671.666	671.666
Otros Gastos	453.333	291.007	322.979	273.979
Gastos Velatia	83.214	160.800	160.000	160.000
	<b>3.267.816</b>	<b>2.845.884</b>	<b>3.022.526</b>	<b>2.850.999</b>
	25,8%	29,9%	28,5%	29,5%
<b>EBITDA</b>	<b>1.615.675</b>	<b>596.921</b>	<b>1.004.249</b>	<b>943.492</b>
	12,75%	6,26%	9,47%	9,76%
Amortizaciones	320.369	257.546	354.686	219.100
<b>EBIT</b>	<b>1.295.306</b>	<b>339.375</b>	<b>649.563</b>	<b>724.392</b>
	10,22%	3,56%	6,13%	7,49%
Gastos Financieros (Ingreso)	(123.940)	(76.702)	(105.304)	(53.116)
<b>EBT</b>	<b>1.419.246</b>	<b>416.076</b>	<b>754.867</b>	<b>777.508</b>
	11,2%	4,4%	7,1%	8,0%
Ingresos Extraordinarios	0	0	0	0
Gastos Extraordinarios	0	0	0	0
<b>RESULTADO FINAL (antes imp)</b>	<b>1.419.246</b>	<b>416.076</b>	<b>754.867</b>	<b>777.508</b>

# AÑO 2015

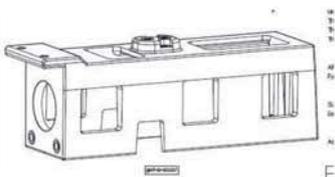


## PLAN DE VENTAS AÑO 2015

	Promedio año 14	Objetivo Promedio 14	Promedio año 15	PLAN B Promedio año 15
<b>O05</b>	5.938.005,15	5.990.240,33	6.160.723	6.160.723
ASST	5.262.786	5.303.281	5.508.814	5.508.814
EPOXY	4.804.443	4.804.437	5.168.881	5.168.881
URPOLAM	1.344.010	1.344.010	1.481.813	1.481.813
TRIPOLAM	2.294.873	2.294.428	2.207.068	2.207.068
TRIPOLAM	1.202.911	1.202.911	1.222.223	1.222.223
SILICONA	462.346	462.346	462.343	462.343
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	222.588	215.000	182.109	182.109
EPOXY	20.841	0	0	0
URPOLAM	201.807	113.944	113.944	113.944
TRIPOLAM	460.872	269.899	482.728	482.728
SILICONA	0	0	0	0
<b>COBRANERÍA</b>	1.483.012	703.012	1.345.670	818.632
ASST	984.887	460.303	1.408.668	620.398
EPOXY	817.207	172.403	1.18.298	320.738
URPOLAM	477.673	228.840	523.238	320.738
TRIPOLAM	315.285	182.816	572.958	110.2412
SILICONA	176.811	191.065	203.819	110.2412
<b>TECHNOLÓGIA</b>	234.827	234.827	234.827	234.827
ASST	234.827	234.827	234.827	234.827
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
<b>CONTRATOS</b>	0	0	0	0
ASST	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
<b>ORPA</b>	243.660	483.660	560.780	560.780
ASST	243.660	483.660	560.780	560.780
EPOXY	243.660	483.660	560.780	560.780
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
<b>DERIVADOS</b>	222	182	200.911	200.911
ASST	222	182	200.911	200.911
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
<b>OAT</b>	17.09.011	11.325.98	2.376.040	1.316.708
ASST	884.285	266.974	987.878	870.911
EPOXY	803.205	241.674	838.108	750.424
URPOLAM	72.000	24.200	128.150	119.295
TRIPOLAM	771.748	767.028	648.628	648.628
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	777.146	767.128	666.317	666.317
EPOXY	0	0	0	0
<b>OK'S</b>	0	11.375	0	0
ASST	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
<b>COBRANERÍA</b>	0	13.284,88	0	0
EPOXY	0	13.284,88	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
<b>NOTIC</b>	0	797	0	0
ASST	0	797	0	0
EPOXY	0	797	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
<b>LABORATORIA</b>	309.083	351.400	363.653	363.653
ASST	84.887	120.820	120.887	120.887
EPOXY	24.688	66.474	71.622	71.622
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0
SILICONA	0	0	0	0
CONDUCTORES S	0	0	0	0
EPOXIDADO	0	0	0	0
EPOXY	0	0	0	0
URPOLAM	0	0	0	0
TRIPOLAM	0	0	0	0

Aldantes Sólidos, sl. Plan de Gestión Cierre 2014 Y PTO 2015							PRESUPUESTO 2015 - PLAN DE CONTINGENCIA						
DESCRIPCIÓN	DESVIACION REAL / PRESUPUESTO 2015						PRESUPUESTO 2015 - PLAN DE CONTINGENCIA						
	PTO 2013	CIERRE 2013	PTO. 2014	30/09/2014	PREV. CIERRE DIC14	PTO 2015	PTO 2013	CIERRE 2013	PTO. 2014	30/09/2014	PREV. CIERRE DIC14	PTO 2015	PTO 2015 PLAN CORREGIDO
Facturación Nacional	242.452	279.047	279.496	319.604	279.496	391.153	242.452	279.047	279.496	319.604	279.496	391.153	349.022
Facturación Exportación	0	221	0	797	797	0	0	221	0	797	797	0	0
Facturación Proyectos/Mobles	588.510	195.230	405.523	230.291	308.420	375.315	588.510	195.230	405.523	230.291	308.420	375.315	375.315
Facturación Compra-Venta	3.139.987	2.595.435	2.269.949	1.814.920	2.229.254	2.901.870	3.139.987	2.595.435	2.269.949	1.814.920	2.229.254	2.901.870	1.851.366
Facturación Exportación Grupo	446.044	224.949	991.295	434.931	295.574	967.590	446.044	224.949	991.295	434.931	365.574	967.590	870.911
Facturación Nacional Grupo	8.137.259	6.901.173	6.501.333	4.650.450	6.401.292	7.529.083	8.137.259	6.901.173	6.501.333	4.650.450	6.401.292	7.529.083	6.808.802
Variación Bk-tendencias	0	132.896	0	(-119.463)	(-114.562)	0	0	132.896	0	(-114.562)	(-114.562)	0	0
Otros Ingresos	115.393	214.511	175.795	145.779	195.795	182.034	115.393	214.511	175.795	145.779	195.795	182.034	182.034
<b>TOTAL CIFRA HIBOCIOS</b>	<b>12.669.565</b>	<b>9.533.301</b>	<b>10.602.462</b>	<b>7.387.437</b>	<b>9.666.049</b>	<b>12.245.914</b>	<b>12.669.565</b>	<b>9.533.301</b>	<b>10.602.462</b>	<b>7.387.437</b>	<b>9.666.049</b>	<b>12.245.914</b>	<b>10.437.418</b>
Compras al Exterior	4.362.712	3.536.182	4.154.638	2.821.078	3.201.417	4.687.782	4.362.712	3.536.182	4.154.638	2.821.078	3.201.417	4.687.782	4.267.195
Compras Proyecto Ventas-Mobles	479.354	195.193	333.000	203.123	252.904	310.600	479.354	195.193	333.000	203.123	252.904	310.600	310.600
Compras Material Compra-Venta	2.944.009	2.452.147	2.048.093	1.651.853	2.017.230	2.654.246	2.944.009	2.452.147	2.048.093	1.651.853	2.017.230	2.654.246	1.616.323
Variación Bk-tendencias	0	(-2.395)	0	(-145.503)	0	0	0	(-2.395)	0	(-145.503)	0	0	0
<b>TOTAL CONSUMO DE MATERIALES</b>	<b>7.786.075</b>	<b>6.091.126</b>	<b>6.575.688</b>	<b>4.530.553</b>	<b>5.871.557</b>	<b>7.582.608</b>	<b>7.786.075</b>	<b>6.091.126</b>	<b>6.575.688</b>	<b>4.530.553</b>	<b>5.871.557</b>	<b>7.582.608</b>	<b>6.194.118</b>
Consumo Fabricación	49.43%	54.29%	54.04%	51.95%	51.95%	52.75%	49.43%	54.29%	54.04%	51.95%	51.95%	52.75%	53.15%
Consumo Total	62.02%	65.26%	62.07%	62.96%	60.74%	61.92%	62.02%	65.26%	62.07%	62.96%	60.74%	61.92%	62.24%
Consumo Compra-Vta	93.75%	92.42%	90.66%	90.49%	90.49%	92.24%	93.75%	92.42%	90.66%	90.49%	90.49%	92.24%	87.30%
<b>VALOR AÑADIDO BRUTO</b>	<b>4.883.490</b>	<b>3.442.805</b>	<b>4.026.775</b>	<b>2.896.885</b>	<b>3.794.490</b>	<b>4.963.205</b>	<b>4.883.490</b>	<b>3.442.805</b>	<b>4.026.775</b>	<b>2.896.885</b>	<b>3.794.490</b>	<b>4.963.205</b>	<b>4.243.300</b>
Gastos Personal I+D	960.561	929.725	879.708	815.657	754.125	970.241	960.561	929.725	879.708	815.657	754.125	970.241	970.241
Gastos Personal I+D	471.377	437.895	470.147	395.234	474.979	464.982	471.377	437.895	470.147	395.234	474.979	464.982	464.982
Amortizaciones	310.153	249.282	348.125	183.011	217.347	169.219	310.153	249.282	348.125	183.011	217.347	169.219	169.219
Gastos Generales de Fabricación	790.110	859.053	671.695	628.240	671.695	752.726	790.110	859.053	671.695	628.240	671.695	752.726	752.726
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>2.538.601</b>	<b>2.174.720</b>	<b>2.369.645</b>	<b>1.663.142</b>	<b>2.128.118</b>	<b>2.356.167</b>	<b>2.538.601</b>	<b>2.174.720</b>	<b>2.369.645</b>	<b>1.663.142</b>	<b>2.128.118</b>	<b>2.356.167</b>	<b>2.356.167</b>
<b>MARGEN INDUSTRIAL</b>	<b>2.344.889</b>	<b>1.268.085</b>	<b>1.657.130</b>	<b>1.193.743</b>	<b>1.666.374</b>	<b>2.307.038</b>	<b>2.344.889</b>	<b>1.268.085</b>	<b>1.657.130</b>	<b>1.193.743</b>	<b>1.666.374</b>	<b>2.307.038</b>	<b>1.887.133</b>
Gastos Personal I+D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Personal I+D	0	0	0	0	0	15.147	0	0	0	0	0	15.147	15.147
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	49.220	23.190	25.000	20.605	27.473	35.000	35.000
Costes Directos de Ventas	27.000	9.059	19.000	865	665	13.050	27.000	9.059	19.000	865	665	13.050	13.050
Gastos Generales de Comercialización	49.220	23.190	25.000	20.605	27.473	35.000	49.220	23.190	25.000	20.605	27.473	35.000	35.000
<b>TOTAL GASTOS COMERCIALES</b>	<b>76.220</b>	<b>32.239</b>	<b>43.000</b>	<b>21.269</b>	<b>28.137</b>	<b>63.197</b>	<b>76.220</b>	<b>32.239</b>	<b>43.000</b>	<b>21.269</b>	<b>28.137</b>	<b>63.197</b>	<b>63.197</b>
<b>MARGEN COMERCIAL</b>	<b>2.268.669</b>	<b>1.235.846</b>	<b>1.614.130</b>	<b>1.172.474</b>	<b>1.638.236</b>	<b>2.243.841</b>	<b>2.268.669</b>	<b>1.235.846</b>	<b>1.614.130</b>	<b>1.172.474</b>	<b>1.638.236</b>	<b>2.243.841</b>	<b>1.823.936</b>
Gastos Personal I+D	219.217	209.899	237.556	194.557	248.078	282.919	219.217	209.899	237.556	194.557	248.078	282.919	282.919
Gastos Personal I+D	6.574	6.782	3.149	1.953	2.604	3.722	6.574	6.782	3.149	1.953	2.604	3.722	3.722
Amortizaciones	139.000	32.147	66.700	25.584	34.112	52.200	139.000	32.147	66.700	25.584	34.112	52.200	52.200
Gastos Generales de I+D	32.478	38.583	19.222	15.467	20.623	22.808	32.478	38.583	19.222	15.467	20.623	22.808	22.808
<b>TOTAL GASTOS DE I+D</b>	<b>396.269</b>	<b>277.111</b>	<b>325.625</b>	<b>227.561</b>	<b>303.415</b>	<b>331.648</b>	<b>396.269</b>	<b>277.111</b>	<b>325.625</b>	<b>227.561</b>	<b>303.415</b>	<b>331.648</b>	<b>331.648</b>
Gastos Personales	284.605	258.040	280.472	188.400	251.201	244.145	284.605	258.040	280.472	188.400	251.201	244.145	244.145
Gastos Personales	3.042	2.902	3.414	2.782	3.709	2.989	3.042	2.902	3.414	2.782	3.709	2.989	2.989
Gastos Personales	93.214	154.150	160.000	120.000	160.000	160.000	93.214	154.150	160.000	120.000	160.000	160.000	160.000

## AÑO 2.014: competencia



	polsa velatia	CHINA			CR CHEQUIA	
		KEJI	MOTIC	CTMOLD	KUVAG	
<b>PRECIO PIEZA</b>	26,20 €	43,21 €	51,90€ 48,77€	0,00 €	26,40 €	
<b>PRECIO MOLDE</b>	28.000 €.- 1 cavidad	54.700€.- 2 cavidades	8.882,66 €	11.459,35 €	70.600,00 €	39.900,00 €



