

GIA MODELO GESTION AVANZADA MICRODECO SA

2016



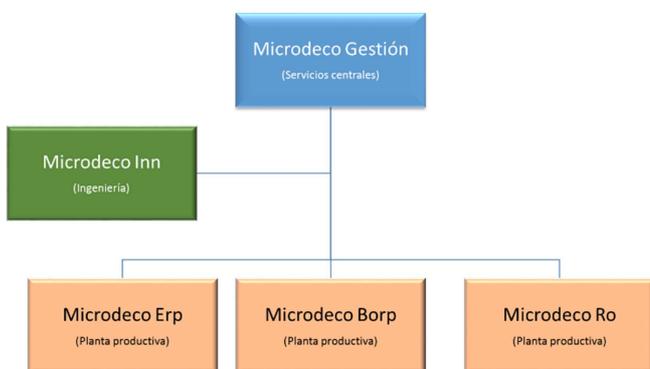
INDICE	Pag.
Presentación	1
E1.- ESTRATEGIA	4
E2.- CLIENTES	6
E3.- PERSONAS	9
E4.- SOCIEDAD	13
E5.- INNOVACION	14
Resultados	17
R1.-Resultados en Estrategia	18
R2.-Resultados de Clientes	20
R3.-Resultados de Personas	22
R4.-Resultados de Sociedad	24
R5.-Resultados en Innovación	26
Glosario	28

PRESENTACION



MICRODECO es una empresa fundada en 1963, dedicada al decoletaje de Precisión y especializada en la fabricación de piezas de alta especialidad. Inicialmente se fundó en Eibar para trasladarse al poco tiempo a la ubicación de Ermua, donde se encuentra su sede principal.

La empresa actualmente está compuesta de varias sociedades: Microdeco Gestión SL que desarrolla los servicios centrales para el resto del grupo. Microdeco Inn AIE que desarrolla la parte de I+D del grupo y desarrolla los nuevos procesos de fabricación para las plantas productivas. Microdeco Erp SA, planta productiva ubicada en Ermua. Microdeco Borp SAU, planta productiva ubicada en Boroa. Y Microdeco Ro SA, planta productiva ubicada en Oradea (Rumania).

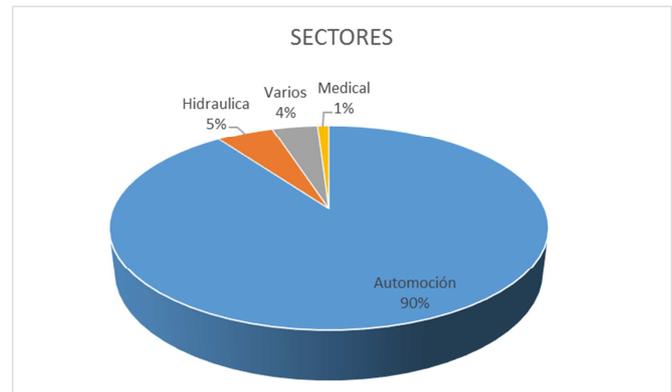


Además de las empresas del Grupo y con el fin de incorporar Tecnologías complementarias a su actividad, ha desarrollado una red de proveedores con la finalidad de maximizar su propuesta de valor a los clientes. Esta red está configurada por: Un proveedor de Rectificado (FINESSE) y un proveedor de montajes (PRECIMENTAJES). Para completar su red de ventas ha creado las empresas de AUXIN, consorcio para desarrollar la exportación, Dynamik para acercarnos a la ingeniería de producto y posicionarnos de cara HEV/EV/Autónomo.



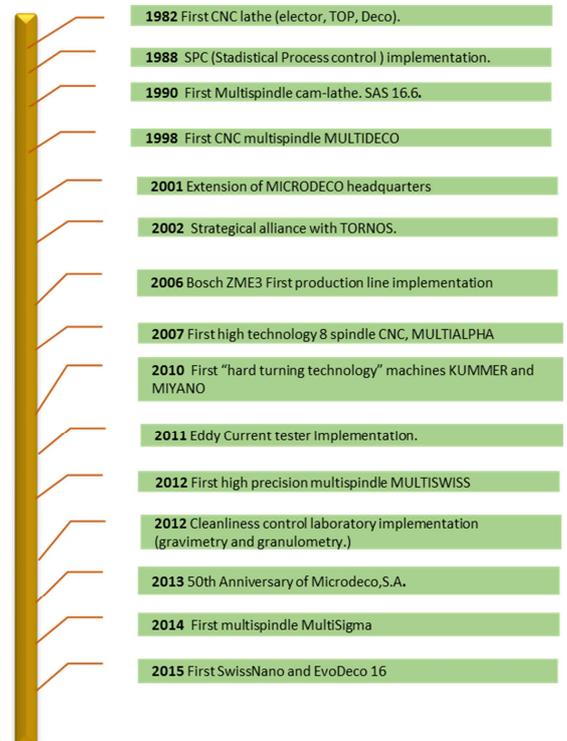
El grupo lo conforman 188 personas (15 en Microdeco Inn, 30 en Microdeco Ro, 25 en Microdeco Borp, 20 Microdeco Gestión y 98 Microdeco Erp).

Los sectores de actividad a los que se dirigen los productos fabricados en Microdeco, van dirigidos en su mayoría al sector de Automoción en un 90 %, siendo la cuota de otros sectores la indicada en la gráfica siguiente:



La evolución tecnológica en nuestra operación principal “Decoletado” ha sido desarrollada de la mano de la empresa suiza Tornos, s.a. . La alianza establecida entre ambos, nos ha permitido disponer de las diferentes tecnologías desarrolladas antes de que salieran al mercado lo que nos ha puesto en posición de ventaja para afrontar distintos mercados frente a otros competidores que utilizan similares tecnologías. La evolución tecnológica queda plasmada en la siguiente tabla de hitos.

Cronograma de hitos Tecnológicos



Misión:

¿Qué hacemos en MICRODECO? → MISIÓN

Somos un grupo industrial dedicado a la fabricación de piezas técnicas basadas en el decoletaje de precisión, siendo proveedores preferenciales de nuestro sector principal que es la automoción.

Nuestra propuesta de valor se centra en:

La industrialización de procesos integrales, utilizando las tecnologías y medios más avanzados y equipos de personas cualificadas

Desarrollados con un modelo productivo y organizacional propio,

En adaptación constante a las necesidades y requerimientos del cliente con transparencia y actitud proactiva,

y contamos con una plataforma de innovación para el desarrollo de nuevos mercados estratégicos, además de capacidad de crecimiento e inversión.

Visión:

¿Para qué lo hacemos? → VISIÓN

Aspiramos a:

Conseguir una dinámica de estímulo, ilusión y actitud positiva que se traduzca en un buen hacer y confianza para el desarrollo personal y profesional de las personas de la organización.

Ser un grupo industrial reconocido en la élite del decoletaje gracias a nuestra aportación proactiva hacia soluciones de fabricación avanzada.

Tener un crecimiento sostenido con rentabilidad, capacidad de inversión, generando empleo estable y de calidad y convertirnos en tractores del desarrollo del entorno de nuestras plantas productivas.

iY celebrar otros 50 años más!

¿Cómo queremos hacer las cosas en MICRODECO? → VALORES

- ✓ Perspectiva a largo Plazo
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Colaborar con clientes, proveedores y otros grupos de interés.
- ✓ Desarrollar liderazgo
- ✓ Coherencia entre lo que decimos y hacemos
- ✓ Visión compartida
- ✓ Actitud positiva
- ✓ Satisfacción de los empleados/as
- ✓ Innovar
- ✓ Mejora continua
- ✓ Hacer equipo
- ✓ Responsabilidad y compromiso
- ✓ Eficiencia
- ✓ Método
- ✓ Calidad
- ✓ Satisfacción de los clientes
- ✓ Comunicación fluida, abierta y sincera
- ✓ Crecimiento sostenido

Microdeco es una empresa que ha apostado por la calidad desde sus inicios y ha desarrollado un largo camino en diferentes aspectos de la calidad del producto, así como, en la calidad de la gestión, consciente de la repercusión positiva que estas orientaciones acarrearán al negocio, tal como se indica en la tabla de Hitos:

Cronograma de hitos



0- PRESENTACION

Microdeco ha participado de la mano de Euskalit en todos aquellos contrastes, evaluaciones internas, evaluaciones externas y otras actividades de análisis que se le han ido planteando a lo largo del tiempo. Ha tomado el Modelo de Gestión de EFQM en un principio y el modelo GA después, como herramienta de análisis para buscar posibles áreas de mejora y puntos fuertes que le sirvieran de orientación en su camino a la mejora.

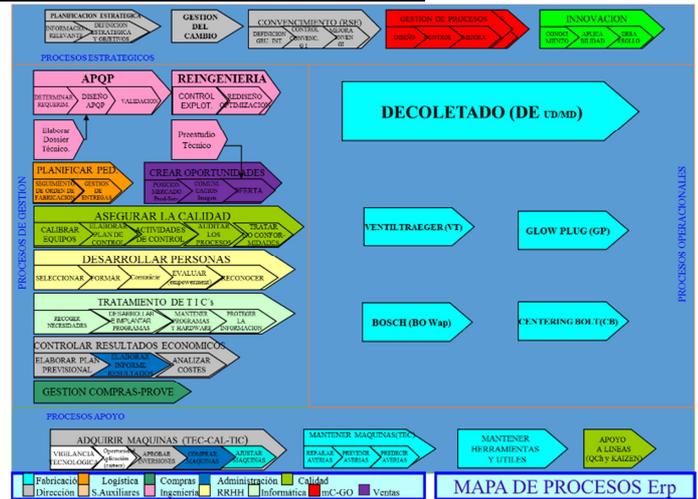
Esta constante apuesta ha dado lugar en los distintos ciclos evolutivos que visualizan las transformaciones vividas por la empresa.

Ciclo	Alcance	característica
Ciclo1	1993-2003	Crecimiento (Preparación Interna, Participación)
Ciclo2	2004-2011	Especialización (Delegación y relevo generacional)
Ciclo3	2012-2015	Institucionalización (Coordinación, Sistemas flexibles e Infraestructuras sólidas)
Ciclo4	2016-2020	Regeneración (Procesos claros y repetibles, Líderes orientados a procesos, nuevo crecimiento y cocreación)

Tal como se muestra en la tabla, Microdeco está empezando un nuevo ciclo estratégico. Este ciclo pone foco en la orientación de la empresa a la gestión de proceso de inicio a fin, y a desarrollar el liderazgo con esta visión, que tenga como meta principal los siguientes aspectos

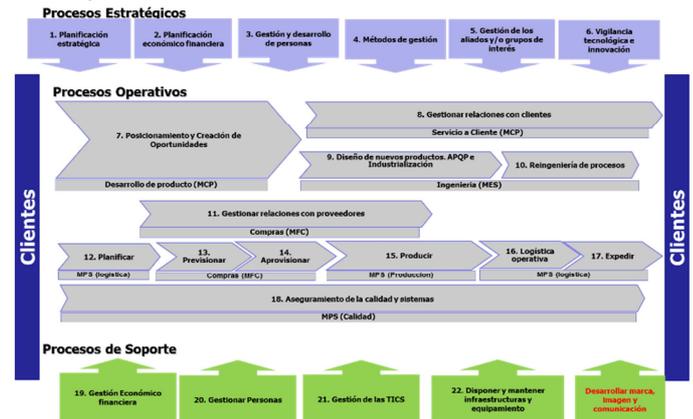
- La correcta realización de inicio a fin de todas las actividades que componen el proceso.
- La estandarización de los resultados/outputs producidos en los procesos.
- Predictibilidad en los resultados, plazos y recursos necesarios para su correcto funcionamiento.
- A través de la mejora continua garantizamos avances en la eficiencia y valor aportado al cliente por los procesos.
- Con la definición de propietarios a los motores y sus procesos respectivos, establecemos la responsabilidad de los líderes en la definición, control y mejora de los procesos.
- Desarrollo de alianzas y cocreación.

Así pues, hemos pasado de tener un mapa de procesos que nos ha servido hasta finales del 2015



A desarrollar un nuevo mapa de procesos y subprocesos que nos sirva de gestión en el ciclo 2016-2020. Para garantizar el completo despliegue de este nuevo mapa, hemos definido una Iniciativa estratégica llamada SMART ENTERPRISE que trata de desplegar la gestión por procesos de manera integral apoyándose en las nuevas tecnologías de información existentes.

1. Mapa de Procesos



Así mismo, estamos definiendo nuevas infraestructuras de gestión llamadas MOTORES cuya función es garantizar el correcto liderazgo para funcionamiento de los procesos, el despliegue de la estrategia en los mismos y con una apuesta clara por la orientación al MGA y a los agentes que lo conforman.

Despliegue plan de gestión (Microdeco)



Los anexos incluyen unas fichas técnicas que resumen los Enfoques, Despliegues y Revisiones realizadas hasta 2015.

ESTRATEGIA



1- ESTRATEGIA

E.1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia.

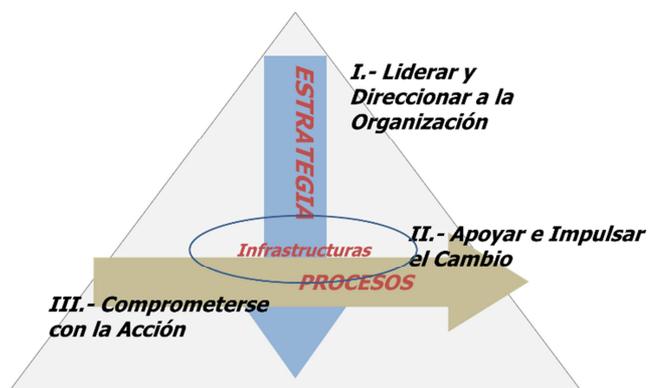
Dentro del proceso Planificación Estratégica se definen los grupos de interés relevantes que la organización identifica para desarrollar su gestión y se recopila la información relevante de los mismos. (Anexo E.1.1). En cada ciclo estratégico se recoge la información de dichos GI a través de los responsables establecidos. Esta información que hace referencia a las expectativas actuales y futuras es aportada a la reflexión estratégica para conocer los proyectos que puedan generar impacto en nuestra estrategia. Tanto las fuentes de información recogidas en Anexo E.1.1, como los responsables de las mismas, y la calidad de la información, son revisadas en cada ciclo de revisión estratégica.

A través del apartado “Actividades de revisión” que se recogen en esta misma tabla, identificamos las informaciones del rendimiento operativo y los resultados alcanzados de manera interna que pueden ser de interés en la definición estratégica.

Cada Director es responsable de aportar a la reflexión la información recogida y esto se realiza de forma directa en la propia reflexión.

E.2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia

En los ciclos anteriores nuestro modelo organizativo está basado en un despliegue estratégico y una infraestructura (mC o Go) que se encarga a través de sus 9 capítulos de garantizar el correcto desempeño de las actividades en el marco de los procesos.



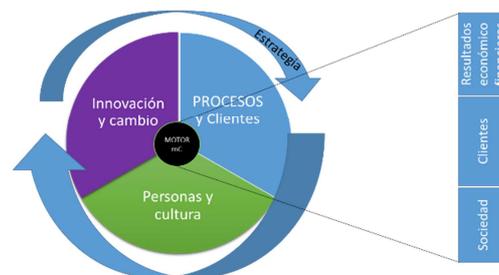
Tras varios ciclos con este modelo de gestión, en la reflexión del 2016 nos encontramos que por los cambios experimentados en la empresa, este modelo de gestión tiene carencias que nos proponemos resolver.

Por un lado proponemos una redefinición completa del mapa de procesos orientándolo a la aportación de valor a cliente. Y por otro lado, proponemos la necesidad de desplegar una infraestructura superior a la actual mC, con la capacidad de gestionar los procesos de inicio a fin, con

una clara apuesta por orientación al Modelo de Gestión Avanzado del gobierno Vasco (MGA) y que dé cabida a los diferentes tipos de líderes que estamos promoviendo en Microdeco.

A esta infraestructura le llamamos MOTOR. El detalle del despliegue del motor lo podemos encontrar en el anexo E.2.6.Pilares de la gestión

Despliegue plan de gestión (Microdeco)



Este esquema, trata de mostrar como los motores deben gestionar procesos y clientes, Innovación y cambio, personas y cultura, y estrategia para obtener resultados en Clientes, Sociedad y económico financieros.

REFLEXION ESTRATEGICA

En el nuevo mapa de procesos hemos definido como estratégicos los siguientes procesos:

- 1.- Planificación Estratégica
- 2.- Planificación Económico Financiera
- 3.- Gestión y Desarrollo de Personas
- 4.- Métodos de Gestión
- 5.- Gestión de Aliados y/o Grupos de Interés
- 6.- Vigilancia Tecnológica e Innovación

Cada ciclo de Reflexión Estratégica se coordina con las necesidades y aportaciones de cada uno de estos procesos.

En el proceso de Planificación Estratégica que define los pasos y la metodología para realizar la reflexión e identifica los participantes en la misma. En nuestro caso son los Directores y los Jefes de Planta los participantes de la Reflexión y mediante estos están integrados los GI definidos. Al comienzo de la Reflexión se establece si los elementos de base o entrada como la Misión, Visión y los valores identificados están vigentes o conviene actualizarlos. De la misma manera son revisadas las políticas para su actualización y se revisan los Factores Críticos de Éxito (Anexo E.2.1) adecuados para el ciclo.

Esta metodología se define tal como establecen las figuras de los Anexos E.2.2, en la que observa de manera vertical el funcionamiento de la reflexión estratégica y en la Figura E.2.3, donde se aprecia los elementos analizados en cada una de las vertientes para definir el Plan de Negocio (PdN) y

1- ESTRATEGIA

el Plan de Gestión (PdG). Para cada uno de estos elementos de análisis identifican los ámbitos de actividad u orientaciones que se agrupan en una Iniciativa (o más)(ver foto Panel PE(anexo E.2.4). Una vez identificadas las Iniciativas, estas se confrontan con los procesos a los que afectan identificando asimismo los Motores que van a ser los impulsores del cambio en dichos procesos. En este momento las Iniciativas son comunicadas a todos los responsables de los procesos para que aporten sus impresiones sobre los ámbitos a desplegar para conseguir abordar dichas Iniciativas. Estas aportaciones se integran a la hora de desglosar los Programas y Proyectos que emanan de cada una de las Iniciativas. Tabla de drivers de negocio para el ciclo 2016-2020.(Anexo E.2.7)

Una vez identificados los Programas y Proyectos plurianuales, para el ciclo establecido, estos se despliegan por parte de los responsables de los Motores en sus áreas correspondientes y a través de las mC en su caso. Cada responsable de Motor identifica los programas y proyectos cuantificando las acciones oportunas para su desarrollo, las personas que ejecutaran las mismas, los plazos previstos y los recursos necesarios. Esto se identifica a medida que se va necesitando en los proyectos plurianuales. Asimismo los responsables de los Motores realizan las actividades de seguimiento y consecución de hitos para los proyectos marcados de manera sistemática.

Disponemos de una tabla de priorización de proceso donde se identifican los procesos clave y los importantes a la hora de desarrollar la estrategia. Y en 2016 estamos revisando esta priorización con definición del nuevo mapa de procesos.

En el proceso de Planificación Económico-Financiera se definen las necesidades de financiación de cada una de las partidas con lo que se valida la factibilidad del Despliegue Estratégico.

Asimismo en el proceso de Gestión y Desarrollo de Personas, son revisadas las necesidades de personal requerido y las competencias necesarias.

Se han incluido como proceso estratégico, también, de Métodos de Gestión, que identifica el conjunto de infraestructuras y herramientas necesarias para el correcto desarrollo de la Gestión por Procesos.

En cada reflexión se analizan la vigencia de las alianzas establecidas y se revisa la necesidad de buscar nuevas o ampliar ámbitos de las actuales. Estas alianzas son recogidas en una tabla de identificación (Anexo E.2.5), y

E.3 Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia.

El proceso de despliegue estratégico tiene implícita la comunicación interna, de forma descendente cuando se

comunican las iniciativas y de forma ascendente y transversal cuando se desarrollan los programas y proyectos.

Mediante el panel de despliegue de objetivos se comunica a toda la plantilla todo el contenido de la reflexión estratégica y el resultado final con el cuadro de iniciativas, programas y proyectos. Este esquema se mantiene en el panel durante todo el ciclo.(Anexo E.2.4). Estamos desarrollando un proyecto de Liderazgo Visual para mejorar la comunicación y el compromiso de las personas y como parte de este proyecto hemos desarrollado esta infografía que en diferentes formatos nos permitirá sustituir el actual Panel de Despliegue. (Anexo E.3.4)



Además cada director comunica los programas y proyectos de su área a todas las personas interesadas y que tengan que participar en el desarrollo de las mismas. En estas rondas informativas se genera espacios para validar y contrastar dudas y comentarios con el objetivo de comprender y asumir la estrategia.

También queda reflejado el grado de avance en cada una de las revisiones de seguimiento. (Anexo E.3.1, E.3.2 y E.3.3)

El gerente comunica a los principales clientes las estrategias definidas, validando el alcance de las expectativas de los mismos. (ASD Bosch, visitas específicas donde se busca el momento para comunicar la estrategia).

Esta dinámica se sigue también en otras reuniones con otros GI, como aliados y proveedores estratégicos.

En el panel de Sistemas se reflejan los indicadores de seguimiento globales de la estrategia y en los puntos CIP se identifican las situaciones de los programas y proyectos específicos de cada área

El Gerente comunica sistemáticamente a toda la plantilla la evolución y el seguimiento de la estrategia (Negocio y Gestión), junto con otros aspectos importantes de situación.

CLIENTES



2- CLIENTES

C.1 Cómo gestionamos las relaciones con Clientes

En el ciclo 2012-2015 hemos desarrollado una iniciativa denominada “Preferred supplier” que ha orientado todas las actividades realizadas con el cliente en el último periodo.(Anexo C.1.2)

Este enfoque estratégico de “Preferred Supplier”, identifica las relaciones a largo plazo con nuestros clientes. Estamos en esta catalogación con nuestros clientes más destacados a lo largo de los últimos 5 años.

Así mismo, disponemos del enfoque de “Voz del Cliente” que identifica la naturaleza de las comunicaciones del cliente y los procesos y herramientas que tenemos desarrolladas en la organización para interactuar con las necesidades planteadas por estos y con los diferentes agentes de la empresa. Anexo(C.1.1). Entre los elementos de contacto que disponemos con clientes podemos destacar:

- El contacto diario que establecemos mediante el seguimiento de los procesos establecidos en “Voz del cliente”.
- Las visitas sistemáticas que cíclicamente se realizan a los clientes para desarrollar diferentes aspectos de comunicación.
- Las visitas que recibimos de cliente por parte de sus departamentos de seguimiento a nuestra actividad.
- La realización de proyectos compartidos con algunos clientes mediante su departamento de ASD en el que desarrollan cuestiones específicas de la forma de gestionar aspectos trascendentales para relación diaria (LEAN, VSM-VSD, KANBAN, JIDOKA, KAIZEN, TEK, Thinking Factory).

Debido a la reagrupación de proveedores que se está realizando en el sector de automoción, hemos pasado de tener muchos clientes de menor facturación y tener menos clientes de mayor facturación y proximidad en cuanto a la relación. Asimismo la naturaleza de esta ha cambiado, actualmente participamos activamente en el diseño del producto y aportamos más valor a través de diferentes tecnologías. Por lo tanto este nuevo modelo de relación con clientes ha incrementado exponencialmente el número de contactos directos que se desarrollan con ellos, en 2015 tuvimos más de un 60% de días con visita del cliente, a esto hay que sumarle las visitas que nosotros hacemos al cliente y las comunicaciones estructuradas que hacemos a través del “Supply on” y videoconferencias. La incorporación de estas herramientas, pone en contacto a más personas de la organización con los clientes.

El seguimiento de mediante los PLKZ y la respuesta a las reclamaciones mediante los 8Ds garantizan la respuesta a las quejas y demandas de los clientes y el correcto

desarrollo de las acciones de corrección y contención. Estas acciones se agilizan con la utilización del Supply on para dar una respuesta más rápida y directa.

Anualmente realizamos una encuesta de satisfacción del servicio a nuestros clientes. En ella se evalúan aspectos como la calidad, logística, colaboración, comunicación, y percepción general. Utilizando la comparativa de percepción del cliente con nuestros competidores y un esquema de debilidades y fortalezas identificamos las áreas posibles a mejorar. Los resultados del último ciclo se indican en R2 .

C.2 Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados hacia los Clientes

Nuestro enfoque de desarrollo de producto se basa en el ciclo visualizado en la Hélice de Beck. Comenzamos por crear espacios de intercambio donde observar las Funciones y Productos de futuro (de nicho, con visibilidad de recorrido, con barrera de entrada por know-how tecnológico, calidad en serie, capacidad financiera y organizativa) y con la necesaria visión tecnológica identificar aquellas tecnologías críticas para el desempeño de dicha Función y Coste de los productos del cliente o potencial cliente. Y a partir de ahí, diseñamos soluciones de fabricación basadas en el decoletaje como tecnología de cabecera e incorporando otras.

Con este enfoque, gestionamos nuestros portfolios de Mercado/Cliente/Producto/Tecnología. (Anexos I.1.1, I.1.2, I.1.3, I.1.4)

Con cada una de las revisiones que hemos realizado a la Hélice de Beck, se han ido identificando las necesidades latentes de nuestros clientes y hemos extendido nuestra cadena tecnológica, incrementando fases de acabado, selecciones unitarias, limpiezas parametrizadas para garantizar en los productos suministrados la calidad óptima solicitada por nuestros clientes. Como consecuencia de esta evolución hemos desarrollado líneas específicas de familias de productos concretos para los clientes.