TOTAL	Ref	KUVAG	MOTIC	ISORES	ALCE
<b>62,28 €</b>	614240 Short bushing	<b>93,99 €</b>	49,8029231	58,42	<b>66,70 €</b>
<b>65,50 €</b>	614242 Tank bushing	<b>103,00 €</b>	52,1992308	61,64	<b>69,20 €</b>
<b>139,44 €</b>	614241 Long bushing	<b>185,55 €</b>	82,7149231	120,86	<b>118,00 €</b>



# CUADRO DE MANDO ASSL - 2016

Actualizado a:  
Abril ' 2.016

MISION, VALORES, DIRECTRICES		PROYECTOS ESTRATEGICOS		SECCION		INDICADORES		OBJETIVO		VALOR			
<b>MISION</b> Centro de excelencia de Velatia experto en soluciones de alto valor en aislamiento soldo e interruptores de vacio para aparatament eléctrica.		DESARROLLO ORGANIZATIVO		L.L		ECONOMICO FINANCIEROS							
<b>MODELO DE NEGOCIO</b> Nuestro Modelo de Negocio se basa en:		<b>1 EVALUACION EXTERNA EN GESTION AVANZADA</b> EXCELENCIA OPERACIONAL		L.L		SB 1 VENTAS NEGOCIO GLOBAL POLSA SB 2 EBT NEGOCIO GLOBAL POLSA		> 16,6 ME > 6,42%		4,98 1,60%			
1.- Orientacion al Cliente. 2.- Innovación. 3.- Personas		<b>2 IMPLANTACIÓN KAIZEN DIARIO</b>		LL		SB 3 VENTAS NEGOCIO ASSL SB 4 EBT NEGOCIO ASSL		> 13,2 ME > 10,5%		3,79 4,43%			
<b>PROPUESTA DE VALOR</b> Garantizar el suministro competitivo y fiable de soluciones innovadoras en el campo de la aparatament eléctrica		<b>3 IMPLANTACIÓN KOBETSU KAIZEN</b>		A.A		SB 5 VENTAS NEGOCIO DPL SB 6 EBITDA NEGOCIO DPL		> 3,3 ME > 0 %		1,19 3,94%			
<b>AREAS DE EXCELENCIA</b> A.- Conocimiento experto B.- Suministro de soluciones C.- Gestión de subcontratación		<b>PROCESOS INTERNOS</b>		A.A		SB 7 VALOR AÑADIDO / FTE		< 64,7%		84,07%			
<b>VALORES</b> - Flexibilidad - Liderazgo - Innovación - Pragmatismo - Ayuda		<b>4 ESTABILIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE INYECCIÓN</b>		A.A		LL 8 INDICE DE COMPRAS NEGOCIO ASSL		>94 ME		86			
<b>DIRECTRICES DEL C.A.</b> - Rentabilidad - Conocimiento experto - Aporte de valor al grupo Velatia - Desarrollo de personas		<b>5 INDUST Y VENTA DE TRIPOLAR SGC-MEVOCO</b>		J.E		SB 9 GESTION DEL CIRCULANTE POLSA Dias Pago Dias Cobro DIAS Rotación existencias		< 100 %		97,88%			
		<b>6 INDUST Y VENTA DE ORMAVAC 8-9</b>		J.C		SB 10 FACTURACION FUERA DE GRUPO ASSL. SB 11 INVERSIONES POLSA GLOBAL		< 60 < 60 < 25		39 53 32			
		<b>CUADROS DE MANDO POR AREAS FUNCIONALES</b>				<b>PERSONAS</b>		> 0,4 ME 0,43 ME		0,09 0,10			
		<b>CUADRO DE MANDO POLSA VL 2016</b>		J.C		EM 12 ABSENTISMO NETO GLOBAL POLSA EM 13 % CUMPL. del PLAN DE FORMACION SOLAPE		> 103%		5 5% > 90%		4,66% 46,00%	
		<b>CUADRO DE MANDO ING.CALIDAD 2016</b>		A.A		<b>PROCESOS INTERNOS Y OPERATIVAS PROPIAS</b>		< 5,45% ≤ 0,21%		10,35% 0,09%			
		<b>CUADRO DE MANDO INDUSTRIAL 2016</b>		LL		LL 14 EFICIENCIA FABRICA NEGOCIO ASSL		< 4650 ≤ 125 ≤ 0,55		0,00% 27,87 0,00			
		<b>CUADRO DE MANDO I+D 2016</b>		J.E		AA 15 COSTES DE NO CALIDAD NEGOCIO ASSL FALLO INTERNO FALLO EXTERNO		> 92%		82,26%			
		<b>CUADRO DE MANDO SISTEMAS GESTION 2016</b>		LL		EM 16 INDICES DE SINISTRALIDAD GLOBAL POLSA INDICE DE INCIDENCIA ABSOLUTO DE FRECUENCIA GRAVEDAD		> 92%		82,26%			
		<b>CUADRO DE MANDO CAPITAL HUMANO 2016</b>		E.M		<b>MEDIO AMBIENTE.-</b>		> 92%		82,26%			
						<b>INNOVACION.-</b>		> 92%		82,26%			
						SB 17 EFICIENCIA CONSUMO DE RESINA		> 92%		82,26%			
						SB 18 % FACTUR. NUEVOS PRODUCTOS < 5 AÑOS		> 92%		82,26%			
						SB 19 % FACTUR. PRODUCTOS INNOVADORES		> 92%		82,26%			

## Anexos Elemento 2. Clientes



**polsa**  
velatia

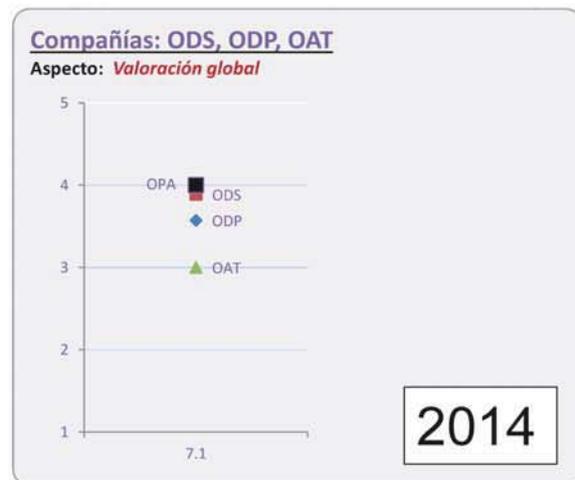
High value for electrical insulation

El formato utilizado para la encuesta ha sido el "IM-Q18 Encuesta satisfaccion CLIENTES" rev 1 de fecha 12/07/12 en sus versiones de español e inglés.

POLSA		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE					
Alfabetos Sólidos, S.L.U.		IM-Q18	Rev. 1	Fecha: 12/07/2012			
Por favor, indique el Departamento de la empresa al que pertenece el cumplimentador de la encuesta:							
Gerencia	Desarrollo	Compras	Calidad	Producción	Otros (Indicar nombre)		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Evalue con una puntuación de 1 a 5 su grado de satisfacción en cada aspecto:							
NS/NC: Nada, no contesta; 1: Nada Satisfecho; 2: Poco Satisfecho; 3: Ni Satisfecho ni Insatisfecho; 4: Satisfecho; 5: Muy Satisfecho.							
<b>1 CAPACIDAD TÉCNICA / DESARROLLO NUEVOS PRODUCTOS</b>							
11	Capacidad técnica para colaborar y aportar a su diseño.	NS/NC	1	2	3	4	5
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Cumplimiento de los objetivos establecidos en el desarrollo de nuevos productos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Realización del trabajo de modo flexible, proactiva, aportando ideas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Capacidad para gestionar los medios en la industrialización del proyecto (desarrollo de moldes y utillajes).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2 CALIDAD DE PRODUCTO</b>							
21	Nivel de calidad de nuestros suministros de forma continuada.	NS/NC	1	2	3	4	5
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Respuesta inmediata ante incidencias / reclamaciones.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Contestación a las reclamaciones con acciones correctoras acertadas y en plazo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Proactividad en la mejora de la calidad a lo largo del tiempo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Procesos productivos robustos y controlados para garantizar de forma continuada la calidad.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3 CALIDAD DE SERVICIO</b>							
31	Plazos técnicos de entrega competitivos.	NS/NC	1	2	3	4	5
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Nivel de cumplimiento de plazos acordados.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Nivel de respuesta ante emergencias/imprevistos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Comunicación / acuerdo ante retraso de entregas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4 PRECIO</b>							
41	Sensación de competitividad de nuestros precios / servicios.	NS/NC	1	2	3	4	5
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Proactividad para la reducción de precios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Colaboración en la reducción de costes conjuntos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Cumplimiento de precio objetivo de primeras ofertas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5 IMAGEN Y COMUNICACIÓN</b>							
51	Facilidad de comunicación personal. Interfaces accesibles y disponibles.	NS/NC	1	2	3	4	5
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Grado de conocimiento mutuo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Frecuencia adecuada de encuentros/reuniones.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Servicios de atención adecuados al cliente (horario recepción, atención telefónica, calendario laboral...)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6 VALORACION GLOBAL</b>							
6.1	Valoración Global.	NS/NC	1	2	3	4	5
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2	Agradeceremos cualquier comentario general que pueda ayudarnos a mejorar. Hágalo a continuación:						

6 VALORACION GLOBAL	
6.1	Valoración Global.

1: Nada Satisfecho; 2: Poco satisfecho; 3: Ni Satisfecho ni Insatisfecho; 4: Satisfecho; 5: Muy Satisfecho



6 AYUDANOS A MEJORAR

6.1 Indique aquellos aspectos peor valorados por usted y en los que

Cumplimiento de los costes objetivos. Siempre aumentan.

ODS

Con respecto al análisis y resolución de incidencias se podría mirar para utilizar sistemas o metodologías comunes ( PDCA, SCRA)

Hay algo que creo que no refleja la encuesta y aprovecho para transmitirlo, aunque el producto cumpla las especificaciones de compra y calidad definidas en documentos, todos sabemos que a veces el producto sigue teniendo defectos. Me gustaría que la actitud fuera que como objetivo evitar los defectos detectados al margen que supere los ensayos establecidos.

Aunque la proactividad a la hora de proponer optimizaciones de coste en el producto es actualmente muy buena, animaros a continuar por esa vía, especialmente desde el I+D, tanto en el ámbito de nuevos materiales o tratamientos como en el de nuevos productos que supongan una mejora competitiva en los equipos/soluciones de Ormazabal (para lo cual estamos totalmente abiertos a compartir nuestro horizonte en el plano de nuevos productos, aplicaciones y mercados)

A la hora de dar solución a los problemas que el producto de Aislantes puede provocar en la Línea de ODS, no se actúa con la velocidad que ODS necesita, tanto en la contención de los mismos, ni con respuestas (SCRA) eficaces y definitivas. Pero es evidente una mejora en este sentido en los últimos años. Se hacían reuniones periódicas entre ASSL y ODS, actualmente no se están realizando, estas reuniones eran efectivas y acercaban a ambas partes.

Creo que se debe mejorar en la adquisición de un conocimiento muy profundo del proceso de inyección. Menciono esto porque desde hace muchos años estamos detectando problemas de llenado en piezas tripolares de epoxi (a la altura del fast-on) y estamos siendo incapaces de llegar a la causa raíz.

**Acciones a realizar:**

- [Análisis de la organización \(Responsable Calidad Clientes\). Responsable: C.D: Plan Gestión 2015](#)
- [Aplicación proactiva de la multicavidad a los nuevos desarrollos para ganar competitividad. Responsable: Iholdi Luis.- PlanGestión 2015](#)
- [Implantar Metodología sistemática resolución problemas, afin a los clientes Responsable: Iholdi Luis. Plan Gestión 2015](#)

6 AYUDANOS A MEJORAR

6.1 Indique aquellos aspectos peor valorados por usted y en los que

Competitividad de precios

ODP

El tema de albaranes en pedidos de prototipos y el seguimiento de estos pedidos es mejorable. Hay algunos aspectos que han mejorado como precios, servicios y precio de utillajes aunque no era muy difícil mejorar este último aspecto.

últimamente ha habido una serie de incidencias relacionadas con las subcontratas que trabajan en aislantes mas concretamente con lantegi batuak y creo que parte del proceso debe estar algo descontrolado

De cara al año que viene, y a un incremento de la producción, nos gustaría recibir por parte de ASSL planes de acción para la mejora del precio de los productos fabricados. También convendría mejorar los plazos de entrega de las primeras unidades.

There have been made changes in process and with suppliers in the past, that weren't informed to OAT.

**Acciones a realizar:**

- [Trabajar la Transparencia en competitividad directa.Oferta de competidores y productos Responsable: Luis.](#)
- [Definir política de cambios con OAT. Responsable: Luis + Iholdi](#)
- [Ajuste de precios progresivos a OPA. Responsable: Luis.-](#)



## ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y

### PLAN DE MARKETING 2015- 2017

#### ASILANTES SÓLIDOS

## ÍNDICE

- A. Resumen Ejecutivo.
- B. Análisis de Situación.
  - B.1 Análisis del Micro entorno:
    - B.1.1 Monitorización de Competencia y Sector.
    - B.1.2. Fuerzas del entorno.
      - F1. Clientes y Target.
        - 1. Clientes actuales.
        - 2. Mercados objetivos.
      - F2.Competidores.
      - F3.Proveedores.
      - F4. Productos sustitutos.
  - B.2 Análisis Interno (aspectos productivos y comerciales)
  - B.3 Diagnóstico DAFO.
  - B.4 Comunicación:
    - (Marketing mix: a. Producto b. Precio c. Distribución d. Comunicación)
    - B.4.1 Eventos Relevantes → Ferias.
    - B.4.2 Marketing Digital y analíticas.
- C. Proyecto Producto Propio.
- D. Plan de Marketing.
- E. Bibliografía.