Nuestra estrategia de aproximación al mercado, es una combinación de presencia local (vía Auxin, RT, FW) como canal de venta en primera línea, acompañada en “terna asistencial” por el Director de Ventas (y Gerente) junto con los Ingenieros de Producto y Proceso de la matriz. En consecuencia, los planes de posicionamiento, precio y marketing se diseñan entre ambos y se basan en presentaciones de nuestra Estrategia de Negocio, Gestión y de nuestras capacidades de entender su Producto y diseñar una solución Tecnológica ad-hoc. Creemos firmemente que nuestra transparencia en la explicitación de estos 3 elementos (PdN/PdG/Portfolio de Tecnologías y Productos) es clave para la detección de oportunidades y captación final.

2- CLIENTES

C.3 Cómo se producen y distribuyen nuestros productos y se prestan nuestros servicios

Alineado con el nuevo modelo industrial MPS, Microdeco diseña un planning de producción adaptado a las diferentes necesidades de sus clientes. (pedidos discretos, Programas, Kanban y almacén en consigna). Asignando la carga de trabajo a cada máquina. Esta asignación está basada en la producción de cada máquina para cada pieza, calculada con un simulador de tiempos de ciclo del proveedor de máquinas (TBDECO) y un factor de corrección de la productividad que es el OEE medio obtenido por esas máquinas. A partir de 2013 se están desarrollando VSMS para garantizar y mejorar la robustez y el "Lead time" de los procesos. Asimismo se han desarrollado proyectos con ASD de Bosch para mejorar las capacidades entrega implantando Kanbans en el proceso de CB. En 2014 modificamos nuestros turnos de trabajo, pasando a trabajar cuarto y quinto relevo con el fin de disponer de mayor flexibilidad y capacidad de inclusión de cuñas productivas. En 2016 se ha puesto en marcha una herramienta de Secuenciación que nos permite adaptarnos y analizar nuevos escenarios.

Dentro de la definición de nuestro motor MES, disponemos de un proceso APQP que asegura la correcta implantación e industrialización de los procesos productivos. Dentro de este proceso se establece la secuencia de actividades para realizar los AMFEs y los Planes de Control adecuados que garantizan la calidad de nuestros procesos. Para completar el seguimiento de los métodos de trabajo, disponemos de las correspondientes ITs (Instrucciones de Trabajo) que garantizan la correcta ejecución y son la base de la formación y el conocimiento de las personas y las auditorias (de proceso, producto y sistema) que tienen como finalidad corregir las desviaciones que puedan producirse a lo largo de estas actividades.

Disponemos de una contabilidad analítica por centros productivos que nos permite valorar la rentabilidad de los centros de coste y calcular sus tasas horarias. Asimismo disponemos de unas fichas de coste por producto para analizar los costes estándares. (Indicador 9) Mediante el cierre de Fase, el análisis de proceso Kaizen y las reingenierías derivadas del comité Industrial analizamos las desviaciones frente al coste standard.

El sistema establecido para la fabricación garantiza la trazabilidad de los productos en todas las fases de su fabricación. Los almacenes están identificados por lote de fabricación para garantizar esta trazabilidad y aseguran que todas las piezas de un mismo lote han sufrido los mismos procesos y los mismos parámetros de fabricación. Disponemos de una gestión de obsoletos para evitar almacenamientos innecesarios y antimodíficos.

En el área de TPM desarrollado dentro del motor MPS, disponemos de varios niveles de mantenimiento de los elementos productivos:

Mantenimiento Autónomo: Lo realiza el operario y lo supervisa el jefe de regladores. (Completar niveles, limpiezas,...)

Mantenimiento Herramientas: Lo realiza el operario de producción o el reglador y lo supervisa el jefe de regladores.(Cambio de Herramienta y utililajes..)

Mantenimiento Preventivo: Lo realizan los regladores y está supervisado por el Jefe de Regladores (Revisiones y cambios de elementos de maquina...)

Mantenimiento especializado: Lo realizan Regladores especialistas del área de Mantenimiento lo supervisa Jefe de Planta.

Mantenimiento correctivo: Lo realizan los operarios y regladores (escalamiento) y lo supervisa los jefes de regladores. Para estos mantenimientos disponemos de un sistema de escalamiento para garantizar que se toman las acciones oportunas en el tiempo más breve posible.

A lo largo de 2015 y 2016 se ha realizado una redefinición del mantenimiento para su mejora y su supervisión, apoyados con la consultoría "Asenta" para la definición de Zona, Subzona y elementos de máquina y los mantenimientos asociados a ella. Asimismo se está incorporando el software de mantenimiento de ORMA para su gestión.

De cara a solventar las diferentes necesidades logísticas de cada cliente se han ido desarrollando herramientas logísticas adecuadas a lo largo del tiempo (Kanban, Almacén consigna, programas, etc.) Asimismo la incorporación en 2008 de las diferentes plantas productivas ha supuesto el desarrollo de plataformas de expedición diferentes para cada necesidad.

Microdeco, tiene desarrollado un sistema de seguimiento de la calidad del producto entregado al cliente, con objetivos de mejora y acciones de carácter preventivo, establecidas con la colaboración del cliente (Objetivos de PLKZ y PPM)

C.4 Cómo gestionamos las relaciones con Proveedores

Microdeco dispone de una tabla de identificación de los aliados y partners más destacables para su actividad. (E.2.5). Dentro de esta relación podemos destacar las referentes a Finesse y Precimontajes, en las que Microdeco ha participado de manera activa en su creación para solventar necesidades que en su momento fueron estratégicas para aumentar la cadena de valor aportada a nuestros clientes.(Finesse por necesidades de Acabados y

2- CLIENTES

Precimontajes por necesidades de Montajes de conjuntos, automatismos y robótica.)

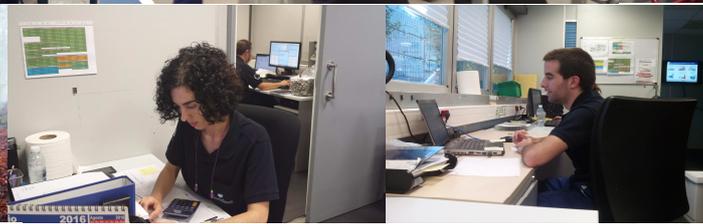
Microdeco ha participado de manera activa en el desarrollo de estas empresas ayudándoles en la implantación de proyectos de mejora como 5Ss, Planificación diaria, integración de nuestro ERP en su actividad, certificaciones ISO, etc).

Dentro de nuestro modelo MCF disponemos de un proceso de evaluación de proveedores en el cual a los proveedores potenciales se les realiza una evaluación de Aptitud para aceptarlos y posteriormente, a todos los proveedores aceptados se les realiza un seguimiento anual en función de su desempeño en parámetros de calidad y entregas. Además con aquellos proveedores que demuestran un nivel de calidad suficiente, establecemos un sistema de entregas en calidad Concertada.

En 2015 se ha revisado el proceso de evaluación de Proveedores, incorporando un seguimiento en base a PLKZ de forma mensual, en el cual se establece un objetivo y se persigue este exigiendo acciones correctoras en caso de no cumplirlo. Este mecanismo ha sido asumido en Microdeco desde nuestros clientes, lo hemos incorporado a nuestro sistema de gestión y lo hemos trasladado a nuestros proveedores.

Aunque el mapa de procesos ya recoge los referentes a la gestión de compras y aprovisionamientos, en la revisión de los procesos de 2016, se han modificado algunos de estos procesos para gestionar dichas relaciones de manera integral.

PERSONAS



3- PERSONAS

P.1 Cómo Seleccionamos, retribuimos, y atendemos a las personas

En Microdeco disponemos del documento “Finalidades” que identifica, la Misión, las áreas de responsabilidad y las competencias básicas de perfil que son requeridas en cada puesto. Estas competencias de perfil se dividen en tres ámbitos: Competencias Técnicas, Competencias de Gestión y Competencias en Habilidades Personales. Estos perfiles se utilizan para identificar las personas más adecuadas a las necesidades de incorporación de personal a la organización. (P.1.1).

Disponemos de un procedimiento de Selección, Acogida y Renovación de contrato para realizar la actividad de selección y contratación. Disponemos, asimismo, de un plan de acogida de las personas estratificada por procedencia de entrada del acogido, con la definición de los principales elementos de integración requeridos para cada ocasión. (P.1.2)

Los sistemas retributivos de Microdeco se establecen con criterios de equidad e igualdad, los puestos están basados en categorías y los conceptos retributivos son los mismos para todas las personas dentro de cada categoría. Asimismo, tenemos definida una prima general por objetivos (IGO) que se mantiene a lo largo del tiempo y que establece un incentivo general por categorías para todas las personas de la organización.

Tenemos un sistema de PRL cuyo responsable es la directora de Gestión y Desarrollo de Personas y que en el último año ha sufrido una revisión profunda. Como consecuencia de esta revisión se ha cambiado el servicio de prevención ajeno, revisión de EPIs y sensibilización en materia de seguridad,... Se dispone de un CM de seguimiento de indicadores de PRL.

Microdeco está desde 2008 certificado en EFR, que incentiva la conciliación de la vida laboral y familiar en la organización. Disponemos de un CM de seguimiento de indicadores de Conciliación. Se definió en 2010 un protocolo de acoso psicológico y sexual, para atender y proteger a las personas que pudieran sufrir este tipo de situaciones.

La política de personas de Microdeco, nos sirve de referencia para adaptarnos de manera flexible a las diferentes situaciones personales y necesidades de la empresa en base a un compromiso compartido. Se posibilita de esta manera a las personas la adaptación de diferentes situaciones familiares, formación, excedencias y otros retos personales y profesionales.

Microdeco viene desarrollando desde 2000 una encuesta de Satisfacción de personas o Clima laboral que nos permiten establecer objetivos de mejora desde la percepción de las personas.

Las mejoras provenientes desde el análisis de la satisfacción se desarrollan a través de las iniciativas del PE y mediante los sistemas de Conciliación y Personal.

P.2 Cómo desarrollamos el conocimiento y competencias de las personas

En 2008 se definió un primer análisis de competencias clave alineadas con los FCE de ese ciclo. En el ciclo 3 se identificaron las personas en las cuales residían las competencias clave descritas y se realizó una priorización de los elementos competenciales descritos. En el 4º ciclo estamos revisando las competencias clave con la intención de relacionarlas con los procesos clave además de con los FCE (P.2.1).

Disponemos, asimismo de un proceso de formación alineado con la política correspondiente, que desarrolla las actividades de definición, realización, seguimiento y análisis de la formación. La herramienta principal de este proceso son las matrices de competencias que identifican el nivel competencial requerido en cada puesto y la situación de cada persona en cada puesto en el que haya estado asignado (ruta). Asimismo desde la diferencia entre esta situación actual y lo requerido se establecen los planes de formación y adiestramiento necesarios. También se registran las formaciones desarrolladas fuera del ámbito de la matriz y que sirven de complemento para mejorar las destrezas de las personas. Anualmente, se revisa la situación alcanzada con cada una de las personas y su responsable de área, para asegurar la eficacia de los planes desarrollados.

Las necesidades de polivalencia son analizadas en el entorno de las matrices para cada uno de los puestos de cada área, asimismo, las necesidades de polivalencia entre distintos puestos, son analizados en la mesa de recursos y se desarrollan según necesidades.

A través de las formaciones desarrolladas con apoyo de consultorías externas, impulsamos la formación de las personas para acometer nuevos retos y adaptarse a las necesidades futuras establecidas en el PdN.

La participación de las personas en proyectos de mejora del DO (5Ss, etc.), en la actividad diaria de las mC (puntos CIP, 8Ds, SCRA, Jidokas; Kaizen, etc), promueve que se desarrolle en las personas las capacidades de aportar una visión crítica de continua mejora y aportación de creatividad y superación.

P.3 Cómo comprometemos a las personas con la organización

Para comprometer a las personas con la estrategia, el ED comunica a los líderes las iniciativas de PdN y PdG y posteriormente tras una reflexión interna en las mC/GO se recogen las aportaciones de estos y se establecen los Programas y Proyectos para el ciclo estratégico. Una vez

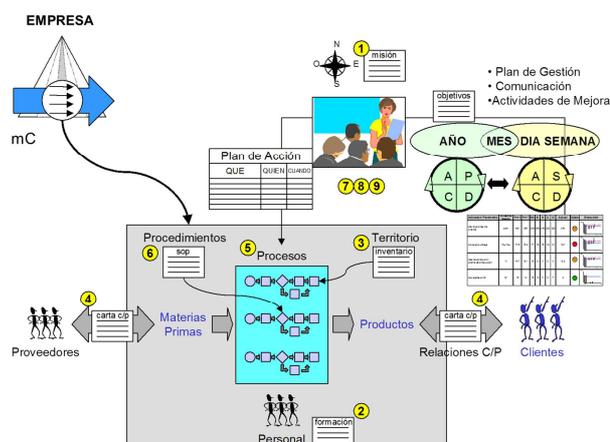
3- PERSONAS

establecidos estos programas y proyectos el Director General comunica a toda la organización las iniciativas, programas y proyectos aprobados para su desarrollo. Estos se comunican en el tablón de PE. Así mismo los líderes de la mC/GO comunican internamente los programas y Proyectos que afectan a su área. La incorporación de la información relevante proveniente de las personas en la estrategia, como resultado de las encuestas y otras informaciones sobre cultura interna, alinea las iniciativas con las necesidades y expectativas generales de las personas.

En el panel de Sistemas se refleja toda la información referida a los diferentes GI que se ha recogido, para que cualquier persona de la empresa pueda ver la relación con las diferentes iniciativas establecidas. Asimismo, por cada proyecto, se define un A3 que identifica un análisis de equipo, objetivo, riesgos y situación.

Tras las reuniones de seguimiento de las Iniciativas que realiza la dirección se publica en el panel de PE la situación de avance de las Iniciativas y Proyectos de manera general.

En los puntos CIP se identifican los proyectos referentes al área concreta, con información del estado de dichas proyectos de manera específica.



El entorno de funcionamiento de la gestión por mC/GO es la que ayuda a las personas para realizar las actividades y su seguimiento, ayudan a la toma de decisión y apoyan la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos mediante el desarrollo de los 9 capítulos. (P.3.1)(Manual mC). En el punto CIP queda reflejada su actividad y seguimiento, al estar identificada como punto principal de participación.

Desde el 2014 hemos creado una infraestructura de Gestión denominada MOTOR, para realizar una gestión extendida y orientar la actividad de las mC/GO a la gestión por procesos de inicio a fin. Asimismo, orientar esta gestión al MGA y sus agentes. (P.3.2).(Tabla de Contenido Motor) Se han definido cinco motores para su despliegue como se indica en la tabla siguiente:

Tabla de alcance de Motor	
Motor	Proceso
MCP (Microdecó Customer & Product)	Posicionamiento y creación de oportunidades
	Gestionar relaciones con clientes
MPS (Microdecó Production system)	Planificar
	Producir
	Disponer y mantener infraestructuras y equipamientos
	Logística operativa
	Expedir
MES (Microdecó Engienering System)	Aseguramiento de Calidad y sistemas
	Diseño de nuevos productos (APQP) e industrialización
	Reingeniería de procesos
	Vigilancia tecnologica
MDP (Microdecó Desarrollo de)	Gestión y desarrollo de personas
	Gestionar personas
MCF (Microdecó Compras y Finanzas)	Planificación Economica-Financiera
	Gestión Economica-Financiera
	Previsionar
	Aprovisionar
MSS (Microdecó Strategic System)	Gestionar relaciones con proveedores
	Planificación estrategica
	Metodos de gestión
	Gestión de aliados y GI
	Gestión de las TICs

Está establecida una dinámica de revisión anual del desempeño de las personas a partir de la cual los directores de cada área proponen a la Dirección los candidatos a ser promocionados a niveles salariales superiores o puestos de más responsabilidad. La Dirección aprueba las promociones y son comunicadas a los afectados.

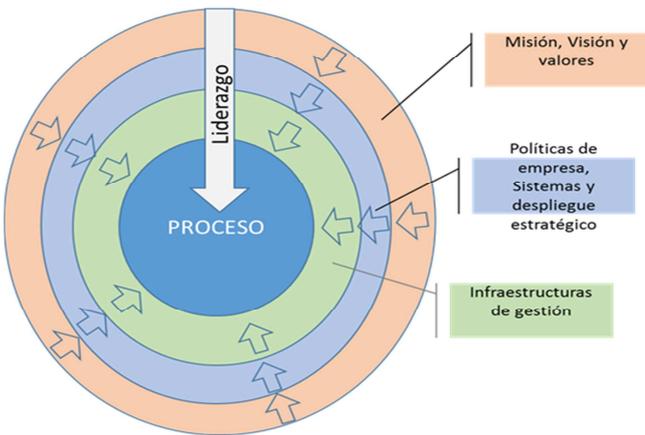
Microdecó dispone de un enfoque de Reconocimientos que identifica los diferentes tipos que utilizamos para definir los reconocimientos, atendiendo a criterios individuales, colectivos, consecución de objetivos y trayectoria laborales. (P.3.3).

P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

Microdecó tiene definidas tres vertientes para desarrollar el Liderazgo, que vienen identificadas desde nuestro modelo de gestión:

- 1.- Cultura: Desarrollo de Misión, Visión y Valores (con los comportamientos asociados) como guías que ayuden a las personas a desarrollar el liderazgo y el compromiso.
- 2.-Políticas y Estrategias: Desarrollo de políticas y la consecución de las Estrategias definidas en la organización, para estimular el cambio y el espíritu de mejora e innovación.
- 3.-Infraestructuras de Gestión: Están a disposición de las personas para la realización de actividades y Liderazgo armonizado de los procesos.

Visión transversal del modelo



La dirección puede delegar a través de los motores a las mC/GO, determinados elementos de la gestión, que se recogen en los capítulos de la mC. Dado lo heterogéneo de las mC/GO, cada motor delega los elementos de gestión que necesite en cada caso.

En Microdeco, debido a sus necesidades de liderar aspectos diferentes de la gestión de ha definido un tipo de Liderazgo vertical y otro de Liderazgo Transversal que se desarrollan en las diferentes empresas para garantizar el seguimiento de actividades orientadas a la implantación y mejora.

El liderazgo Vertical se corresponde al esquema del organigrama de cada una de las empresas y lideran las infraestructuras de Gestión:

-Plantas productivas: Jefe de Planta, Gestores, Jefe Reglador, Jefes de Turno, Operario.

-Plantas de Gestión (Microdeco Inn, Microdeco Gestión): Director, Gestor-Responsable, Técnicos).

El Liderazgo Transversal: líderes orientados al cambio, a la mejora y estandarización:

-Project Leader Producto: APQP, Prototipos etc.

-Project Leader Proyecto: TICs, Sistemas, RRHH, Controlling, 5Ss, etc.

-Project Leader Procesos: Qch, Kaizen, etc.

La evolución del tipo de liderazgo y la especialización de este se puede observar en el indicador Anexo R.P.1

Los líderes de la organización, se implican con la identificación de oportunidades de mejora a través del proceso de Despliegue estratégico donde una vez establecidas las Iniciativas, los líderes aportan su visión para definir y desplegar los programas y proyectos. Los líderes transversales, además, identifican estas oportunidades aportando ideas y propuestas desde ámbitos de apoyo a procesos (QCH, Kaizen, proyectos, etc.). Existe un procedimiento definido para que todas las personas de la organización puedan presentar sugerencias de mejora.

Microdeco ha definido la Misión, Visión y Valores, que han sido revisados y comunicados en los sucesivos ciclos.

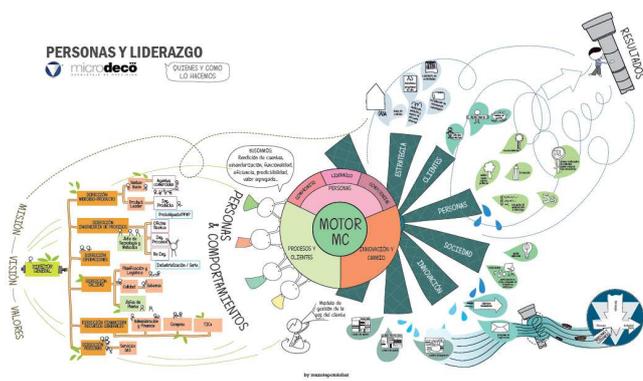
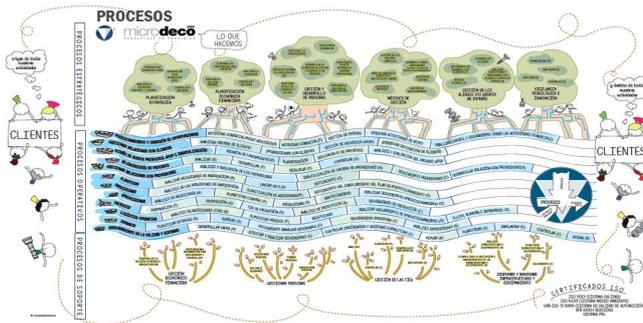
Desde el 2008 Microdeco viene dedicando mucha reflexión y esfuerzo en encontrar vías innovadoras para desarrollar el liderazgo en las personas de manera que pudieran lograr autonomía, corresponsabilidad, confianza y cohesión interna alrededor del proyecto Microdeco. Para ello hemos trabajado en 5 ejes.

- Desarrollo de un modelo de EFR: Microdeco está certificado como empresa EFR desde el 2008 y es uno de nuestros principales activos para uno de nuestros retos estratégicos de Responsabilidad Social Corporativa.
- Formaciones capacitivas:
 - Procesos de coaching del equipo Directivo
 - Procesos de coaching individual
 - Talleres sobre competencias conversacionales con la plantilla
 - Talleres de creatividad
 - Master de project leadership para varios miembros de la organización.
 - Talleres para trabajar el uso de la herramienta Feed-back
 - Talleres de reuniones eficaces.
 - Taller de difusión de comportamientos asociados a los valores
- Caracterización de la cultura: A través de la herramienta CTT, obtuvimos la caracterización cultural de toda la empresa, lo que nos permitió tener una foto de partida de nuestros puntos fuertes y áreas de mejora. Estos resultados se trabajaron en la dirección con la consultora Equilia y del consultor Adolfo Jarrin. Este ejercicio nos sirvió para reflexionar sobre las opiniones expresadas por las personas junto a la estrategia de negocio, de la cual emana la primera propuesta de valores
- Gestión guiada por valores: Como consecuencia del punto anterior, en este momento estamos inmersos en un proyecto con amplia base de participación de las personas de la organización en la definición de los comportamientos asociados a los valores tractores. Estos comportamientos han sido votados y priorizados por el 100% de las personas de la empresa y actualmente estamos realizando unas encuestas con participación extensa a toda la plantilla para medir cómo practicamos las conductas asociadas a los valores de Microdeco en el día a día. Todo ello para ver si somos coherentes entre los que decimos y después hacemos de manera individual y en equipo.

3- PERSONAS

- Liderazgo Visual: Estamos trabajando la comunicación como uno de los rasgos principales del liderazgo a través de 2 actuaciones diferentes. En un primer momento hemos trabajado la comunicación de la Misión, Visión, Valores y comportamientos asociados a ellos a través de diferentes formatos (grandes paneles, paneles en máquinas, entregas individuales). Actualmente estamos desarrollando 3 infografías para comunicar el Despliegue estratégico, Los procesos, y los Motores (infraestructura de gestión)

- Organización
 - Coger acta de cada comité de Dirección
 - Mapa de reuniones común y compartido
 - Trasladar e las personas el para que de su trabajo
 - ED: Cumplir compromisos y si no se puede comunicar las causas
- Visión compartida
 - Comunicar de manera sencilla y clara el PdN y PdG en las comunicaciones semestrales
 - Abrir espacios en mC/GO para hablar de logros/impactos de Microdeco en sus GI
 - Definir los mínimos de limpieza de puestos compartidos en producción con el personal.
 - Crear encuesta de comportamientos observables en aplicación electrónica.



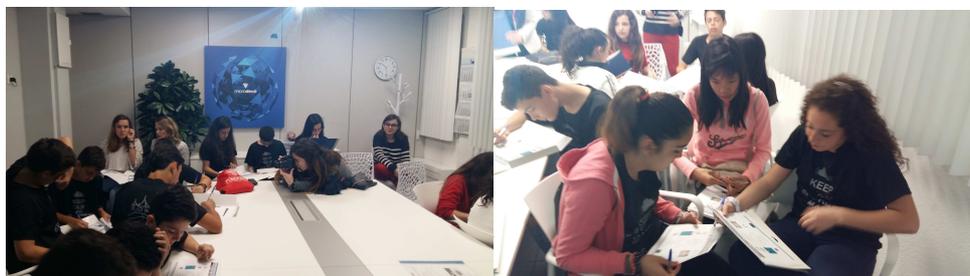
Los directores y Jefes de Planta son los responsables de definir los planes de formación y adiestramiento de todas las personas de sus áreas de Gestión. Estos planes de formación, se definen anualmente.

Las encuestas de valores, la satisfacción de las personas (liderazgo), el grado de madurez de los Procesos y Motores, nos aportan información para revisar el grado avance del ejercicio de liderazgo en toda la organización. Anexos: R.P.1, R.P.2, R.P.3, R.I.2.

En el equipo de Dirección se están desarrollando acciones específicas de desarrollo del liderazgo apoyados por la consultoría Equília::

- Creación de equipos
 - Presencia de la Dirección en Multiplanta
 - “Hacer equipo” internamente en el ED
 - Hora de feed-back individual con colaboradores
 - Consolidar y dinamizar los comités
 - Seguimiento de los planes de acción individuales

SOCIEDAD

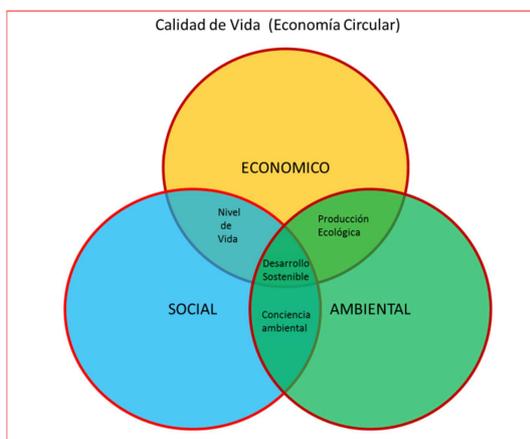


4- SOCIEDAD

S.1 Cómo gestionamos el compromiso con nuestro entorno social

En Microdecó hemos desarrollado a lo largo del tiempo y empezando a raíz de la consecución de la obtención del Premio Europeo de EFQM a la responsabilidad social corporativa, un enfoque de RS que enmarcaba todas las actividades encaminadas a este elemento que veníamos haciendo con anterioridad al premio y asimismo dando cauce a las que se han ido desarrollando con posterioridad. Este enfoque recogía asimismo una tabla de agentes sociales a las que iban dirigidas estas actividades desde 2014.