\* Al lado de cada epígrafe encontraremos un link (de color azul) que nos abrirá archivos donde podemos profundizar en el tema y ver datos concretos.

## A. RESUMEN EJECUTIVO

Plan comprendido para el periodo 2015 - 2017, en el que se pretende sentar las bases de un plan de marketing, investigando el mercado de varios países en la zona euro en un primer momento y desarrollando aspectos comerciales y de comunicación, utilizando todas las herramientas a nuestro alcance, teniendo como objetivo medio millón de euros de facturación fuera del grupo para el ejercicio de 2017.

Además pretendemos crear un catálogo de productos propios y posicionarnos a través de nuestra propuesta de valor, factor clave de diferenciación respecto a la competencia.

## B. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Hemos recogido de información a través de las oficinas comerciales en distintos países, webs de federaciones de empresas fabricantes de material eléctrico y buscadores.

### B.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

#### B.1.1 Monitorización de Competencia y Sector

Seguimiento de competencia a través de Really Simple Syndication (RSS), FeedReader.com o Feedy son herramientas para hacer uso de este sistema:

Recogida de información a través de webs, blogs... cualquier medio. Puede ser útil la web [delicious.com](http://delicious.com) [es como una favoritos en la red (perfil creado para prueba -> user: javin, pass: delicious15)].

Por lo visto un porcentaje muy bajo de competencia y potenciales clientes (solo grupos grandes) disponen de RSS, o por poca información para mostrar o por no querer informar.

Necesitamos alinear búsquedas a través de google, google avanzada, alerts (palabras clave):

Actualmente probando **Google Alerts** con nombres de los principales competidores y de nuestros clientes objetivos (epigrates F1, 1b Mercados objetivos y F2 Competidores):

Mercado eléctrico	Competencia	Target
interruptores de media tensión medium voltage switchgear cellules et interrupteurs moyenne tension hybrid medium voltage switchgear power distribution distribución eléctrica medium voltage distribution network red de distribución secundaria grid automation medium voltage metering Ormazábal Velatía	epoxiformas alce elektrik indisol Nkt Cables Siprem france kuvag Austria gipro Austria motic electric china sarel italia J. Zelisko gmbh Georg Jordan GmbH germany jordan siegburg isolatoren KPB Intra Ritz gmbh veneta isolatori elettorresin	elektrobudowa Groupe Cahors Pommier Sprecher automation sprepower Ime Inequadri Duestelle Driescher Moosburg the switchgear company Driescher Wegberg Manufacturas Electricas MESA Electroalfa Medelec Switchgear R&B switchgear group CR technology system Alfanar Group Elatec power distribution ABB substations Ensto Novexia ziv dimat / ZIV communications arteche power kries energietechnik Eitel networks Circuitor SGC

Resultados de alertas recibidas a 15 de Noviembre: (por lo general no hemos recibido información demasiado relevante)

- Distribución eléctrica: 180 alertas.
- Power distribution: 42 alertas.
- Ormazábal Velatía: 6 alertas.
- Circuitor: 6 alertas.
- Elektrobudowa: 4 alertas.
- SGC: 3 alertas.
- Eitel networks: 2 alertas.
- Nkt cables: 1 alerta.

- Suscritos a Newsletters de Power Engineering Int. y Utility Dive.

- En LinkedIn hay grupos que pueden resultar de interés (puede haber más):

- o *medium voltage switchgear*
- o Epoxy & Silicones
- o ABB Power Products Medium Voltage
- o Power Transmission & Distribution – PTD
- o Cable Joints and Terminations
- o Ring Main Units (is all about the technical developments in the medium voltage sector especially Ring Main Units(RMU) with ...)

Empresas fabricantes de interruptores con perfil en LinkedIn	
SGC MEVOCO	R&B switchgear Group
ABB	CRTS Group
RITTER	POMMIER
EFACEC	ELEKTROBUDOWA
KONCAR	WEG
IBÉRICA DE APARELLAJES	TOZZI
LUCY SWITCHGEAR	RITTER

- Página de interés que nos informa de noticias en el sector de los interruptores y eléctrico:

<a href="http://www.utilitydive.com/">http://www.utilitydive.com/</a>
<a href="http://www.powertransformernews.com/">http://www.powertransformernews.com/</a>
<a href="http://www.transformers-magazine.com/">http://www.transformers-magazine.com/</a>
<a href="http://globenewswire.com/">http://globenewswire.com/</a>
<a href="http://www.powerengineeringint.com">http://www.powerengineeringint.com</a>
<a href="http://www.pnewswire.com">http://www.pnewswire.com</a>
<a href="http://www.yourpowertransmissionnews.com/rs_37544.html">http://www.yourpowertransmissionnews.com/rs_37544.html</a>
<a href="http://www.epcengineer.com/news/tags/switchgear">http://www.epcengineer.com/news/tags/switchgear</a>

?ALIANZAS?

## B1.2. Fuerzas del entorno:

### F1 CLIENTES Y TARGET:

[ Clientes ]

Nuestros Clientes pueden ser todos aquellos fabricantes de equipos de Media Tensión, que necesiten de aislamiento eléctrico en Media o Alta tensión.-

#### Cadena y Proceso de Compra:

Nuestros productos son elementos o piezas de otros productos como son los equipos de media tensión, nuestros clientes directos son por tanto Integradores de producto, que a su vez venden sus equipos a empresas de instalación o ingenierías

integradoras, o a empresas o compañías eléctricas que subcontratan a su vez la instalación.  
Desgranando por agentes, señalaríamos que todos nuestros clientes son INTEGRADORES DE PRODUCTO.

#### AGENTES PARTICIPANTES EN LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO ACTUAL

Usuario	Consumidor/Residentes en Vivienda, Fabricas de contrato en Media Tensión.- Utilizador Electric, Cober, Tantor.- Explorador Iberdrola, Endesa, Ton, EDF, ...	Descubren la existencia de todos los equipos que les suministra la energía eléctrica.- Empresas que instalan y mantienen los equipos de nuestros clientes, tocan nuestras piezas. Compañía Eléctrica que facturan /aportan la infraestructura/
Intermediario	no existe.-	Suministramos producto personalizado de forma directa.-
Integrador Producto	Ormazabal, Arched, listado de clientes	Integran nuestros productos en sus productos.-
Integrador de Soluciones	Idem, Eacor, Ibernec, Iberneco, Valentín, Regpol	Ingenierías y empresas que integran los productos de nuestros clientes
Agente Técnico	Serdebe, Alfel, ...	Asesoran de Fabricantes de Bienes de Equipo, miden tendencias de sus
Agente Normativo	Cemehic, Cal, Amcor, ...	Organismos que emiten las normativas que aplican a nuestro producto.-
Competencia	Kovax, Gipro, Eurosolid, Motec, listado de competencia	

Nuestro target son **fabricantes** cuya **facturación** esté **entre 10 y 50 millones de €**. Las cuales, por su volumen de facturación, consideramos que pueden realizar volúmenes de compras interesantes, siendo a su vez pequeños para tener su propia empresa de aislamiento sólido.

**TAMAÑO DE EMPRESA OBJETIVO: 10 ME < VOLUMEN DE VENTAS < 50 ME**

Los clasificamos por orden de importancia en:

- 1.- Fabricantes de **Interruptores** de Media y "Alta tensión"-
  - 1.a.- Interruptores en gas (también en poste)
  - 1.b.- Interruptores híbridos.-
  - 1.c.- Interruptores al Aire.-
- 2.- Fabricantes de equipos electrónicos de comunicación PLC. (Power Line Communication)
- 3.- Fabricantes de **Transformadores** de Media y Alta tensión.-
- 4.- **Ingenierías Instaladoras** o integradoras de infraestructuras eléctricas de media y alta tensión.-
- 5.- Fabricantes de **otros equipos** de media y alta tensión como motores, etc.

**- SEGMENTACIÓN DE CLIENTES:**

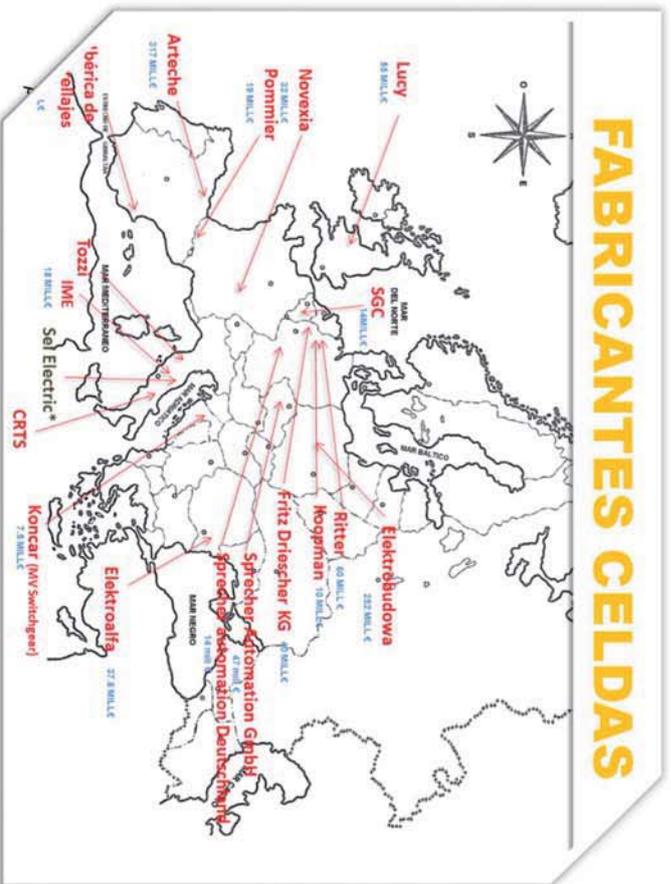
- Actuales: SGC, ODS, OAT, ODP, OPA.
- Amenazados: ODS, OAT, ODP, OPA.
- Dormidos: ARTECHE, PROAT.
- Nuevos: CURRENT, IBERICA DE APARELLAJES.

**- MERCADOS OBJETIVOS:** (Potenciales clientes)

En un primer momento nos centraremos en el mercado europeo. Podríamos intentar, una vez trabajado el mercado europeo mirar hacia Norte América. Hemos contactado con las oficinas comerciales de los países expuestos en las siguientes páginas para obtener personas de contacto y facturación de empresas de interés.

BD Clientes Potenciales

Presentamos mapa de situación de clientes objetivos (fabricantes de celdas) en Europa:



- o POMMIER (Groupe CAHORS) (Facturación: 19 mill. €) (<http://limeo.com/86413161>)
- o ENSTO NOVEIXIA (Facturación: 32 mill. €)

**BELGIUM:**

- o MEVOCO / SGC / Deba (Facturación: 14 mill. €)

**GERMANY:**

[Contacto con Oficina económica y comercial española en Alemania, Düsseldorf, que es donde llevan el sector eléctrico. Hablado con Manuel Delgado (DHC@comercio.mineco.es)] -> Nuestro "Servicio Personalizado".

- o Sprecher automation Deutschland GmbH (Facturación: 14 mill. €)
- o Koopmann (Energie- und Elektrotechnik) (Facturación: 10 mill. €)
- o Ritter (Facturación: 60 mill. €)
- o Driescher Wegberg (Facturación: 40 mill. €)
- o Driescher-Moosburg/Eisleben (entendimos cuando les llamamos telefónicamente que no estaban interesados en vernos en Hannover)

**AUSTRIA:**

- o Sprecher automation (Facturación: 47 mill. €)

**ITALY:**

- o IME (Imequadri Duestelle) (Facturación: 18 mill. €)
- o CRTS Group
- o Tozzi

**ENGLAND:**

- o Lucy Switchgear (Facturación: 55 mill. €)
- o R&B switchgear group

**POLAND:**

- o Elektrubudowa (Facturación: 252 mill. €)

**ROMANIA:**

- o Elektroalfa (Facturación: 37.8 mill. €)

**CROATIA:**

- o Koncar Medium Voltage Aparatus (Facturación: 7.5 mill. €)

Apuntamos a tantear si también podemos introducirnos en el sector de los **fabricantes de equipos PLC**. Son de nuestro interés, en un principio, empresas que utilizan productos parecidos a los que fabricamos nosotros:

# Planificación Semanal

Microsoft Access - [DISTRIBUCION DE PRODUCTO FINAL]

ALMACÉN... PEDIDO DESAR... PREVISIONES ODS... CARTERA DE PEDIDOS... SOLICITUDES A PROMOTOR... COSTES DE ALMACÉN... CONSULTAS... 346