En la revisión de 2015 se actualizó esta tabla de agentes y algunos aspectos del enfoque, que asumieron una orientación más adecuada a las circunstancias variantes del momento actual. Este enfoque se identifica en el siguiente diagrama.(anexo S.1.1):



El enfoque se circunscribe en el ámbito de los tres aspectos que definen la “Economía Circular” y que son:

- 1.-Crecimiento económico
- 2.-Cuidado Ambiental
- 3.-Conciencia Social

Además de estas áreas, en las intersecciones de cada una de ellas, hemos identificado unas vertientes en las que entendemos que también hemos de trabajar para desarrollar nuestra conciencia de economía circular y Desarrollo Sostenible

En este afán hemos identificado para cada una de estas áreas y vertientes, los Grupos de Interés afectados de entre los identificados como Grupos de interés de la organización para la definición estratégica y la recogida de información relevante para el desarrollo de PE. Además hemos identificado las necesidades latentes que estos GI denotan a través de conversaciones mantenidas con ellos cuando son personas asequibles y aplicando la intuición en los ámbitos menos accesibles. Asimismo, hemos identificado unos objetivos orientados a la sostenibilidad para desarrollar cada una de las necesidades latentes y estos se

desarrollan mediante acciones lo menos esporádicas posible y con proyectos concretos orientados a alcanzar mejoras en dichos objetivos.

Como parte del seguimiento del desarrollo de este enfoque hemos identificado un indicador, que no siendo el único, puede servir de referencia, a la hora de valorar si estamos alcanzando los objetivos particulares marcados para cada ámbito, área, vertiente, GI, o necesidad. De la misma manera, comprobaremos a lo largo de 2016 si somos capaces de dinamizar una visión de tendencia general del enfoque, para asegurarnos que las tendencias alcanzadas van orientando adecuadamente nuestra visión de lo que tiene que ser el compromiso social y la sostenibilidad Medioambiental.

Los elementos explicados en las líneas anteriores los hemos plasmado en nuestra Tabla de Desarrollo Sostenible que la incorporamos como anexo.(anexo S.1.2).

S.2 Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental

Nuestro sistema Ambiental está certificado, según norma ISO14001, desde 2004. Tiene definida su política Ambiental que ha sido revisada y comunicada en diferentes ocasiones. El sistema revisa anualmente los impactos ambientales que pueden haberse generado de entre los ya previstos y otros posibles no previstos que incorpora en la lista de impactos de acuerdo a los cambios que se van produciendo en los procesos de fabricación o en otros procesos de la empresa. Asimismo se hace un seguimiento del cumplimiento de la legalidad vigente y se persiguen los cambios de ésta, que puedan afectar nuestra actividad.

Periódicamente y tal como se recoge en la tabla de Desarrollo sostenible (anexo S.1.2), se hacen campañas de sensibilización para las personas de la organización con vistas a mejorar los consumos de algunos elementos o la reducción de algún residuo.

La orientación del sistema ambiental está dirigida a trabajar en las 3R para la disminución del residuo (Reducir-Reutilizar-Reciclar).

Dada la naturaleza de nuestra actividad, no tenemos posibilidad de trabajar en el diseño del producto, ya que ésta responsabilidad es exclusiva de nuestros clientes, y por esta razón nuestra orientación es a trabajar en la mejora ambiental de nuestro proceso.

En el anexo S.2.1, se recogen algunas de las actividades ambientales desarrollados en proyectos de mejora.

En nuestra evaluación de Proveedores, está formulado a la hora de establecer la puntuación de Aptitud potencial, que tengan más posibilidades aquellos que por proximidad, estén mejor situados para incluirlos en la lista de proveedores aceptados.

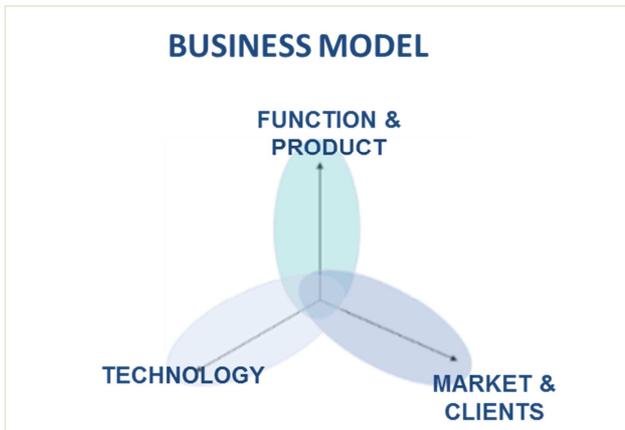
INNOVACION



5- INNOVACION

1.1 Cómo definimos nuestros objetivos y estrategias para innovar

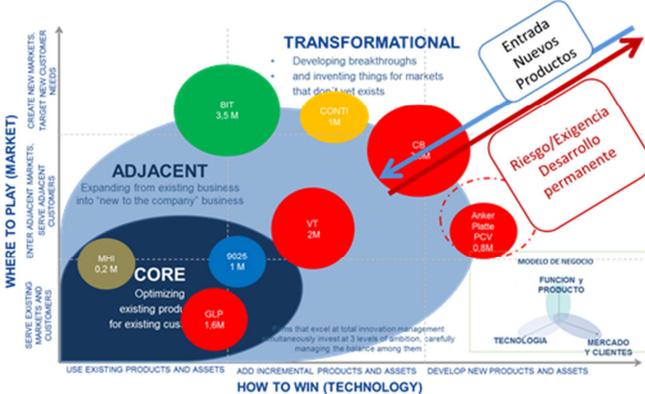
La reflexión orientada por la hélice de Beck, nos sirve de orientación en el proceso de creación de oportunidades.



Para el desarrollo de este proceso realizamos, sondeos de mercado, reuniones con clientes y aliados estratégicos e identificamos los potenciales productos que conformarán nuestro "Portafolio de Producto". (Anexo I.1.1). y estrategia de mercado.

A través del proceso de Vigilancia Tecnológica, identificamos las Tecnologías críticas y disponibles para la función y el coste de dichos productos y validar su potencial industrialización en el portafolio Tecnológico. (Anexo I.1.2). La relación entre producto y tecnología asociada la representamos con el siguiente diagrama:

Producto/Tecnología → Ciclo de Innovación del Portafolio de Productos



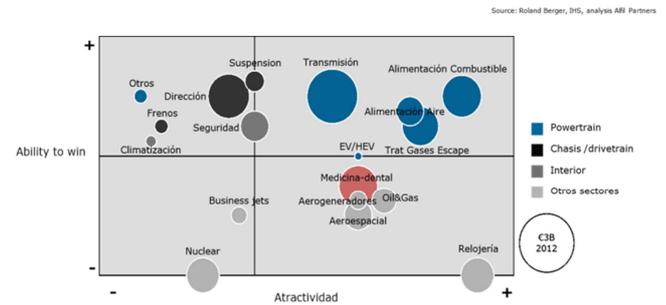
Los proyectos innovadores que se consideren estratégicos, son llevados a la Planificación Estratégica, para incluirlos en las Iniciativas resultantes. En la definición del PE, se revisan asimismo, los posibles proyectos innovadores referidos a funcionamiento interno o eficiencia en la gestión y que no son del ámbito puramente tecnológico.(Tecnologías de Gestión).

Como respuesta a la estrategia de diversificación y al estudio de los mercados adyacentes, en 2014 abordamos la creación la unidad de Microdeco Medical, para abordar el

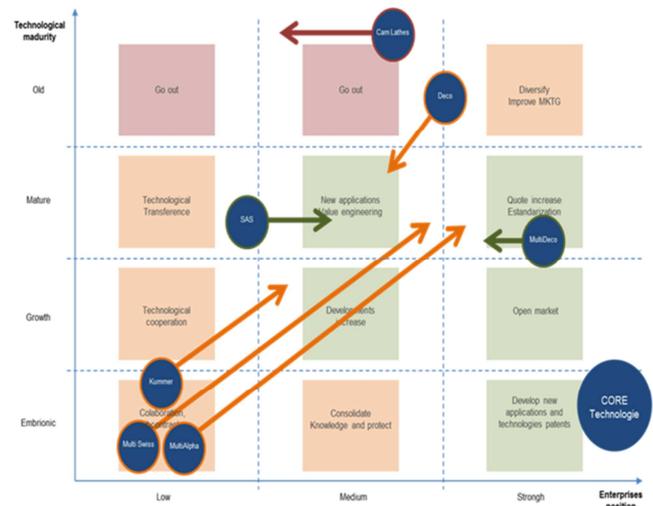
mercado implantes médicos, de la mano del actual aliado REINER.

Growth Alternatives Matrix

Alternatives valuation in terms of **attractiveness** and Microdeco **ability** to win in that particular sector/segment



A lo largo de 2015 se ha desarrollado un intenso estudio de mercado y producto para identificar nuevos nichos accesibles y priorizarlos. (Anexo I.1.3). y nuevos clientes potenciales.(AnexoI.1.4).



Con la voluntad de estar más cerca de la generación de producto propio, hemos colaborado en la generación de una plataforma de desarrollo de producto denominada Dynamik Technological Alliance.

1.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar

Microdeco establece una serie de contextos en el ámbito de su gestión para desarrollar entornos de colaboración y confianza para estimular la creatividad y la generación de ideas:

- 1.- Participamos en redes de información relevante y destinamos un presupuesto a dichas tareas de captación. (AIC, RVCT, Alfíl, Dynamik, Acicae, Fundación Izarra)
- 2.- Despliegue de la participación estratégica: En este entorno las personas participan en la parte de definición y planificación del despliegue estratégico asignado a las iniciativas de su área de actuación. (Directores, gestores y otros mandos).

5- INNOVACION

3.- Proyectos de Innovación trasversales: En este tipo de proyectos las personas participan en la definición y seguimiento de proyectos de mejoras trasversales (Qchampions, Kaizen, otras personas)

4.- Puntos CIP (Continuous Improvement Points): En estos puntos todas las personas del área de actividad disponen de tiempo diario para identificar y aportan ideas innovadoras, sobre todo para buscar formas nuevas de enfocar problemas del día a día. Los Gestores son los responsables de coordinar estas aportaciones y seleccionar de manera consensuada, las opciones más interesantes. Estas acciones son identificadas en las listas de acciones de mejora para su implantación. Los participantes en estas implantaciones suelen ser las personas protagonistas de las ideas.

5.- Sugerencias: Existe un procedimiento de sugerencias establecido en las mC y GO, para recoger las mismas y dar cauce a las más relevantes propuestas.

Los gestores de las áreas han recibido formación para coordinar y dinamizar sus entornos de manera innovadora y creativa.

De manera continuada en el tiempo se realizan revisiones de las instrucciones de trabajo por los miembros del área para adecuarlas y buscar los estándares más adecuados de realizar las actividades. Estas modificaciones se integran como parte de la documentación del sistema, y se actualizan las matrices de polivalencia con las últimas modificaciones.

En el protocolo de reconocimientos anuales se recogen como criterios aquellos referentes como actitudes innovadoras y proactivas en el desarrollo de actividades, resultados en proyectos y mejores sugerencias.

En el proceso de desarrollo de nuevos productos se han ido desarrollando cambios estratégicos a lo largo de los últimos ciclos para buscar la manera más adecuada de incorporar más valor añadido a los productos de nuestros clientes. Entre ellos podríamos destacar la transformación de una oficina técnica en una Ingeniería de proceso centralizado (MES=Microdeco Inn), La incorporación del enfoque de Project Leader, el enfoque de Hélice Beck, La incorporación de Microdeco Inn en la RVCT, La generación de Microdeco Gestión para aglutinar las actividades centralizadas de gestión para todas las plantas, desarrollo de la unidad de Kaizen. Creación de los Q champion. El desarrollo de la plataforma industrial multiplanta, destinando finalmente el 3,3% a I+D s/ventas desde 2007.

I.3 Cómo aprovechamos el potencial de nuestro entorno

Disponemos de una tabla de alianzas descrita ya en el Anexo E.2.5, donde se recogen la naturaleza de las relaciones de cooperación entre Microdeco y sus aliados.

A nivel de proveedores cabe destacar la colaboración histórica con Tornos en la que se ha venido estimulando un importante intercambio de información e ideas para mejorar de manera preferente frente a otros competidores el aprovechamiento y desarrollo de las últimas tecnologías. (el 100% de nuestra tecnología de cabecera son máquinas Tornos y representan el 90% de las tecnologías de fabricación)

Somos miembros del patronato de la fundación AIC, creado con el ánimo de desarrollar aspectos innovadores y creación nuevo negocio en el sector de la automatización.

A nivel de clientes venimos desarrollando dentro del marco de "Preferred Supplier" con Bosch, una cooperación para el desarrollo de herramientas de gestión orientadas a mejoras Lean y que buscan eficacia y eficiencia en los procesos orientados a este cliente.

Por otra parte con Piergburg estamos desarrollando un marco de colaboración común para la generación de un piloto en Industrie 4.0, a partir del cual seamos capaces de gestionar Smart datas ante problemas de calidad en su cliente, incrementando el valor aportado por su cadena de suministro.(Proyecto Thinking Factory)

A nivel de otros partners, y como consecuencia en la colaboración con Ibermatica en el proyecto Smart Factory , se ha establecido un marco a partir del cual se ha extendido el alcance de este proyecto inicial, desarrollando una iniciativa estratégica con 15 proyectos para convertirnos en "Smart Enterprise". Estos proyectos incorporan la definición de nuevos mapas de procesos, el cambio integral de las herramientas TICs e infraestructuras de gestión.

Así mismo, con la consultora Asenta hemos venido desarrollando proyectos de mejora como la incorporación de Lean en algunos procesos y la revisión del procesos de mantenimiento.

Con la consultora Equilia venimos desarrollando diferentes proyectos del área de Cultura interna y gestión de personas. Y estamos en proceso de despliegue de un proyecto de "Liderazgo Visual" en 2016.

Con la plataforma Dynamik hemos comenzado un proyecto vinculado al vehículo eléctrico (Zakua), acercándonos a la generación de producto propio.

En la aportación de valor que las TICs nos proporcionan para mejorar nuestros procesos y relaciones internas, podemos identificar algunos proyectos como utilización de aplicaciones web para la gestión de encuestas de valores, la utilización de tablets para informar y gestionar las reservas de salas, la utilización de software de gestión de tareas para coordinar equipos, incorporación de pantallas informativas en los puntos CIP.

I.4 Cómo gestionamos las ideas proyectos innovadores

5- INNOVACION

La dinamización de los aspectos relacionados con la innovación los desarrollamos a través de 3 elementos fundamentales :

Motores: para el desarrollo de la gestión y el despliegue de la estrategia del área. Siendo responsable el Director del Motor.

Comités: Para el la gestión interdepartamental de los nodos de comunicación y decisión entre los procesos.. En cada uno de los casos tiene definido un Director responsable y el alcance de decisión, input/output.. Anexo I.4.1 Mapas de comités.

Grupos de desarrollo de proyectos interdepartamentales: Son creados en función de la necesidad de desarrollo de un proyecto concreto. Siendo liderados por un Director asignado.

Existen métodos de priorización, para determinados proyectos en el ámbito de la Reingeniería y en la Mejora Kaizen.

A partir de la Iniciativas se asignan unos presupuestos y equipos para dotar de recursos a los proyectos más relevantes, incluyendo análisis o vías de financiación para los mismos. (Liderazgo Visual, Smart Enterprise, ...).

Las experiencias piloto desarrolladas en proyectos concretos, en cuanto a utilización de diferentes metodologías, son compartidas con el resto de la organización para utilizarlas en otros proyectos en otras áreas:

-Brown paper en GP, utilizado en cálculo de VSM, Captación de necesidades de TICs, revisión de actividades de Ventas, etc.

-Utilización de 8D solicitados por nuestros clientes y implantados para seguimiento de acciones correctivas internas.

-Metodología de "Jidoka", "OEE Traking", y experiencia "6Sigma" por el equipo Kaizen, de Bosch, implantada en procesos de fabricación Bosch y extendida al resto de los procesos de fabricación.

-Implantación pantallas de visualización en puntos CIP a partir del proyecto piloto elaborado en Bosch.

Se hace, asimismo, seguimiento de la evolución de la gestión de los procesos mediante un indicador de la maduración de la gestión de los mismos y se hace, también, seguimiento de la maduración de la implantación de los Motores con otro indicador (Anexo I.4.2).

RESULTADOS



6- RESULTADOS

Los resultados presentados se han establecido en forma de indicadores dentro de una página (6 indicadores por página) que recogen el gráfico identificativo con las tendencias, los objetivos y las comparaciones de referencia a los elementos básicos de valoración del apartado. En forma de Histograma, se representan las tendencias cíclicas que se han ido produciendo. Los ciclos presentados son generalmente anuales, pero pueden ser otro tipo de ciclo de mayor rango, dependiendo de la cadencia de revisión del indicador. Muchos de los indicadores presentados son revisados de manera diaria, mensual, trimestral o semestral, aunque en esta guía se han dispuesto de manera anual, para facilitar su valoración.

En forma de línea, se incluye el objetivo esperado para cada ciclo. Estos objetivos se establecen de dos posibles formas: Existen algunos que son estables a lo largo del tiempo y se han definido como medida de un nivel saludable de comportamiento. Estos objetivos, están identificados de esta manera, porque por regla general guardan relación con los resultados de otros indicadores y lo que queremos conseguir es un equilibrio entre los mismos para buscar situaciones de sostenibilidad de la organización. Son objetivos que se caracterizan generalmente por su estabilidad continuada en los sucesivos ciclos o años.

Existen asimismo, otros objetivos marcados anualmente que son identificados en las revisiones que la organización realiza al inicio de cada ciclo de PE o inicio del ciclo anual.

El momento para establecer la mayor parte de los objetivos, es en la reflexión Estratégica que la dirección realiza antes de definir las iniciativas, programas y proyectos del PE. Aunque la mayor parte de los objetivos permanecen fijos a lo largo de todo el ciclo estratégico, esto no es siempre así, ya que a lo largo de las revisiones realizadas por la dirección de forma periódica dentro de los ciclos, pueden modificarse dichos objetivos.

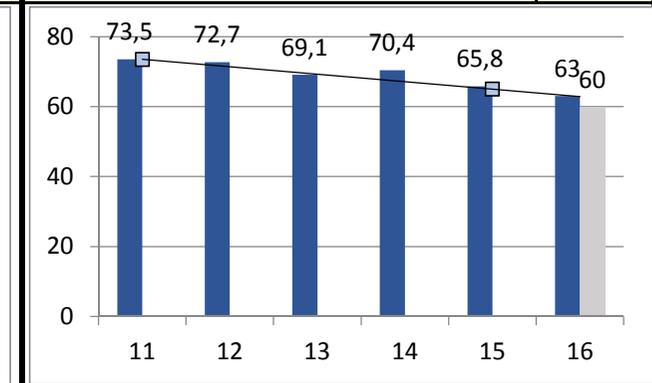
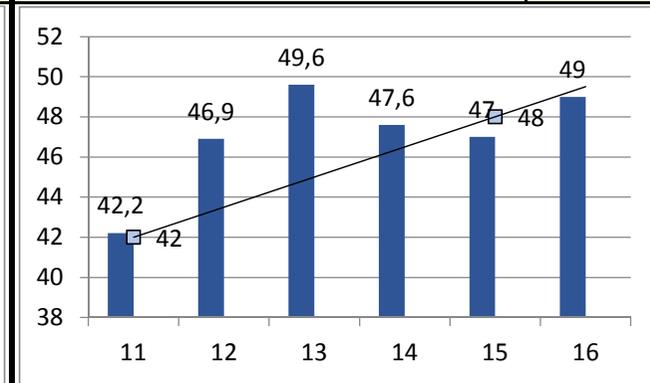
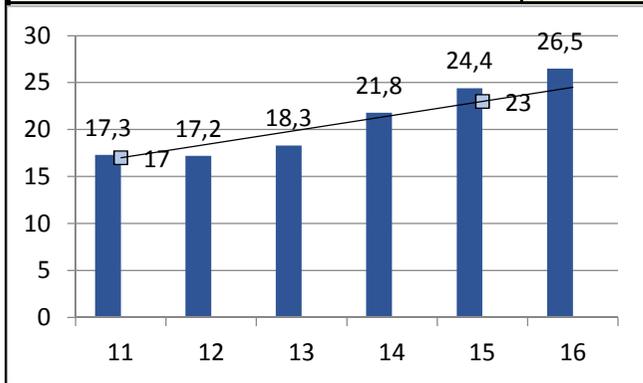
Las comparaciones están reflejadas en formas de histograma, junto al valor de tendencia comparado. Hay que reconocer que no disponemos de comparaciones de forma extensa, salvo en el área de Personas que se han comparado con la batería de indicadores de Euskalit con lo que nos comparamos con las empresas de Euskadi más involucradas en la mejora y desarrollo de la excelencia. Las comparaciones se han realizado con la media del grupo de participantes, ya que aunque tenemos también datos de los mejores, estos generalmente están situados en el extremo más favorable y no terminan aportando valor informativo.

Cada indicador presentado, dispone de un apartado bajo el gráfico que explica la utilidad y los comentarios justificativos observables en el gráfico y se aportan, también, explicaciones de las causas analizadas.

Disponemos de la mayor parte de los indicadores una mayor segmentación, particularizada, por planta, por empresa, o por ambos conceptos que nos ayudan a analizar con más detalle los resultados y nos ayudan a tomar decisiones más adecuadas. En los anexos presentados, se han incluido algunos indicadores complementarios a los incluidos en la guía que dan idea de la segmentación que la organización dispone.

En las siguientes páginas se incluyen los indicadores agrupados por cada uno de los elementos de acción explicados.

Ventas (Mio €) 1 VA (Valor Añadido) (%) 2 Productividad Global (MSB/VA) (%) 3

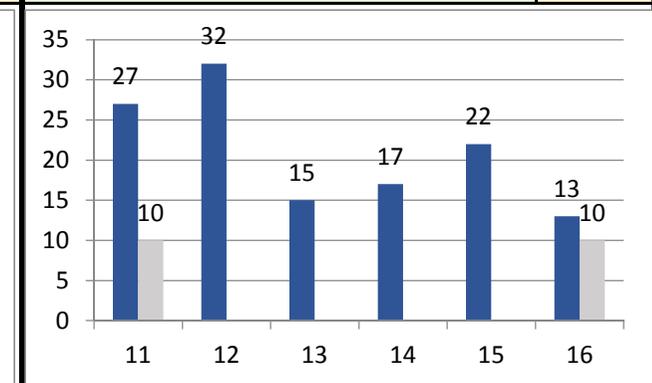
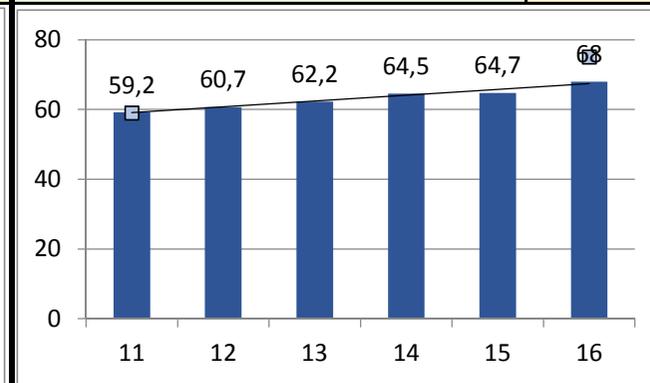
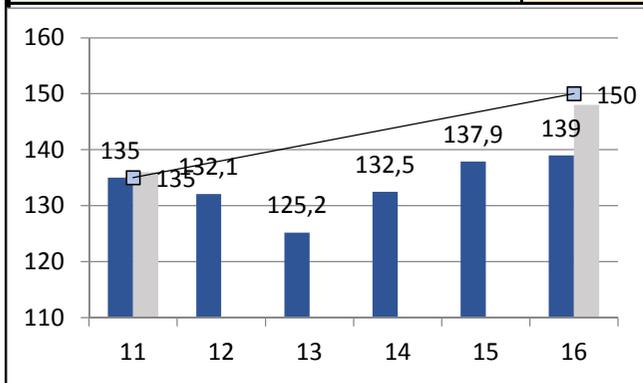


Objetivo de PdN (Consolidarnos > 23 Mio €)
Crecimiento orgánico 2012 - 2015 (CAGR > 25) superior al del Mercado Automoción

La evolución positiva del VA es fruto de nuestra estrategia de cambio de Posicionamiento de Producto/Tecnología

Nuestro Sistema de Gestión basado en Motores y mC es fundamental para alcanzar los Objetivos del PdN; van ganando en madurez y resultados (Medical comienza en 2014). La Iniciativa Smart Enterprise 4.0 también va dirigida a este objetivo.
Las empresas excelentes están <60%