**AISLANTES SOLIDOS, S.L.U.**

**CENTRO DE**




**DISTRIBUCIÓN**




Previs. ODS: CELDAS

celda	cantidad
signat 24v	0
signat 30v	0
signat 24v	0
signat 30v	0
signat 48v	0
signat 60v	0
signat 72v	0
signat 84v	0
signat 96v	0
signat 108v	0
signat 120v	0
signat 132v	0
signat 144v	0
signat 156v	0
signat 168v	0
signat 180v	0
signat 192v	0
signat 204v	0
signat 216v	0
signat 228v	0
signat 240v	0
signat 252v	0
signat 264v	0
signat 276v	0
signat 288v	0
signat 300v	0
signat 312v	0
signat 324v	0
signat 336v	0
signat 348v	0
signat 360v	0
signat 372v	0
signat 384v	0
signat 396v	0
signat 408v	0
signat 420v	0
signat 432v	0
signat 444v	0
signat 456v	0
signat 468v	0
signat 480v	0
signat 492v	0
signat 504v	0
signat 516v	0
signat 528v	0
signat 540v	0
signat 552v	0
signat 564v	0
signat 576v	0
signat 588v	0
signat 600v	0
signat 612v	0
signat 624v	0
signat 636v	0
signat 648v	0
signat 660v	0
signat 672v	0
signat 684v	0
signat 696v	0
signat 708v	0
signat 720v	0
signat 732v	0
signat 744v	0
signat 756v	0
signat 768v	0
signat 780v	0
signat 792v	0
signat 804v	0
signat 816v	0
signat 828v	0
signat 840v	0
signat 852v	0
signat 864v	0
signat 876v	0
signat 888v	0
signat 900v	0
signat 912v	0
signat 924v	0
signat 936v	0
signat 948v	0
signat 960v	0
signat 972v	0
signat 984v	0
signat 996v	0
signat 1008v	0
signat 1020v	0
signat 1032v	0
signat 1044v	0
signat 1056v	0
signat 1068v	0
signat 1080v	0
signat 1092v	0
signat 1104v	0
signat 1116v	0
signat 1128v	0
signat 1140v	0
signat 1152v	0
signat 1164v	0
signat 1176v	0
signat 1188v	0
signat 1200v	0
signat 1212v	0
signat 1224v	0
signat 1236v	0
signat 1248v	0
signat 1260v	0
signat 1272v	0
signat 1284v	0
signat 1296v	0
signat 1308v	0
signat 1320v	0
signat 1332v	0
signat 1344v	0
signat 1356v	0
signat 1368v	0
signat 1380v	0
signat 1392v	0
signat 1404v	0
signat 1416v	0
signat 1428v	0
signat 1440v	0
signat 1452v	0
signat 1464v	0
signat 1476v	0
signat 1488v	0
signat 1500v	0
signat 1512v	0
signat 1524v	0
signat 1536v	0
signat 1548v	0
signat 1560v	0
signat 1572v	0
signat 1584v	0
signat 1596v	0
signat 1608v	0
signat 1620v	0
signat 1632v	0
signat 1644v	0
signat 1656v	0
signat 1668v	0
signat 1680v	0
signat 1692v	0
signat 1704v	0
signat 1716v	0
signat 1728v	0
signat 1740v	0
signat 1752v	0
signat 1764v	0
signat 1776v	0
signat 1788v	0
signat 1800v	0
signat 1812v	0
signat 1824v	0
signat 1836v	0
signat 1848v	0
signat 1860v	0
signat 1872v	0
signat 1884v	0
signat 1896v	0
signat 1908v	0
signat 1920v	0
signat 1932v	0
signat 1944v	0
signat 1956v	0
signat 1968v	0
signat 1980v	0
signat 1992v	0
signat 2004v	0
signat 2016v	0
signat 2028v	0
signat 2040v	0
signat 2052v	0
signat 2064v	0
signat 2076v	0
signat 2088v	0
signat 2100v	0
signat 2112v	0
signat 2124v	0
signat 2136v	0
signat 2148v	0
signat 2160v	0
signat 2172v	0
signat 2184v	0
signat 2196v	0
signat 2208v	0
signat 2220v	0
signat 2232v	0
signat 2244v	0
signat 2256v	0
signat 2268v	0
signat 2280v	0
signat 2292v	0
signat 2304v	0
signat 2316v	0
signat 2328v	0
signat 2340v	0
signat 2352v	0
signat 2364v	0
signat 2376v	0
signat 2388v	0
signat 2400v	0
signat 2412v	0
signat 2424v	0
signat 2436v	0
signat 2448v	0
signat 2460v	0
signat 2472v	0
signat 2484v	0
signat 2496v	0
signat 2508v	0
signat 2520v	0
signat 2532v	0
signat 2544v	0
signat 2556v	0
signat 2568v	0
signat 2580v	0
signat 2592v	0
signat 2604v	0
signat 2616v	0
signat 2628v	0
signat 2640v	0
signat 2652v	0
signat 2664v	0
signat 2676v	0
signat 2688v	0
signat 2700v	0
signat 2712v	0
signat 2724v	0
signat 2736v	0
signat 2748v	0
signat 2760v	0
signat 2772v	0
signat 2784v	0
signat 2796v	0
signat 2808v	0
signat 2820v	0
signat 2832v	0
signat 2844v	0
signat 2856v	0
signat 2868v	0
signat 2880v	0
signat 2892v	0
signat 2904v	0
signat 2916v	0
signat 2928v	0
signat 2940v	0
signat 2952v	0
signat 2964v	0
signat 2976v	0
signat 2988v	0
signat 3000v	0

Previsión ODS:

Artículo	ColPlan	Caja	Cósmo	CPol	Palomex	PAISSL	PAOTRO	Palomex	PAISSL	PAOTRO	Palomex	PAISSL	PAOTRO
8217003	ORNA DE CONJUNTO DE LINEA 000	17	23	112	400	1	0	0	0	0	0	0	0
8201700	ORNA DE CONJUNTO DE LINEA 000	17	23	112	400	1	0	1	3220	0	0	0	0
8217006	PASATATAS LIMPOLAR ENROLABLE	17	0	40	182	1	0	0	0	1	0	0	0
8217007	PASATATAS LIMPOLAR	17	42	209	192	2	0	0	0	0	0	0	0
8217740	PASATATAS LIMPOLAR DE INV	8	29	143	132	1	0	0	0	0	0	0	0
8217008	TULIPA LIMPOLAR	23	76	389	384	2	0	0	0	0	0	0	0
842015	PASAT LIMPOLAR 2000	147	45	221	90	3	1	0	0	0	0	0	0
842013	PASAT LIMPOLAR 4000	52	54	260	64	0	0	0	0	0	0	0	0
842004	PASAT LIMPOLAR 4000	95	43	214	64	1	1	0	0	0	0	0	0
842007	TULIPA LIMPOLAR	147	62	410	144	3	1	0	0	0	0	0	0
842016	ORNA 2000	52	53	253	60	4	1	0	0	0	0	0	0
842017	ORNA DE CONJUNTO LIMPOLAR COM SIL-000	147	142	708	340	2	0	0	0	0	0	0	0
842019	CONJUNTO DE LIMPOLAR COM COSMOS	146	72	358	270	2	1	0	0	0	0	0	0
842008	ORNA DE CONJUNTO PASATATAS LIMPOLAR COM SIL-000	147	118	676	340	2	1	0	0	0	0	0	0
842017	RAJON PA DE LINEA COM COSMOS	168	104	528	270	2	1	0	0	0	0	0	0
842006	TUBO PORTAFUGAS 24KV-FRANCO	52	45	221	60	4	0	0	0	0	0	0	0
842017	TUBO PORTAFUGAS 24KV-COM COSMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
842017	Reto Portafug 24kv-Cosmos	39	30	426	60	0	2	0	0	0	0	0	0
8217009	TUBO PORTAFUGAS 24KV	17	14	69	30	1	0	0	0	0	0	0	0

Registro: 14 | 1 | 11 | 19

Vista previa del informe Planificación | Pedidos pendientes ORDENADOS POR FECHA DE ENTREGA

Exportar tablas de planificación en Excel a "T:\ALMACEN\DISTRIBUCION\Tablas\excelplanificacion"

Planificación de artículos de fabricación [Tipo 4] de Cartera de Pedidos y PlanDDP

# Control de planta

ESTADO DE PLANTA:

**MÁQUINAS**

MÁQUINAS DESOCUPADAS	MÁQUINAS OCUPADAS	ARTÍCULO	OPERARIO	MÁQUINAS NO OPERATIVAS
COR: Máquina Cortadora de Fu	FUGTUB: Fugas Tubos		JAIRO VAGUERO	
CORONA: CORONA	E10: Inyección E10(o r.:112907)	200200: TUBO PORTAF 24KV(ASL)	CARLOS DAVILA	
ENF: Máquina Entundadora	E4: Inyección E4(o r.:112900)	200071: PASAT DAT ALETAS 24200A(C)	JULEN MARTIN RODRIG	
FR11: FRECUENCIA INDUSTRIAL	E51: Inyección E51(o r.:112904)	200103: TULIPA TRIPOL CGM COSMOS	JOANNA GARCIA DE MEI	
HOR1: HORNO ELECTRICO ALTA	E52: Inyección E52(o r.:112905)	200103: TULIPA TRIPOL CGM COSMOS	JOANNA GARCIA DE MEI	
LAV1: Lavadora	E61: Inyección E61(o r.:112903)	200102: PASAT TRIP. ATORN:4000: AS	ESTIBALIZ SANCHEZ	

Registro: 14 | 1 | 11 | 19 de 10

**OPERARIOS**

OPERARIOS EN INYECCIÓN	OPERARIOS EN ENSAYOS	OPERARIOS EN OTRAS ACTIVIDADES
3065 IBAN FERNANDEZ actual	2088 JAIRO VAGUERO Fuga Tubos/Montaje	2006 YOLANDA FERNANDEZ Formación
3054 ESTEBAN MARTIN actual		1018 DAVID MERINO EXPOST Mezlado
3074 ESTIBALIZ SANCHEZ actual		
3030 CARLOS DAVILA actual		
3079 JULEN MARTIN RODRIGUEZ actual		
3080 JOANNA GARCIA DE MENDO actual		

Registro: 14 | 1 | 11 | 19 de 6 | Registro: 14 | 1 | 11 | 19 de 1 | Registro: 14 | 1 | 11 | 19 de 2

**BUENAS Y MALAS EN UN PERIODO DE TIEMPO**

DESDE: 07/06/2016 | HASTA: 07/06/2016 | TURNO: [ ]

INYECCIÓN: Iny-Molde | FUGAS | CAIDA DE TENSIÓN | DESCARGAS | INFORME GLOBAL (vista previa) | Resto de actividades de Pide Piezas (Actividades 0.....)

MÁQUINA: [ ] | Inc. en el Periodo | Disp Tot | Disp Maq | Disp Grup | Tiempo por Operario

REFRESCAR MANUALMENTE! [se refresca automáticamente cada 15 minutos]

Moldes Mal Registrados

Generador de Informes de Javi para las 5 S's

Documentación de Órdenes de Fabricación en Máquina

A.- "ENCONTRAR" Pieza Perdida | B.- Consultar "ENCONTRADAS" SIN PROCESAR ORDEN EN BAAN... | C.- ¡MARCARLAS COMO PROCESADAS!

# Control Formación

Microsoft Access - [GESTION DE FORMACION MOD]

1.- GUÍA FORMACION 2.- REGISTROS DE FORMACION 3.- Tabla de contactos... 4.- SALIR...

OPERARIOS | PUESTOS DE TRABAJO | PROCESOS = ARTÍCULOS

Operario	desde	hasta
3028 ALBERTO GONZALEZ GALLO	14/04/2016	
3011 ANDONI CABUE MATURANA	14/04/2016	
1012 ANDRES BELLANCO	14/04/2016	
3045 ANGEL CUESTA	14/04/2016	
3030 CARLOS DAVILA	14/04/2016	
3044 CRISTOBAL	14/04/2016	
1038 DAVID MERINO EXPOSITO	14/04/2016	
3066 EDER ONANINDIA	14/04/2016	
3054 ESTEBAN MARTIN	14/04/2016	
2074 ESTHER	14/04/2016	
3074 ESTIBALIZ SANCHEZ	14/04/2016	
3076 EYA ISUKIZA	14/04/2016	
1003 GAIZKA INTZAURZA	14/04/2016	
3065 IBAN FERNANDEZ	14/04/2016	
3043 IRAKI GORDO	14/04/2016	
3075 IRATXE ACEBEDO	14/04/2016	
2088 JAIFO YAGUERO	14/04/2016	
1002 JAVIER SOLABARRIETA POZO	14/04/2016	
3080 JOANNA GARCIA DE MENDOZA	07/06/2016	
3078 JON BALLESTA SALVADOR	14/04/2016	

Registro: 14 de 35

**2016** Operario: **ALBERTO GONZALEZ GALLO**

**Actualización:**

Id	No. Trncap	Proceso = Artículo	estado	resultado	fecha	form	val
64	ES	20058	PAGAT TRP ENCHER 2 EVALUACION		14/04/2016	0000000	H N.A. REV
55	ES	20080	TUBO TRP OAT EVALUACION		14/04/2016	2204/2016	H N.A. REV
49	ES	20088	Para Tpl.Tubo OAT FORMACION		14/04/2016		H N.A. REV
67	ES	20076	Tubo Placa Borneo Planchas EVALUACION		14/04/2016	2204/2016	H N.A. REV
48	ES	20085	Tubo Tpl. OAT FORMACION		07/06/2016		H N.A. REV
475	ES	20027	PASATAPAS FORMACION		18/06/2016		H N.A. REV

**Historial de Formación:**

Id	No. Trncap	Proceso = Artículo	estado	resultado	fecha	form	val
64	ES	20058	PAGAT TRP ENCHER 2 EVALUACION		14/04/2016	0000000	
27	ES	20083	TUBO TRP OAT OSGNOZ ASSL EVALUACION		14/04/2016	2204/2016	
281	ES	20088	Para Tpl.Tubo OAT FORMACION		14/04/2016		
54	ES	20045	Tubo Placa Borneo Planchas EVALUACION		14/04/2016	2204/2016	
523	ES	20085	Tubo Tpl. OAT FORMACION		07/06/2016		
475	ES	20027	PASATAPAS FORMACION		18/06/2016		

# Plan Compras Anual

## PLAN DE COMPRAS - AÑO 2015

	CODIGOS AFECTADOS	VOLUMEN DE COMPRA 2015	Precio anterior 2014-2015	Precio Nuevo estimado	% Ahorro	COMPRA AÑO 2015	AHORRO 2015
<b>GESTION COMPRAS 2015</b>							
Gestión de compras							
Tubo OAT	200204	10.405	30.130 €	28.953 €	3,91%		12.242 €
Boma silicona parte abajo Tubo OAT	210577	15.023	17.840 €	15.466 €	13,31%		35.667 €
Mecanizado Caperuza tubo 36kv	30033	4.243	3.110 €	2.500 €	19,61%		2.588 €
Contacto ext. Post. Tubo 24 kv	22007	8.447	0.579 €	0.567 €	2,00%		98 €
Contacto frontal Port. 36kv	22026	4.370	1.951 €	1.912 €	2,00%		171 €
Metalizado PLP granallado de piezas	30005	1.825	21.500 €	21.070 €	2,00%		785 €
Pantallas procedentes de China							
	21000	20.000	0.896 €	0.717 €	20,00%		3.584 €
	021001	16.000	2.038 €	1.630 €	20,00%		6.522 €
	021005	1.000	2.600 €	2.080 €	20,00%		520 €
	021006	1.000	2.040 €	1.632 €	20,00%		408 €
	021014	16.000	5.120 €	4.096 €	20,00%		16.384 €
	021003	10.000	2.118 €	1.694 €	20,00%		4.236 €
	021004	20.000	2.048 €	1.638 €	20,00%		8.192 €
Pantalla OAT	21024	24.815	3.440 €	1.936 €	43,72%		37.322 €
Pantalla Buslink	21025	1.350	4.920 €	4.790 €	2,64%		176 €
Implementacion stock consigna AVX	025013	3.750	SIN VALORACION ECONOMICA			148.117 €	
Subtotal							128.893 €
Compras año estimadas							4.216.246 €
% ahorro							3,1%

# Evaluación Proveedores

Microsoft Access [Evaluación de Proveedores Homologados]

1. Parámetros de puntuación para... 2. Evaluación del Sistema de Calidad / Medio Ambiente del Proveedor 3. Evaluación de la Calidad de Precio del Proveedor 4. Método de Evaluación MANUAL 5. Salir

Periodo de cálculo: Desde: 01/01/2013 Hasta: 02/12/2015 Tipo: HOM Fecha de cálculo: 02/12/2015

Proveedor	Servicio	Suministro	Calidad Suministro	Calidad Precio	StrmaCalMA	TotPts	Resultado	detalles...
000389	2KM IBERIA S.L.	0,00	30,00	25,00	15,00	70,00	ibado con limitaci	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000022	3M ESPAÑA,S.L.	0,00	30,00	25,00	15,00	70,00	ibado con limitaci	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000046	ABRAHER,S.L.	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000104	ABRASIVOS Y MAGUINAF	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000305	AENOR (ASOC ESPAÑO	0,00	30,00	25,00	15,00	70,00	ibado con limitaci	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000127	AIRTALDE, S.L.	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000186	ALTA TECNOLOGIA OLIMI	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000101	ANGEL VIVANCO Y SERV	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000405	ANTALA S.L.	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000328	ARGOMETAL,S.L.	30,00	30,00	25,00	15,00	100,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000547	ARVATO TECHNICAL INFC	0,00	30,00	25,00	15,00	70,00	ibado con limitaci	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000647	ASIER GUTIERREZ	30,00	30,00	25,00	2,00	87,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000429	ASIER Y JAVIER GUTIERRI	30,00	30,00	25,00	15,00	100,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000048	AUXILIAR HIDRAULICA,S.	30,00	30,00	25,00	15,00	100,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000012	AZTERLAN,S.A	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000090	BAMEN,S.A	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000593	BEN MECANZADOS Y HEI	0,00	30,00	15,00	15,00	60,00	NO aprobado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000472	BILLESTAR SILICONAS ES	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000354	BODEGAS CARLOS SERR	30,00	30,00	25,00	15,00	100,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
400012	BP2 INOX DI ZAGHI PIERAI	30,00	30,00	25,00	15,00	100,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000631	BSS ASISTENCIA TECNICA	30,00	30,00	25,00	7,00	92,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000165	BULTZAKI	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)
000291	BUSCH IBERICA, S.A.	15,00	30,00	25,00	15,00	85,00	Recomendado	-1 (Genral) ... -12 (Suministro)

Registro: 1 de 233

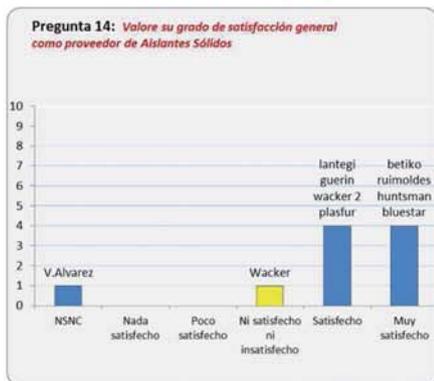
## Encuestas a proveedores :

(Nota: Esta encuesta se realizará por ASSL periódicamente cada 4 años)

Los formatos utilizados para la encuesta han sido los siguientes:

### -"IM-Q38 Encuesta satisfaccion PROVEEDORES"

#### Resultado Ultima pregunta



**polsa** ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A PROVEEDORES

Aislantes Sólidos, S.L.U. IM-Q38 [Rev. 0] Fecha: 10/12/2013

Micro SP

Por favor, indique el Departamento de la empresa al que pertenece el cumplimentador de la encuesta:

Evalúe con una puntuación de 1 a 5 su grado de satisfacción en cada aspecto:

NS/NC 1 2 3 4 5

- Valore su grado de conocimiento de nuestro producto y su aplicación final
- Entiende los términos y las condiciones del contrato de suministro con Aislantes Sólidos
- Aislantes Sólidos cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro
- Los procesos que aplica Aislantes Sólidos en su relación con proveedores y la documentación de apoyo a los mismos (homologaciones, planos, auditorías, pedidos, ...) son claros y eficaces.
- Está claro con quien contactar en Aislantes Sólidos cuando has problemas
- Facilidad de comunicación personal, interlocutores accesibles y disponibles
- Aislantes Sólidos participa de forma activa en analizar los asuntos que surgen y trata de resolverlos de forma eficiente
- Eres informado de forma adecuada de los rechazos y defectos detectados en Aislantes Sólidos
- Recibes los pagos dentro de los plazos fijados
- Aislantes Sólidos ofrece un marco de relación flexible en el cual el proveedor puede aportar su experiencia
- Evalúe sus relaciones con Aislantes Sólidos en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes
- Indique el porcentaje de su facturación que suponemos para usted
- Ha visitado usted nuestras instalaciones
- Valore su grado de satisfacción general como proveedor de Aislantes Sólidos
- Indique lo que crea que aporta usted de forma diferenciada al producto de Aislantes Sólidos así como cualquier otro comentario general que pueda ayudarnos a mejorar. Hágalo a continuación

Página 1

## Anexos Elemento 3. Personas



**polsa**  
velatia

High value for electrical insulation

# MANUAL DE ACOGIDA

Boroa 2010

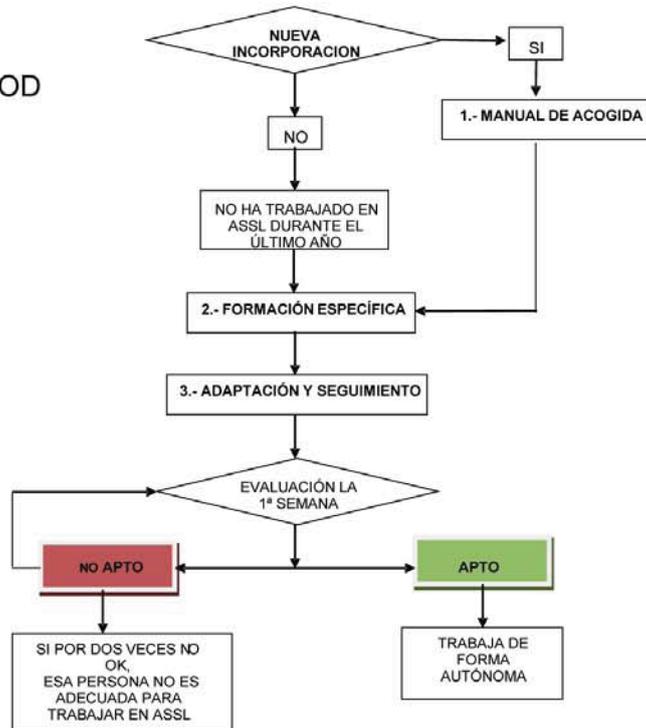
## *Bienvenido a Aislantes Sólidos*

Este manual de acogida, ha sido diseñado con el fin de facilitar tu incorporación a la empresa. Para ello hemos recopilado toda aquella información básica y necesaria, que creemos puede ser de tu interés. En cualquier caso, si tienes alguna duda o quieres ampliar algún punto, puedes dirigirte a tu responsable directo o en su defecto al Área de Recursos Humanos.

Un saludo,  
Recursos Humanos



MOD



MOI

**PLAN FORMACIÓN-PLAN ACOGIDA nuevas incorporaciones**

**A.- / GRUPO-CAPITAL HUMANO/- PREVENCIÓN /LAURA GOMEZ**

**B.- - SECTOR ELÉCTRICO, DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA, PRODUCTOS CLIENTES. MISIÓN / VISIÓN Y VALORES.**

**C.- SECTOR AISLAMIENTO, MATERIALES AISLANTES, LINEAS DE PRODUCTO / PRODUCTOS POLSA,**

**D.- PROCESO.- PRODUCTO / PROCESO / FABRICACIÓN**

**E.- REALIZACION INFORME RESUMEN DE LOS CONTENIDOS SEMANALES.**

*Cada uno de los afectados, realizará un informe-presentación con la información recogida a lo largo de su acogida, será la que utilizará el viernes en su exposición.*

**F.- VIERNES 19.- PRESENTACIÓN AL R. de DPTO. LO APRENDIDO**

Expone cada uno a su Responsable de Dpto., trasladando además dudas, necesidad de ampliar la información/formación en algún punto, etc.

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

### Instrucciones de cumplimentación

El presente cuestionario tiene por objeto obtener información que nos ayudará a comprender y a tener en cuenta diferencias de opinión entre distintos colectivos y áreas de la organización.

**Garantía de anonimato:** La información será tratada con total confidencialidad, tal y como se evidenciará en la recogida de la información

Te pedimos que respondas a las siguientes preguntas:

- Marcando con una "X" aquella respuesta que defina mejor tu opinión sobre cada uno de los temas preguntados
- Cada pregunta no admite más que una respuesta. En caso de que te equivoques tacha la contestación no válida y marca con una "X" la nueva respuesta.
- Intenta contestar todas las preguntas.
- La última pregunta está abierta a que nos comentes todo aquello de lo que te gustaría hacer participe a la empresa.

### Ámbitos de identificación

Marca con una "X" aquellos ámbitos con los que te identifiques:

1)	2) Área:	3) Edad:	4) Antigüedad:
MOD <input type="checkbox"/>	Estructura <input type="checkbox"/>	Mayor 35años <input type="checkbox"/>	Menos de 5 años <input type="checkbox"/>
MOI <input type="checkbox"/>	A.Desarrollo <input type="checkbox"/>	Menor 35años <input type="checkbox"/>	Entre 6 y 15 años <input type="checkbox"/>
	A. Industrial <input type="checkbox"/>		Más de 16 años <input type="checkbox"/>

### Tu opinión

<i>(Responde cada pregunta marcando con una "X" una de las 3 opciones)</i>		Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Conozco cuál es la Misión de la empresa (razón de ser la empresa, el motivo por el cual existe).	82%	18%	0%
2	Conozco cuáles son los objetivos/estrategias y políticas de la empresa.	66%	34%	0%
3	Conozco la organización interna de ASSL (organigrama, áreas, responsables, etc.)	77%	23%	0%
4	Tengo conocimiento de los productos que se fabrican en Aislantes Sólidos y cuál es su aplicación.	75%	25%	0%
5	Conozco los productos finales en los que se incorporan los productos de ASSL, sus requerimientos y aplicaciones (producto de Primaria, Secundaria, etc.)	86%	14%	0%
6	Considero que tengo conocimiento adecuado de los procesos de trabajo, así como de los objetivos y resultados que se esperan en mi trabajo.	98%	2%	0%
7	Considero que el sistema de evaluación del desempeño es adecuado, motiva y propicia la aportación de ideas de mejora.	52%	36%	11%
8	Considero que el estilo de dirección de la empresa es participativo, permitiéndome desarrollar mi trabajo de manera autónoma y /o teniendo en cuenta mis sugerencias sobre el desarrollo del trabajo.	25%	60%	25%
9	Considero que los canales de comunicación entre la Dirección y los Trabajadores, los Trabajadores y la Dirección, así como entre las distintas áreas, son los adecuados.	62%	36%	11%
10	Valoro el trabajo que realizo y me siento motivado en mi puesto de trabajo.	30%	48%	23%
11	El entorno en el que realizo mi trabajo (espacio, luz, seguridad, ruido, ergonomía, vestuarios, comedores, etc) es adecuado.	70%	16%	14%
12	Trabajo con el fin de dar respuesta a los requerimientos y necesidades del cliente esforzándome en proporcionar un servicio de calidad al cliente.	64%	16%	20%
13	En ASSL se trabaja anticipándose a las necesidades del cliente creando soluciones a medida.	48%	45%	7%

14 **COMENTARIOS**  
Añade en este espacio todos aquellos comentarios que consideres de interés:

**MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**  
**ESKERRIK ASKO**

## ¿Qué es GOOD GUIDE?



- Es una herramienta que permite trabajar el desarrollo de las personas de Velatia.
- Se basa en la realización de una entrevista entre el jefe y su colaborador, en la que se clarifica la aportación esperada y se acuerdan los principales compromisos a nivel de desarrollo que permitirán un desempeño óptimo.