Producción/ETC (k €) 4 VA/ETC (k €) 5 Inversión (%) 6

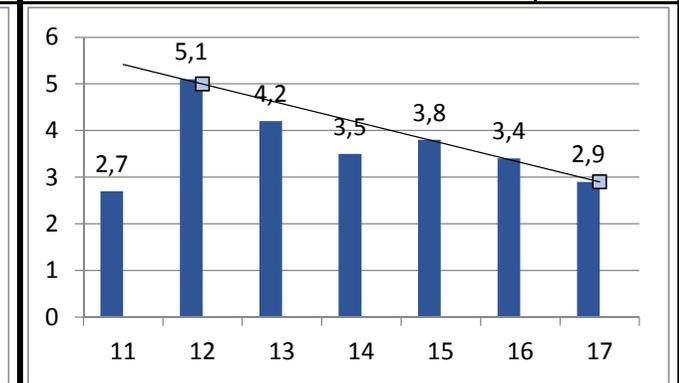
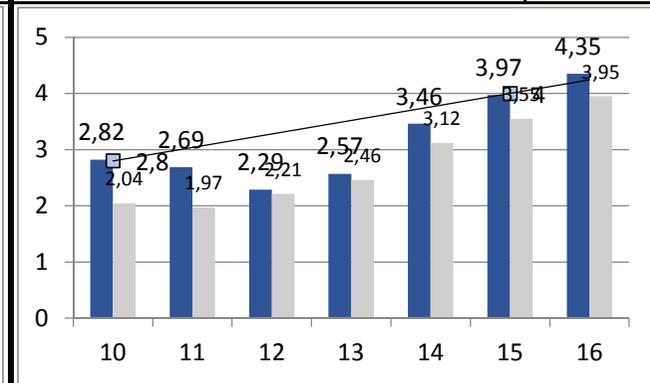
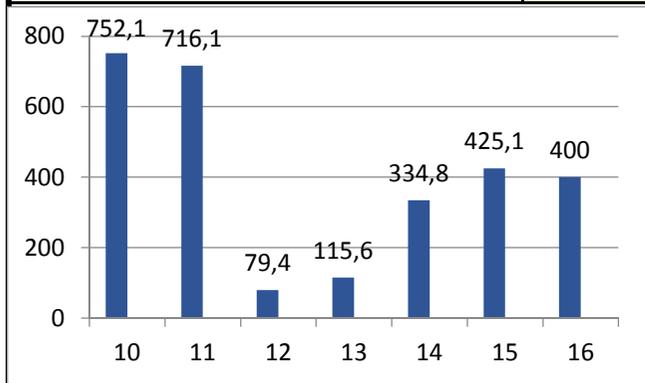


Benchmark (Alemania: 148k €/ETC y Francia: 136k €/ETC).
Fuente: Revue de Décolletage 2010)
Nº de ETC (2011: 134 --> 2015: 189)

Nuestro Sistema de Gestión basado en Motores y mC es fundamental para alcanzar los Objetivos del PdN; van ganando en madurez y resultados (Medical comienza en 2014). La Iniciativa Smart Enterprise 4.0 también va dirigida a este objetivo.
Las empresas excelentes están = 75k €

Nuestra estrategia de cambio de Posicionamiento de Producto/Tecnología ha requerido una transformación con un CAPEX muy elevado (CAPEX en 9 años: 33 Mio € --> Ratio: 1,8 = 1,8 € de Inversión / 1 € de Crecimiento Neto de Ventas orgánicas)

Beneficio (k €) 1 Cash-Flow (Mio €) 2 DFN/CF (Deuda Financiera Neta/ Cash-Flow) 3

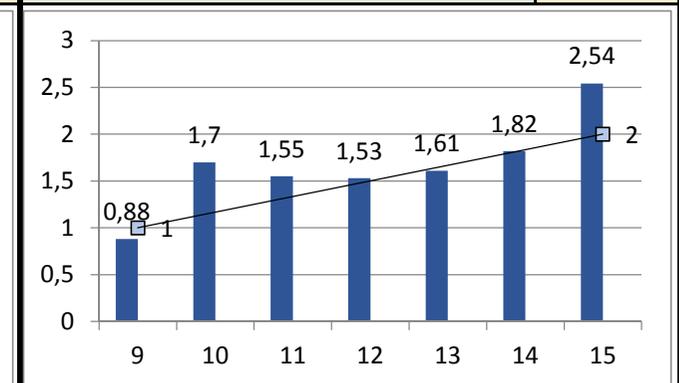
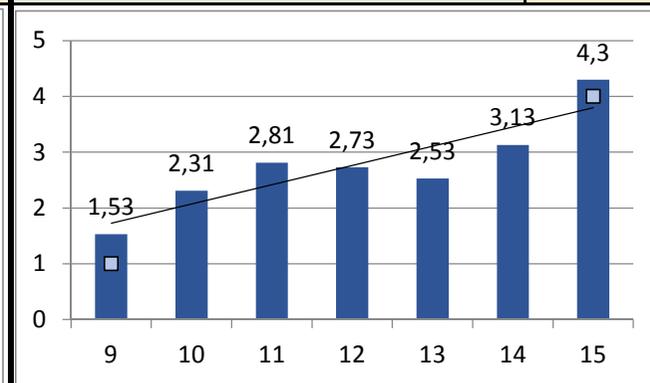
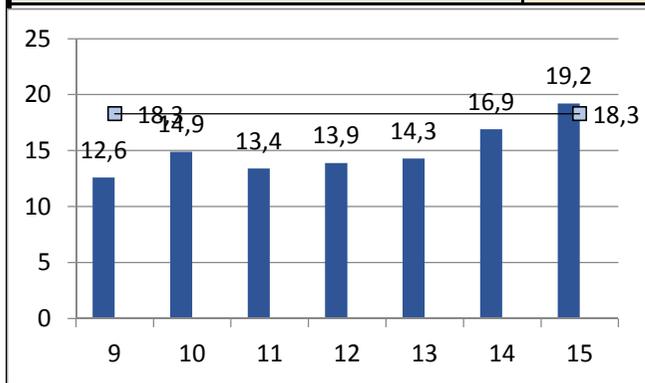


Se produce una mejora del CF % pero el aumento de la Amortización (>14,5% s/Ventas) provoca un estrechamiento del margen Bº (Ver gráfico adjunto)

Se produce una mejora del CF % pero el aumento de la Amortización (>14,5% s/Ventas) provoca un estrechamiento del margen Bº (Ver gráfico adjunto)

El CAPEX de 33 Mio € requerido por los retos de Posicioamiento (Salida de Livbag y Kendrion China y aceleración de Bosch) está en proceso de estabilización

Consolidación NPP (ErP) 4 Consolidación NPP (BorP) 5 Consolidación NPP (Ro) 6

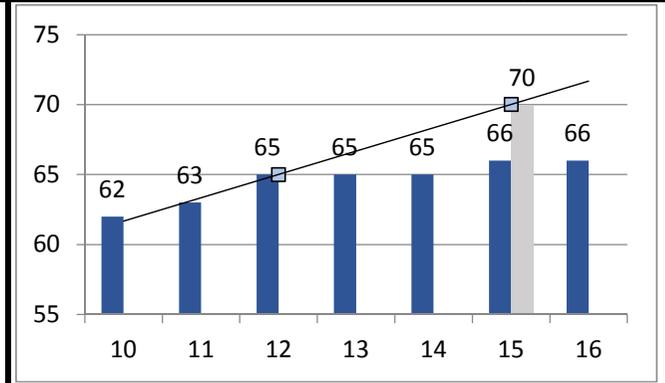
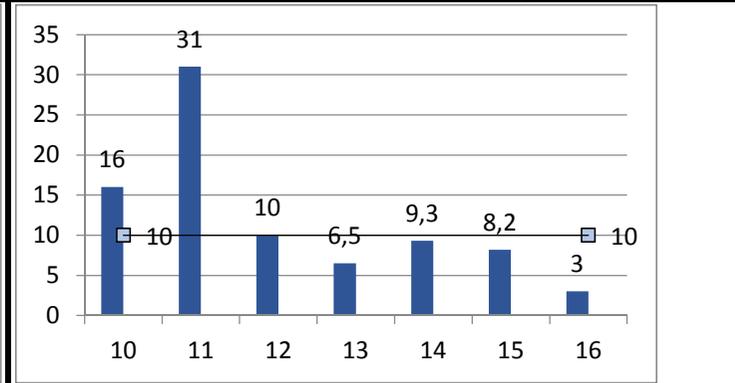
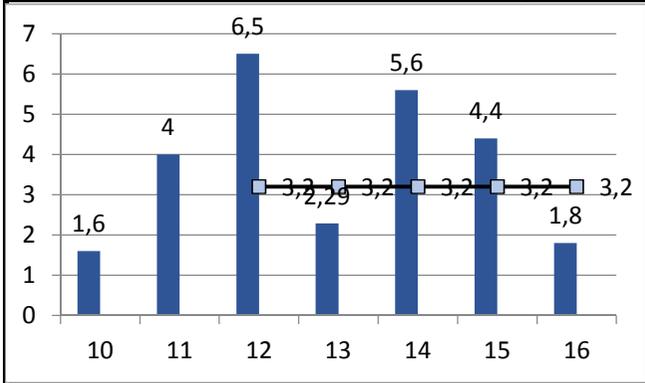


1) Los retos afrontados con el cambio de la PP en 3 plantas son: - Cambio de Producto (Fase 100 --> MultiFase) - Dominio de la nueva Tecnología (OEE + Scrap rate) - Modelo organizativo - Prepararnos para Industrializar la Captación (sosteniendo MSB/Salarios/Amortización/Precios)
 2) Objetivo ErP: recuperar los 18,3 Mio € (punto de partida anterior de 2008).
 3) ErP sostiene primeros 5 años a las plantas en crecimiento y ejerce de HQ

1) Objetivo para BorP > 4 Mio € (Tamaño Mínimo Eficiente para disponer de una Organización robusta y autónoma en la distancia)
 2) Remarcar que del 2012 al 2013 (en menos de 1 año) se pierden 1,5 Mio € por Kendrion China (más del 50% de la facturación en 10 meses).

1) Objetivo para Ro > 4 Mio € (Tamaño Mínimo Eficiente para disponer de una Organización robusta y autónoma en la distancia)
 2) Remarcar que del 2011-2013 Ro pierde el 70% de sus Ventas por la caída de Livbag.

Captación (Mio €) 1 Captación (%/RFQs) 2 OEE (% s/Tiempo Total disponible) 3

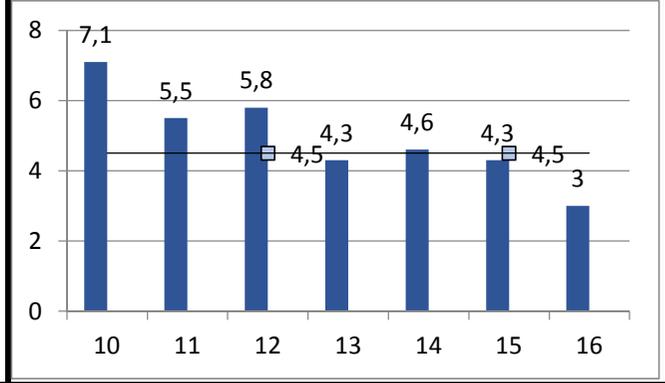
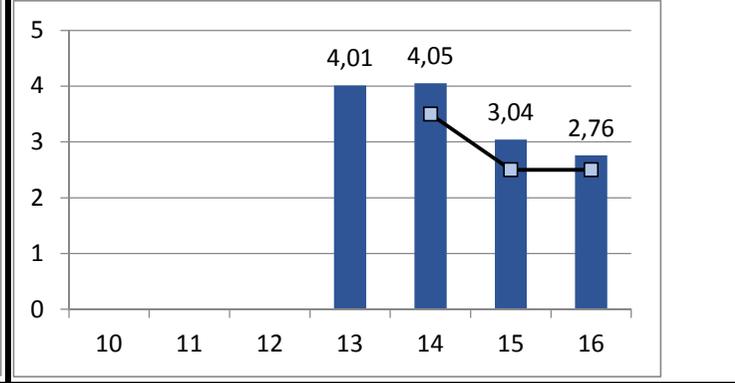
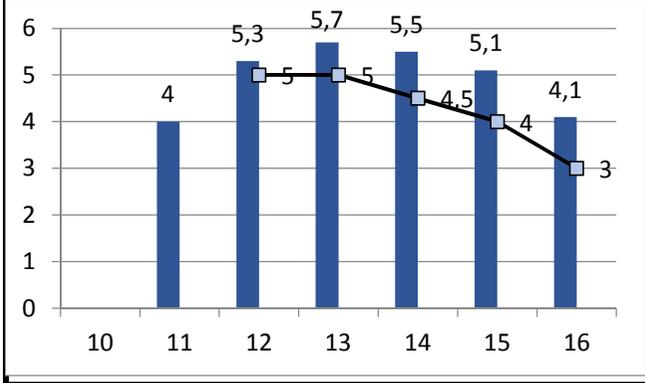


El nuevo Posicionamiento de Prod-Tec. alcanza resultados deseados. A parte de la Captación, consideramos el ciclo de Pérdida porque el cliente pierde cuota y No podemos digerirlo. - 2016: dato a Junio

- Objetivo > 10% --> este objetivo funciona en combinación con el Objetivo de Volumen de Captación (en Mio €)
- 2016: dato a Junio

- 2012-2015: Armonizamos la forma de medición de todas las plantas con el objetivo de alcanzar 70%
- Benchmark (fuente Tornos/Bosch): OEE=75%

Scrap (% s/Producción) 4 Costes No Q (% s/Producción) 5 Reclamaciones (nº Claims media/mes) 6