### COLABORADOR

- Protagonista del proceso.
- Asumir compromisos en relación con su desarrollo y desempeño.

### JEFE

- Clarificar lo que se espera del colaborador.
- Dar feed-back al colaborador sobre su desempeño.
- Concretar acciones que ayuden al colaborador en su desarrollo.

velatia

GOOD GUIDE

## Proceso GOOD GUIDE

ENTREVISTA



Las principales conclusiones de la entrevista se deben recoger en la Herramienta GOOD GUIDE.

Asimismo, la herramienta se puede utilizar como apoyo a lo largo de todo el proceso.

velatia

GOOD GUIDE

# Entrevista Desempeño

## REUNIÓN DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO

EMPRESA: AISLANTES SÓLIDOS, S.L.U

DEPARTAMENTO / AREA: ESTRUCTURA

COLABORADOR:

EVALUADOR:

(Escribir en zonas con fondo amarillo)

FECHA:

PUESTO: SECRETARIA / RECEPTIONISTA

MISION: Dar soporte administrativo y de relaciones públicas a las personas de POLSA, desarrollando aquellas tareas que contribuyan a una mejor organización dentro de la empresa.

### 1 ANALISIS DEL EJERCICIO ANTERIOR

#### 1.1 RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	PESO	CONSECUCIÓN	COMPROMISOS PERSONALES, inquietudes...
1 Gestionar la Recepción en la empresa de forma eficiente	35,00%		
2 Dar soporte a Gerencia en labores de secretariado	20,00%		
3 Facilitar las medidas que permitan el desarrollo del trabajo de las personas de ASSL en las relaciones con clientes y proveedores	15,00%		
4 Gestionar y controlar diversa documentación relacionada con los trabajadores de ASSL (copia tarjetas acceso, hojas de pablos)	15,00%		
5 Dar soporte al Área de Sistemas de Gestión	15,00%		

#### 1.2 COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIAS	NIVEL DESEABLE DICC COMPET	NIVEL DEL COLABORADOR
1 Capacidad de Adaptación	3	
2 Compromiso con la Empresa	3	
3 Iniciativa	2	
4 Autocontrol	3	
5 Visión de Negocio	1	
6 Afán de Logro	2	
7 Creatividad	1	
8 Gestión de Recursos	2	
9 Orientación al Cliente	2	
10 Trabajo en Equipo	2	
11 Comunicación Efectiva	3	

**A**

Variable a cobrar: 100%  
(A: 100%, B+: 85%, B: 60%, C: 0%)

RESULTADO FINAL: 0,00%

RESULTADO: 0,00% PESO: 40,00%

# Evaluación Rendimiento

INY	ENS	EVALUACION DEL DESEMPEÑO
		NOMBRE:
10	10	<b>1 - Seguridad laboral</b>
10	10	Accidentalidad cero
7,5	7,5	Sin bajas en el último año pero si ha asistido a la mutua una vez por un incidente. Nota: las bajas o asistencias a mutua por uso indebido de EPIs será considerado una valoración CERO.
10	10	<b>2 - No Presencia</b>
10	10	Su nivel de no presencia es menor del 1%
7,5	7,5	Su nivel de no presencia es menor del 2%
40	55	<b>3 - Eficiencia productiva</b>
40	55	La eficiencia de las piezas que fabrica o ensaya esta un 7% (iny) y 5% (ens) por encima de la media del proceso.
15		<b>4 - Calidad</b>
15		El índice de rechazo de las referencias que fabrica esta un 20% por debajo de la media.
10		El índice de rechazo de las referencias que fabrica esta un 10% por debajo de la media.
7,5		El índice de rechazo de las referencias que fabrica estan ligeramente por debajo de la media.
7,5		<b>5a - Calidad Visual no detectada en Inyección</b>
7,5		El índice de LV de las referencias que fabrica esta un 20% por debajo de la media
3		El índice de LV de las referencias que fabrica esta enorme o ligeramente por debajo de la media
7,5		<b>5b - Calidad no detectada en ensayos</b>
7,5		No hay constancia de fallos de inspección visual importantes en el cliente.
10	10	<b>6 - Mejora continua y trabajo en equipo</b>
10	10	Hay evidencia que ha propuesto alguna idea de significativo impacto o varias de implementación inmediata
7,5	7,5	Participa activamente en equipos de mejora o 5 S aportando su visión para desarrollar las ideas de otros compañeros.
7,5	7,5	<b>7 - Organización en el trabajo</b>
2,5	2,5	Mantiene excelentemente los medios productivos y puesto de trabajo limpios y ordenados. (5 S)
2,5	2,5	Se detectan errores en la inserción de datos y tiempos en el sistema.
2,5	2,5	Ejecuta el automantenimiento con precisión según pautas establecidas
100,0	100,0	<b>Valoración del desempeño</b>
		Excelente A >=80
		Buena B+ >=70
		Regular B >=55
		Insuficiente C <=55
		TOTAL %
		VAL

Nota: El objetivo de esta evaluación es identificar las áreas de mejora en el desempeño de nuestro trabajo que nos permita corregirlas o desarrollarlas satisfactoriamente.

Adjunto a este documento encontrarás tu evaluación de desempeño del 2015, así como los datos con los que se ha realizado.

Este año 2015, hemos perdido la cosa más importante que tenía nuestra organización: "la satisfacción del cliente".

Una de las razones por las cuales ha ocurrido esto es la **Pérdida de Calidad**.

Además, la puesta en marcha de nuevas referencias para clientes cada vez más exigentes ha hecho que hayamos perdido el control sobre la productividad.

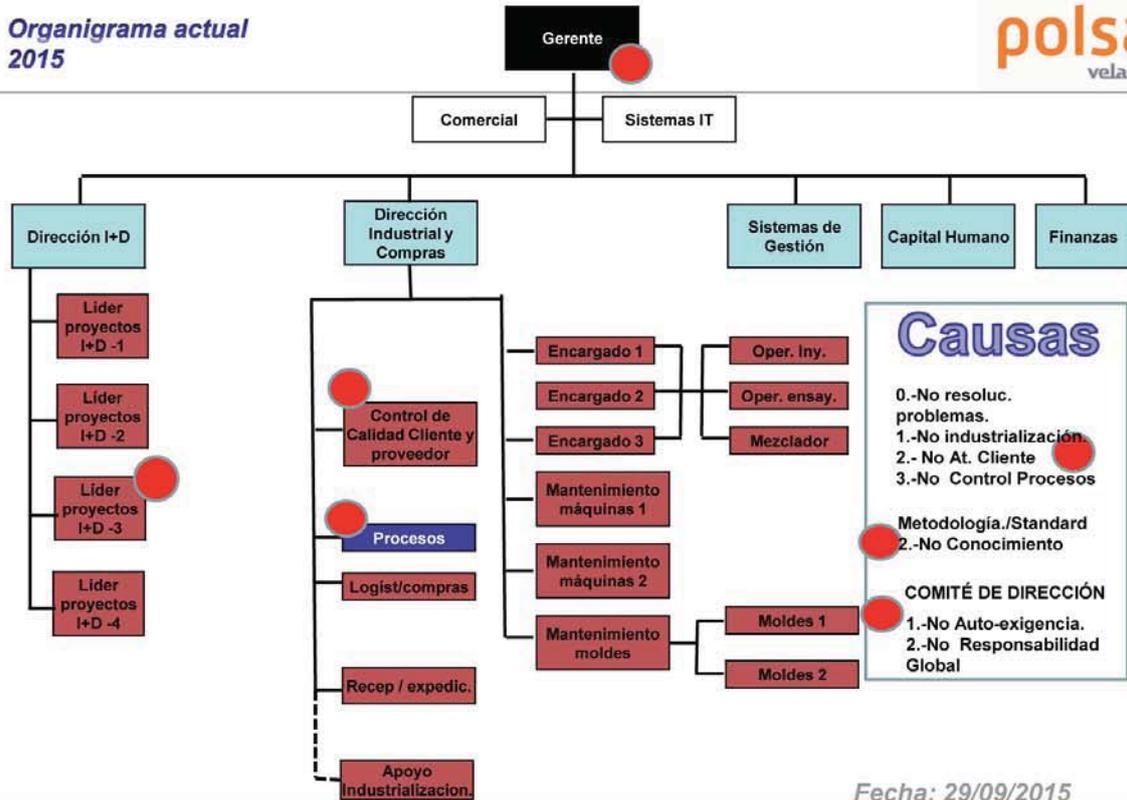
A partir de 2016, una productividad inferior al 100% y un nivel de rechazo por encima del objetivo marcado serán considerados como la no consecución de los objetivos y por lo tanto se puntuará con **cero puntos**.

Para ello, en 2016, pondremos en marcha el **Kaizen Diario**, un sistema de **automantenimiento** más visual y la implantación de las 5S en la totalidad de la fábrica.

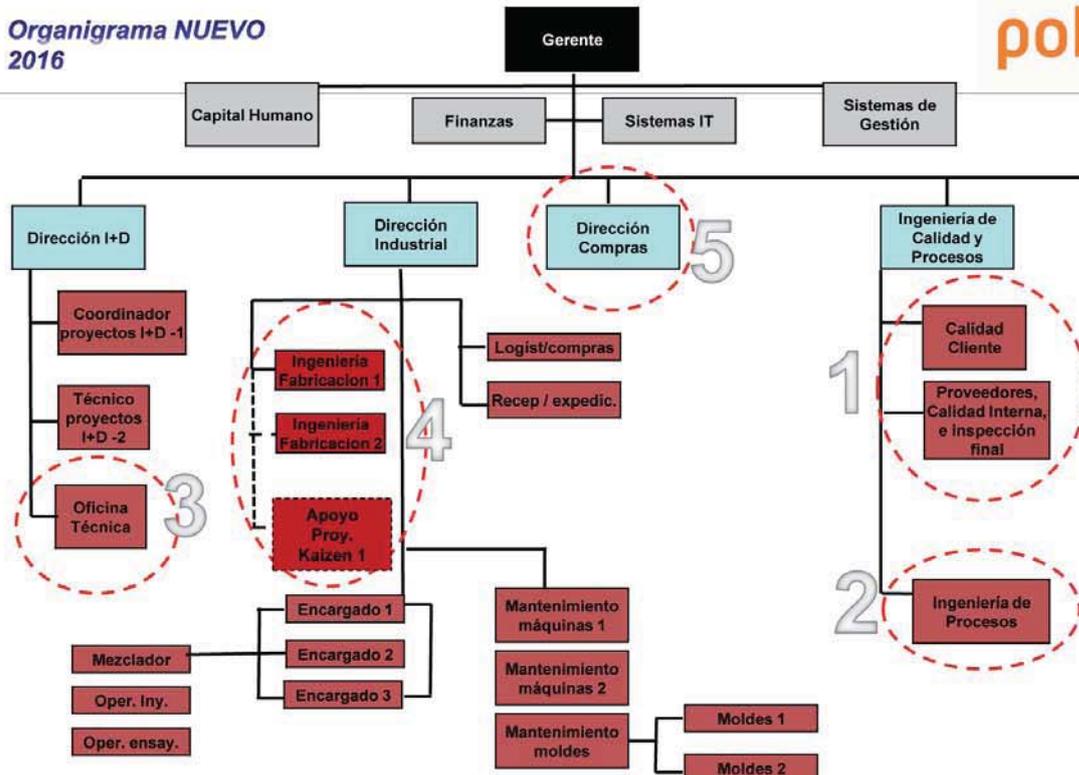
Estas 3 herramientas serán clave para conseguir los objetivos de Eficiencia y Calidad y se realizarán auditorías semanales para corroborar el correcto cumplimiento de los procedimientos.

En Boroa, a 18 de Marzo de 2016.

Firmado:  
Iholdi Luis Monasterio.



Fecha: 29/09/2015



Fecha: 29/09/2015

# Pasos a Realizar para Implantación

- |   |             |   |
|---|-------------|---|
| 1.- Validación por CD del Organigrama. (4/11/2015)  | C.D         | ✓ |
| 2.- Chequeos de "Capacidades de cambio", Txus, Borja, Juanjo, Janire, Esteban, Koldo... (16/11/15)              | C.H         | ✓ |
| 3.- Redacción de la Descripción de Puestos y puesta en común -> Resp. Área. (16/11/15)                          | R.AREAS     | ✓ |
| 4.- Revisión Estructura "fija" y "temporal". (16/11/2015)   | C.H         | ✓ |
| 5.- Plan de formación y Solape.- Consenso – Estandarizar. (19/11/15) ->( 7/12/15 – 7/01/16).                    | R.AREAS     | ✓ |
| 6.- Plan de Comunicación – Mensaje a Dar (16/11/215)  | C.D         | ✓ |
| 7.- Lay-Out Ubicaciones temporal (3/12/2015)  | R.AREAS     | ✓ |
| 8.- Comunicación Individual a cada persona. Mensaje homogéneo. Feed-Back → Todos el 4 Dic.                      | C.D         | ✓ |
| 9.- Comunicación a Plantilla. Mensaje fuerte y positivo hacia el cambio.- (4/12/2015)                           | C.D         | ✓ |
| 10.- Revisión final situación. (14/12/2015)   | C.D         | ✓ |
| 11.- Contrataciones – formaciones – Periodos de Inicio – Estandarizar – (4/12/2015 -4/01/2016)                  | C.H - AREAS | ✓ |
| 12.- Adecuaciones de "ubicaciones, etc..." (15/12/15 -24/12/15)   | AREAS       | ✓ |
| 13.- Arranque nueva estructura.. (7/01/2016)  | C.D         | ✓ |
| 14.- Presentación de la nueva Organización y Funciones a los Principales clientes en Acto conjunto.(14/12/2015) | C.D         | ✓ |
| 15.- Diseño Conjunto de "Procesos Transversales" Primer Boceto. (15/01/15)                                      | R.AREAS     | ✓ |
| 16.- Definición de calendario para la obtención de polivalencias y formaciones internas.(31/01/2016)            | R.AREAS+CH  | ✓ |
| 17.- Matriz de capacitación por Áreas. (Concreción de conocimientos clave básicos y estado) (28/02/2016)        | R.AREAS+CH  | ✓ |
| 18.- Establecer indicadores y hacer seguimiento avance y consolidación de Estructura y capacitaciones.-         | C.H         | ✓ |

## Seguimiento Organización

### PLAN DE SOLAPE Y FORMACION FUNCIONES DE ENCARGADO

Timing	Tarea	Aplicación	Prioridad	Iniciado	Progreso	Fin	Jose Carlos	Iñaki
Diciembre-Enero	PLANIFICACION	Organizar los recursos productivos según necesidades de cliente	Planificación semanal	1	X	X	X	X
		Asignar personal por puestos en base a matriz de competencias	Personal por puesto	1	X	X	X	X
		Planificar cambios de molde necesarios, transmitir a mantenimiento	Cambio de molde	1	X	X	X	X
		Creación y Lanzamiento de Ordenes de fabricación	Baan	1	X	X	X	X
		Importación y gestión de Ordenes de Fabricación en Captura	Captura de datos	1	X	X	X	X
		Cumplir entregas diarias.	Pedido diario	1	X	X	X	X
Diciembre-Enero	GARANTIZAR FUNCIONAMIENTO SISTEMA PRODUCTIVO	Puesta en marcha de fábrica	FIF ARRANQUE	1	X	X	X	X
		Verificar se siguen las pautas de instrucción en los procesos	PC, FIF.	1	X	X	X	X
		Realizar muestreos de calidad en piezas fabricadas.	L.V	1	X	X	X	X
		Control del automantenimiento.	FIM	1	X	X	X	X
		Gestión de paradas y averías, incidencias.	Incidencias	1	X	X	X	X
		Control de tiempos de producción. Control de marcajes.	Captura de datos	1	X	X	X	X
		Gestión de las personas a su cargo, garantizar productividad.		1	X	X	X	X
Enero-Febrero	DISTRIBUCION	Recepción de materiales y componentes	BAAN, PR	2				
		Control de consumibles	KANBAN	2	X			
		Control de componentes	Consigna	2	X	X	X	X
		Control de almacén	Validar almacén	2	X	X	X	X
		Control semielaborado	Semielaborado	2	X	X	X	X
		Gestión residuos peligrosos	Almacén de envases	2	X			
Enero-Mayo	KAIZEN	Liderar la reunion de turno del Kaizen Diario.	kaizen	1	X	X	X	X
		Formar parte de la reunion diaria del Kaizen diario industrial.	kaizen	1	X	X	X	X
		Participa en el desarrollo de los puestos de trabajo.		2				
		Mejora eficiencia y ergonomía.		2				

3/01/16 Arranque, 4 horas

Las semanas que esta de mañana y tarde tiempo medio diario de formación: 1 hora. 10:00-11:00 / 15:00-16:00

Fecha limite 25/03/16

## Anexos Elemento 4. Sociedad



**polsa**  
velatía

High value for electrical insulation

(Nota: Esta encuesta se realizará por ASSL periódicamente cada 4 años)

Los formatos utilizados para la encuesta han sido los siguientes:

-“IM-Q39 Encuesta satisfacción SOCIEDAD ASSL”

### Resultado pregunta 8



polsa		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LA SOCIEDAD		
Aizbater Sólidos, S.L.U.		IM-Q39	Rev. 0	Fecha: 10/12/2013

Indique el cargo que ocupa en su empresa el cumplimentador de la encuesta →

**Evalúe con una puntuación de 1 a 5 su grado de satisfacción en cada una de las cuestiones planteadas:**  
NS/NC: Nada o, no contesta; 1: Nada Satisfecho; 2: Poco satisfecho; 3: Ni Satisfecho ni insatisfecho; 4: Satisfecho; 5: Muy Satisfecho  
 En el caso de la cuestión número 1, conteste SI o NO.

	SI	NO						
1 Conoce la existencia de nuestra empresa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>						
2 Considera que nuestra empresa es eficaz y muestra siempre la mejor disposición	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	3	4	5	
3 Nuestra empresa se preocupa por el fomento del empleo de nuestro entorno	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Nuestra empresa es sensible con las necesidades sociales de nuestro entorno	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Nuestra empresa está comprometida con la protección del medio ambiente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Nuestra empresa está comprometida con la Salud y Seguridad de nuestros empleados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Nuestra empresa cumple con las obligaciones legales y contractuales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Valore su grado de satisfacción general con nuestra empresa en comparación con su percepción de la generalidad de las empresas de nuestro entorno	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Responda por favor a las preguntas A, B y C:								

A- ¿Cómo cree que nuestra empresa puede colaborar en el desarrollo de nuestro entorno?

## Comentarios :Encuestas a la Sociedad

**Pregunta 9:** Responda por favor a las preguntas A, B y C:

### A- ¿Cómo cree que nuestra empresa puede colaborar en el desarrollo de nuestro entorno?

**Ayuntamiento:** Favoreciendo la contratación de personal propio del municipio de Amorebieta-Etxano o su entorno más próximo.

**Parque Empresarial:** Como Presidente de la Comunidad, y también representante de POLSA en la misma, si que me gustaría que se aportara por su parte propuestas o iniciativas para presentar en la Comunidad. Aprovecho para recordar que en Enero tenemos la reunión anual.

**Instituto Andra Mari:** Ya colabora acogiendo a alumnos de Formación Profesional en prácticas. Suponemos que POLSA archiva la información de las personas que han realizado estas prácticas pues suponen la mejor forma de selección

### B- ¿Ha tenido problemas con nuestra empresa por alguna razón?

**Ayuntamiento:** No

**Parque Empresarial:** No

**Instituto Andra Mari:** No hemos tenido ningún problema

### C- ¿Podría señalar algún aspecto de nuestra empresa que pueda afectarle a usted?

**Ayuntamiento:** Aspectos medioambientales y urbanísticos

**Parque Empresarial:** Todo lo comentado en el punto A

**Instituto Andra Mari:** Comprendemos que la situación laboral actual no es buena y si dejaran de colaborar con el IES ANDRA MARI BHI afectaría a la formación de nuestros alumnos.

# PLAN DE MOVILIDAD

## PLAN DE MOVILIDAD Y SEGURIDAD VIAL LABORAL

### Planteamiento General

El objetivo de este Plan es contribuir a que los desplazamientos que se producen con motivo del desempeño del trabajo se desarrollen priorizando los criterios de seguridad (reducción de los accidentes in itinere y/o in misión) y eficiencia, que pueden afectar a diversos desplazamientos:

- Desplazamientos dentro de la empresa, tanto de las personas como de materiales.
- Desplazamientos en misión, es decir, los desplazamientos durante la jornada laboral que se producen para realizar tareas encomendadas por la empresa a sus trabajadores.
- Desplazamientos al centro de trabajo, es decir desplazamientos que realizan los trabajadores para trasladarse desde sus domicilios al lugar de trabajo ida y vuelta.
- Entradas y salidas de la fábrica. Desplazamientos realizados por los transportistas para abastecer a nuestra empresa de materias primas o productos y distribuir nuestros productos a terceros.
- Visitantes que acceden en vehículos propios al centro de trabajo



### POLSA

Informe de resultados de las encuestas sobre desplazamientos in itinere y en misión de los trabajadores y trabajadoras



### ANEXO II

#### POLÍTICA DE SEGURIDAD VIAL DE POLSA

Alfonso Sábido, S.L.U. / Desdoblog, S.L.U.

La seguridad en el trabajo es una prioridad absoluta para la empresa. En este marco, una atención particular se ha de dirigir a la prevención de la seguridad vial, con objeto de asegurar la integridad física de todos nosotros.

En este sentido desde la empresa queremos definir los principios básicos para prevenir el riesgo vial de nuestros empleados y colaboradores.

Nuestra premisa es que todos los integrantes de la empresa, hemos de ser responsables de exhibir una conducta de circulación segura y responsable (sea como conductor, pasajero o peatón).

Para ello todos los integrantes de la plantilla de POLSA nos comprometemos a esforzarnos en:

- Garantizar la mejora continua en los niveles de seguridad de nuestros desplazamientos.
- Cumplir de forma estricta la normativa relacionada con la seguridad vial.
- Recopilar datos de accidentes/incidentes para aprender de los mismos.

# SEGURIDAD VIAL



Campaña de Salud  
Seguridad Vial

PUBLICACION EN  
NUESTRA INTRANET

El desplazamiento al lugar de trabajo es la primera tarea con la que iniciamos la jornada laboral. Accidentes de tráfico, pérdidas de tiempo y energía, emisiones a la atmósfera de gases tóxicos y de efecto invernadero son algunas consecuencias negativas de esta tarea que desde AISLANTES SÓLIDOS queremos minimizar y por lo que te presentamos esta campaña que hemos diseñado en colaboración con Mutua Universal.

AL IR O VENIR DEL TRABAJO  
**NO LO HAGAS VOLANDO**  
HAZLO CON SUPER-CUIDADO



Mutua Universal



## Edificios Velatia

### Acciones Realizadas

Edificio Velatia	Razón Social	Nif	Servicios				
			1. Billing Energético		2. Telemedida	3. Gestión de la demanda	4. Exención de impuestos eléctricos
Polsa Borosa 2B	Astianes Sólidos SLU	B-90239463	Eléctrica	Gas	Sin inversión	Con inversión	

Aprovisionamiento	
EDIFICIO	Ahorro esperado (€/año)
Polsa	2.597,15€

Optimización de potencias						
Potencias contratadas	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Antes	270	270	270	270	270	1169
Ahora	315	315	315	315	315	1169
	Polsa		2.415€			

EDIFICIO	Coste Contador (€/mes)
Polsa	64,00€

## R.S.C

### 2.4.- INTEGRACIÓN DE LA RSC EN LA GESTIÓN DE VELATIA

#### Objetivos del Plan director de RSC 2014 – 2016:

- ✓ Apoyar los Planes Estratégicos de Negocio de Velatia y mitigar los riesgos reputacionales.
- ✓ Mejorar el posicionamiento del Grupo en relación a sus competidores.
- ✓ Incrementar el nivel de control y seguridad de la información no financiera.
- ✓ Fidelizar clientes y ser capaces de anticiparse a sus necesidades.
- ✓ Orgullo de pertenencia de los empleados, compromiso y aumento de la productividad.
- ✓ Mejorar las relaciones con los proveedores y posibilitar la gestión eficiente de la cadena de suministro.
- ✓ Disponer de una mayor capacidad de anticipación y adaptación a los cambios regulatorios.

## Anexos Elemento 5. Innovación



**polsa**  
velatía

High value for electrical insulation

## 1.- Desarrollar la tecnología de prototipado rápido para realización de piezas para serie corta.-

Metodología: Detección del mercado de serie corta en Ferias.-

Factores Mercado: Un gran porcentaje de los contactos como posibles clientes exteriores aparecen como consumidores de serie corta, línea de trabajo en la que no destacamos, su dominio abriría el mercado a nuevos potenciales clientes exteriores.-

Propuesta de Valor: Desarrollo de piezas en lotes cortos en plazos y precios competitivos.

Tecnología: Mediante la impresión de contratipos en 3D, se realizan moldes de fortuna en silona.

## 2.- Desarrollo de pinturas semiconductoras para aplicación sobre sustratos epoxídicos.-

Metodología: Detección en ofertas realizadas por competencia en mercados exteriores.-

Factores Mercado: Actualmente Ormazabal y por tanto ASSL, sólo usan un proceso de metalizado, caro y costoso.-

Propuesta de Valor: Permitirá la mayor competitividad de nuestras ofertas exteriores y bajaran los costos internos .

Tecnología: Formulación y caracterización de Pinturas de base silicona de aplicación sobre piezas de epoxi.

## 3.- Desarrollo del proceso de resinas cicloalifáticas para uso intempérie.-

Metodología: Detección en reflexión estratégica.

Factores Mercado: Actualmente ASSL, sólo domina el proceso de una sola resina para uso de todos los productos Ormazabal.-

Propuesta de Valor: Completar Gama: Permitirá abrir nuestras posibilidades de nuevos productos para ofertas exteriores.

Tecnología: Desarrollo preparación mezcla y dominio de su proceso de inyección.

## 4.- Desarrollo del proceso de resinas para uso Alta Tensión.-

Metodología: Detección en reflexión estratégica.

Factores Mercado: Actualmente ASSL, sólo domina el proceso de una sola resina para uso de todos los productos Ormazabal y para los niveles 24 y 36 kV.-

Propuesta de Valor: Completar Gama: Permitirá abrir nuestras posibilidades de nuevos productos para ofertas exteriores.

Tecnología: Desarrollo preparación mezcla y dominio de su proceso de inyección.

## 5.- Desarrollo de pigmentos termocrómicos.-

Metodología: Detección en proyecto antiguo de innovación.

Factores Mercado: Diferenciación en gama de conectores y en soluciones tradicionalmente pasivas.

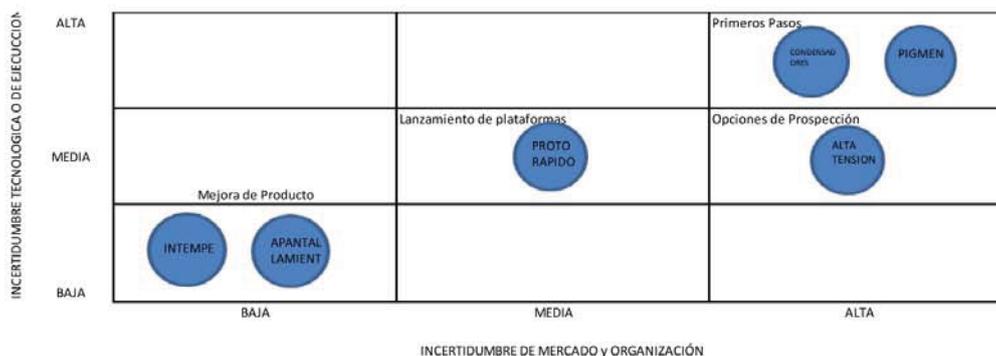
Propuesta de Valor: Diferenciación mediante innovación ya que no existen en la actualidad estas tecnologías aplicadas.

Tecnología: Desarrollo, caracterización e industrialización de los pigmentos termocrómicos.

Línea de Negocio	Market drivers	Resultado a lograr (producto y/o servicio que conseguiremos)	Tecnologías a desarrollar	Proyecto	Participantes (empresas internas y/o externas)
1. Aislamiento sólido.	Desarrollo de la serie corta	Captación nuevos clientes externos y mejora de servicio cliente interno	Realización de moldes de fortuna a través del Prototipado rápido de piezas mediante impresión en 3D.	Serie Corta	Polsa
2. Aislamiento sólidos	Competitividad interna y externa	Abaratamiento del apantallado exterior de productos.	Desarrollo de nueva tecnología de apantallado para media tensión mediante pinturas.		Polsa-Gaiker
3. Aislamiento Sólido	Resinas cicloalifáticas	Nuevos clientes y nuevos productos	Control de proceso de nuevas mezclas	Proyecto Compite	Polsa
4. Aislamiento Sólido	Resinas para alta tensión.	Nuevos clientes y nuevos productos	Nuevas resinas& cargas para aplicaciones de AT.		Polsa
5. Pigmentos termocrómicos	Conectores seguros	Detección del mal funcionamiento del conector antes de suceder el fallo en la conexión.	Indicador visual de T <sup>2</sup> mediante pigmentos termocrómicos en base de silicona para conectores de media tensión.		Polsa-Gaiker
6. Aislamiento Sólido	Resinas sustitutivas de la cerámica UTILIZADA como dieléctrico en los condensadores.	Nuevos clientes y nuevos productos	Desarrollo de sensores capacitivos de altas prestaciones basados en condensadores de matriz polimérica y para su uso en aparata eléctrica de media tensión.		OCT-CSIC-Polsa
7.					

# PLAN TECNOLÓGICO

NOMBRE PROYECTO	INCERTIDUMBRE TECNOLÓGICA	INCERTIDUMBRE DE MERCADO
E.I. PROTOTIPADO RÁPIDO	MEDIA	MEDIA
E.I. APANTALLAMIENTO	BAJA	BAJA
E.I. APLICACIONES INTEMPERIE	BAJA	BAJA
E.I. ALTA TENSION	MEDIA	ALTA
PIGMENTOS TERMOCRÓMICOS	ALTA	ALTA
CONDENSADORES EPOXY	ALTA	ALTA



# SEGUIMIENTO P. TECNOLÓGICO

	2015	2016	2017
1. MARKET	Short-serie & R&d development	Short-serie & R&d development	Short-serie & R&d development
PRODUCT	Prototype	M.Voltage pieces and molds	
TECHNOLOGY	3D rapid prototyping		
FOLLOWING UP	100%	50%	
2. MARKET		External competitive	M.V isolation
PRODUCT		External screening on M.V	
TECHNOLOGY	Metalic semiconductive paintings		
FOLLOWING UP	100%	STANDSTILL FOR PRIORITY	
3. MARKET			External MV outdoor.
PRODUCT		Outdoor epoxidic pieces	
TECHNOLOGY	Cicloaliphatic resins process control		
FOLLOWING UP	50%	50% STAND STILL FOR PRIORITY	
4. MARKET			
PRODUCT		prototypes.	High voltaje epoxidic pieces
TECHNOLOGY	Nuevas resinas& cargas para aplicaciones de AT.	New resins&loads process control for h.v applications	
FOLLOWING UP	0%	0%	
5. MARKET			MV connectors
PRODUCT		T <sup>3</sup> indicating sensors	
TECHNOLOGY	Thermochromic Pigments		
FOLLOWING UP			
6. MARKET	100%	100%	NOT SATISFACTORY TECHNOLOGY
PRODUCT	SMART-Grid	Smart-Grid	Smart-Grid
TECHNOLOGY	Ceramic capacitors encapsulating process	Epoxy capacitive sensors	Smartization products for OP&A solutions.
FOLLOWING UP	100% according to Planning	According to planning MVS	

# Nuevos Negocios\_Producto

What do we offer ?

Product features:



# Nuevos Negocios\_Sector

Sistema de conexión en  
**Energías Marinas**

**Sconnector**

Julio - 2013



Cámara de Comercio,  
Industria y Navegación de  
Bilbao



**INDICE**

	Página
ANTECEDENTES – OBJETO DEL PROYECTO	3
FASES DEL PROYECTO	4
EVALUACION DEL POTENCIAL TECNOLÓGICO	5
INVENTARIO PATRIMONIO TECNOLÓGICO -	15
CLASIFICACIÓN DE TECNOLOGIAS	15
SELECCIÓN DE LA TECNOLOGIA	16
ARBOL TECNOLÓGICO	16



Cámara de Comercio,  
Industria y Navegación de  
Bilbao



**SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA**

Tras el análisis efectuado y las conversaciones con la empresa pensamos que hay dos posibilidades de diversificación de muy distinta naturaleza:

1. Diversificación de mercado accediendo a los productos que demanda el sector de ferrocarril
2. Diversificación tecnológica mediante el estudio de viabilidad profundo de las nuevas tecnologías de impresión 3-D

Otras opciones de diversificación pasan por una paulatina desvinculación del cliente único y propietario, la matriz Velatia. Esto probablemente, constituye un objetivo más ambicioso y a más largo plazo.



**SECTOR FERROVIARIO**



**Aisladores Compuestos**  
*Presentación dossier ensayos*



# INNOVACION EN OTROS PROCESOS

## LISTADO HERRAMIENTAS Y APLICACIONES desarrolladas internamente para mejora de los procesos

HERRAMIENTAS INTERNAS ACCESS

HTA / APLICACIÓN	AÑO	ruta	PROCESO	DATOS QUE SE EXTRAEN
SOLICITUDES DE COMPRA	2006	F:\AUTOSTYX\EMG\Omnis\Assl\prodredora	COMPRAS	Mantenimiento de solicitudes. Generación de Ordenes de Compra
KANBAN	2008	F:\AUTOPRODIDO	COMPRAS	Generación de solicitudes de Compra
ALMACEN DE CONSIGNIA	2009	F:\ALMACEN\CONSIGNIA	COMPRAS	Control de Almacén de componentes en consignia. Generación de Control de producto de venta. Generación FIFO de entregas.
ALMACÉN DE DISTRIBUCIÓN (ASSL)	2010	F:\ALMACEN\DISTRIBUCION	VENTA	Control de producto de venta. Generación FIFO de entregas.
ALMACÉN DE DISTRIBUCIÓN (M)	2014	F:\MIB\ACCESS\SPIN\ALMACEN\DISTRIBUCION	VENTA	Control de producto de venta. Generación FIFO de entregas.
AUTOMANTENIMIENTO	2010	F:\AUTOMANT ASSL	PRODUCCION	Registro de acciones de mantenimiento preventivo. Análisis.
CAPTURA ASSL	2001	F:\AUTOMANT ASSL de captura	PRODUCCION	Registro de Trabajabilidad, Buenas y malas y Tiempos
CAPTURA DPL	2013	F:\MIB\ACCESS\SPIN\ALMACEN\CAPTURAD\Aplicaciones\Laslanes\APLICACION A OMBAWVC	PRODUCCION	Registro de Buenas y malas y Tiempos.
EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	2012	F:\MIB\ACCESS\ASSL\ELMUNIV	COMPRAS	Evaluación de proveedores según procedimiento
CONTROL DE PLANTA	2002	F:\AUTOSTYX\EMG\Omnis\Assl	PRODUCCION	Control de captura ASSL
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA ASSL		F:\Autos\Y\emg\glvra-assl\Yemgossreal.es	PRODUCCION	Productividad y Eficiencia ASSL
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA VI	2013	F:\MIB\ACCESS\SPIN\ORHAWVC\TIPOCTUR A OMBAWVC	PRODUCCION	Productividad y Eficiencia VI
GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	2003	F:\AUTOSTYX\EMG\Omnis\Yemg	PRODUCCION	GEMAO (incidencias, peticiones, preventivo...)
HERRAMIENTA COMEDOR	2012	F:\MIB\ACCESS\ASSL\COMEDOR	PERSONAS	Solicitudes de menús GANSA. Control de facturación y repercusó
SEGUIMIENTO DE ACCIDENTES	2014	F:\MIB\ACCESS\ASSL\CONTROL\DOBIBAS	PERSONAS	Seguimiento de accidentes laborales con baja
CONTROL DE INVENTARIO ASSL	2014	F:\MIB\ACCESS\ASSL\CONTROL\FIN\INVENTARIO	FINANZAS	Análisis y comparativas. Transacciones de Stock
CONTROL DE INVENTARIO VI	2015	F:\MIB\ACCESS\ASSL\CONTROL\FIN\INVENTARIO	FINANZAS	Análisis y comparativas. Transacciones de Stock
CONTROL PRESUPUESTARIO	2014	F:\MIB\ACCESS\ASSL\CONTROL\FIN\PLANINGES	FINANZAS	Control de variación presupuestaria vs real. PYG
CONTROL DE VENTAS	2015	F:\MIB\ACCESS\ASSL\CONTROL\FIN\VENTAS	VENTAS	Control de ventas frente a presupuesto. Informes internos y extra
CONTROL DE RECEPCIONES	2016	F:\MIB\ACCESS\ASSL\COMPRAS\Yemgossreal.es\lan	COMPRAS	Control de recepciones para confrontar con No Conformidades a
CONTROL DE NO CONFORMIDADES EN RECEPCIÓN	2015	F:\ASSL\Yemgossreal.es\lan de Recepciones	COMPRAS	Registro de No Conformidades y Acciones Correctoras en receipt
CALIDAD DE PROVEEDORES [RECEPCIONES VS NOCONF]	(en desarrollo)	F:\MIB\ACCESS\ASSL\COMPRAS\Calidad de proveedores	COMPRAS	Indicador de calidad de proveedores (componentes)
CHECKLIST DEFINICIÓN DE PRODUCTO PELIGROSOS	2012	F:\MIB\ACCESS\ASSL\CHECKLIST	COMPRAS	Lista de verificación de mantenimiento de datos en la creación
ALMACEN DE ENVASES DE RESIDUOS PELIGROSOS	2011	F:\MIB\ACCESS\ASSL\ENVASAS	MEDIO AMBIENTE	Registro. Identificación y gestión de envases de residuos
INDICADOR DE CHATARRA	2016	F:\MIB\ACCESS\ASSL\FABR\CODOM\INDICADOR\RESIDUOS\Chatarra	MEDIO AMBIENTE	Coste de piezas malas vs piezas buenas finales
INDICADOR DE RECHAZO	2016	F:\MIB\ACCESS\ASSL\FABR\CODOM\INDICADOR\RESIDUOS\Rechazo	MEDIO AMBIENTE	Nº pe piezas malas vs piezas buenas en todo el proceso
INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	(en desarrollo)	F:\MIB\ACCESS\ASSL\FABR\CODOM\INDICADOR\RESIDUOS\Yemgossreal.es\lan	PRODUCCION	Tiempos Reales vs Tiempos Teóricos
INDICADOR DE FALLO EXTERNO	2016	F:\MIB\ACCESS\ASSL\FABR\CODOM\INDICADOR\RESIDUOS\Yemgossreal.es\lan	CI LLENIE	Fallos de calidad en entregas vs entregas totales
CONTROL DE INCIDENCIAS EN IT	2015	F:\MIB\ACCESS\ASSL\INFO\INDICAS-IT	IT	Análisis de incidencias IT (facturables /No facturables. Por Catego
CONTROL DE NO CONFORMIDADES A ASSL	2008	F:\MIB\ACCESS\ASSL\INFO\INDIC	CI LLENIE	Gestión de informes de no conformidad y acciones correctoras ca
ROPA-CALZADO SEGURIDAD	2012	F:\MIB\ACCESS\ASSL\INFO\SEGURIDAD	PERSONAS	Gestión de ropa por empleado. Solicitud de compra al proveedor
GESTIÓN DE BIBLIOTECA	2014	F:\MIB\ACCESS\SPIN\BIBLIOTECA	PERSONAS	Gestión de préstamos y ubicación de ejemplares



# polsa

velatía



## polsa

velatía

High value for electrical insulation

**polsa**  
velatía

AISLANTES SOLIDOS, S.L.U.

• Parque Empresarial Boroa, parcela 14.  
48340 AMOREBIETA, Vizcaya, Spain

Tel: +34 94 671 42 05  
Fax: +34 94 671 43 84  
pol@polsa.com

[www.polsa.com](http://www.polsa.com)