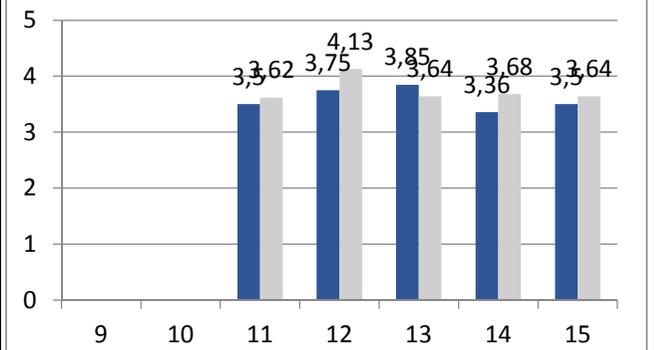
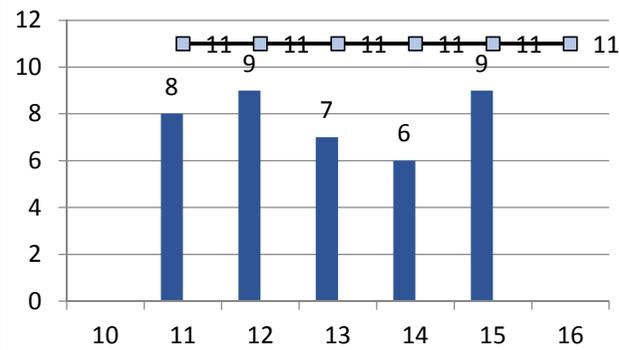
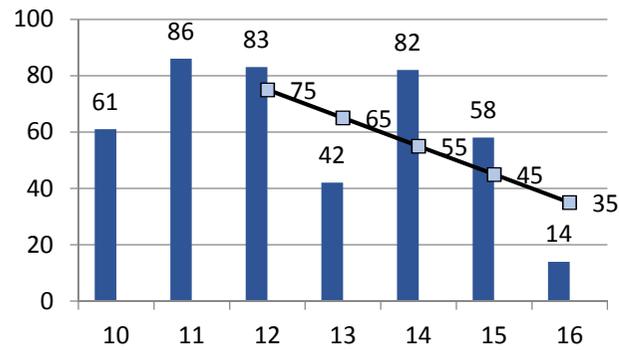


Los retos transformacionales derivados de la NPP a 3 plantas provocan un incremento de los niveles de Scrap %. Se ha redefinido nuestro Modelo Organizativo y el esquema de Liderazgo interno (ver R.P.1). 2016: dato a Mayo

Los retos afrontados con la NPP a 3 plantas han provocado un incremento de Costes No Q % (Recuperaciones, Transp. Urgentes, Contrataciones, etc.). Esto ha conllevado una redefinición del Modelo Organizativo y el esquema de Liderazgo interno (R.P.1). 2016: dato a Mayo

- El nuevo Modelo organizativo en Calidad alcanza sus objetivos (equipo Kaizen, Q Champions, equipo TPM etc.).
- 2016: dato a Junio

PLKZ (Puntos de Demérito)	1	nº de Desviaciones en Auditoría Cliente	2	Indice de Satisfacción de Cliente	3
---------------------------	---	---	---	-----------------------------------	---

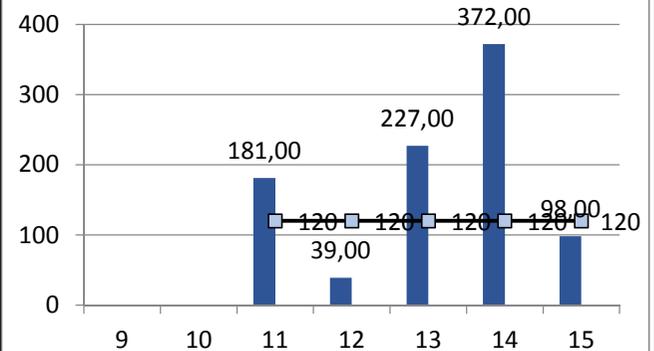
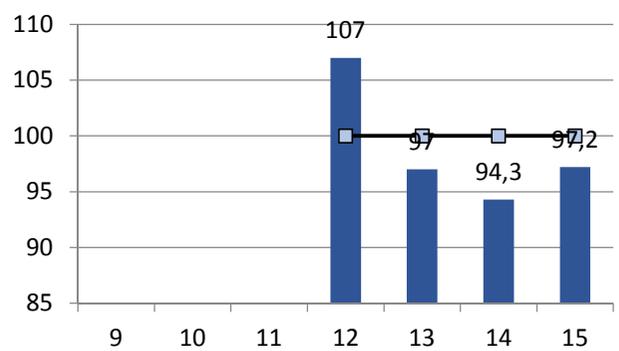
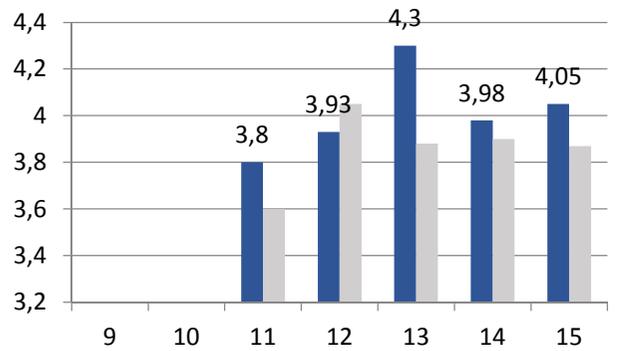


- Bosch nos mide por este indicador y bloquea-promociona a sus proveedores en base a ello

En 2015 se ha incorporado la planta de Boroa a la certificación TS, con lo que al incrementarse el numero de plantas las probabilidades de aumentar las desviaciones son mayores, no obstante se mantiene el objetivo

Esta encuesta tiene el riesgo de sesgo dependiendo del nº de clientes-interlocutores que contesten y el contexto relacional del momento. No obstante, se trata de una medicion directa contrastada por entrevistas directas y personales en 2014 (Estudio Estratégico PdN 2016-2020)

Indice Información/Comunicación	4	Cumplimiento de Entregas (Ped/Alb) (%)	5	Transporte Urgente (k€)	6
---------------------------------	---	--	---	-------------------------	---

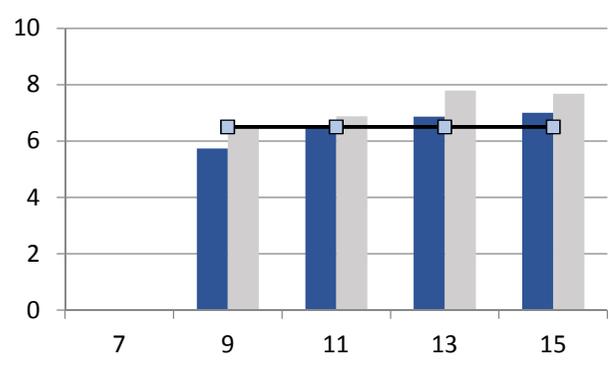


- Dentro de la Estrategia Preferred Supplier, destacamos el concepto de "Actitud PRO: Proactiva/Solucionadora/Ilusionadora" (Fuente: Bitron)

- La entrada CB en 2012 provoca que albaranemos más debido a sus urgentes necesidades de fabricación. A partir del 2013 tenemos segmentación /Cliente y desde 2014 / Cliente y Grupo. Los límites de actuación en contrato con Cliente son +/-10% del programa anual

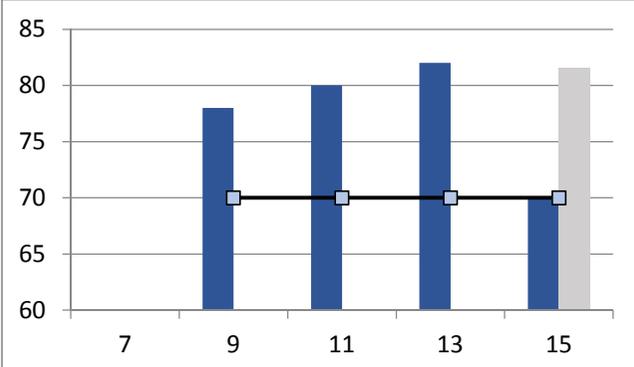
El fuerte incremento de ventas ha repercutido en que no hayamos podido generar stock suficiente para aguntar los picos de demanda sobre todo en CB, con lo que hasta que hemos podido adaptar el stock necesario hemos sufrido sobrecostes de transporte urgente.

Indice General de Satisfacción de Personas 1



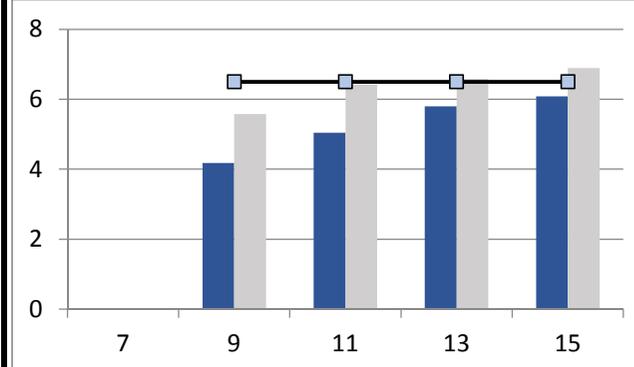
Los resultados generales de SP estan incrementandose, maxime teniendo en cuenta que hemos duplicado la plantilla de los ultimos 5 años y abordando grandes cambios organizativos

Participación en encuesta de SP 2



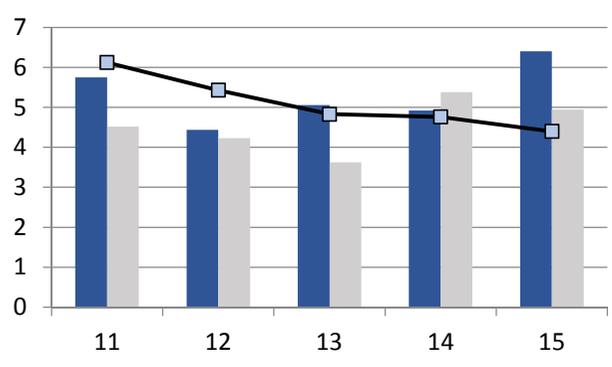
La baja participación en 2015 es debida al cansancio por la cantidad de consultas realizadas este año con diferentes parametros medidos (cambio, cultural, organizacional, etc). Solo disponemos de comparación con la media en 2015.

Indice sat. Respecto a la formación 3



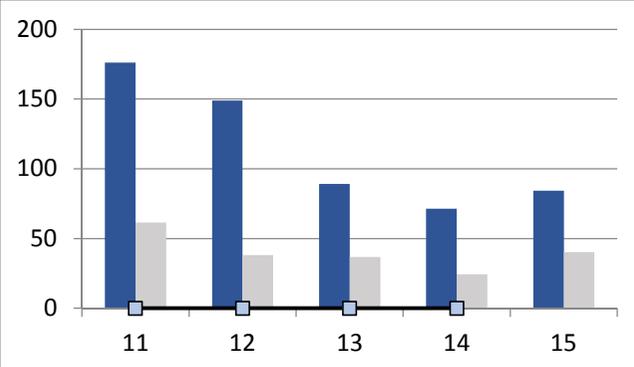
La tendencia es positiva fruto de las continuas revisiones del sistema formativo

Absentismo 4



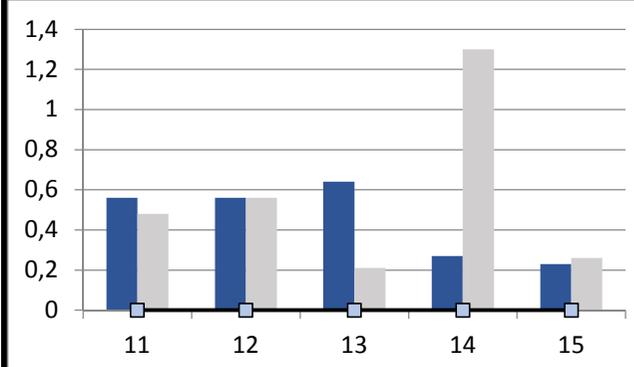
Este incremento del ultimo año viene motivado por bajas no derivadas del entorno laboral y que han necesitado largas recuperaciones.

Siniestralidad (frecuencia) 5



Es de destacar que la frecuencia de siniestralidad descendente derivada de la actividad en matveria de PRL

Siniestralidad (Gravedad) 6



La gravedad de los accidentes a disminuido debido a las actividades de mejora del sistema de PRL

Horas de formación por persona

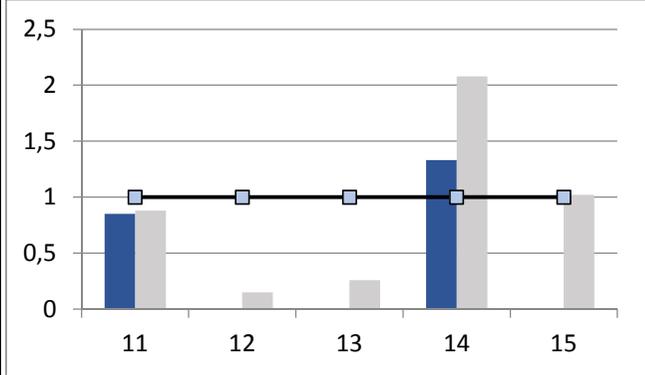
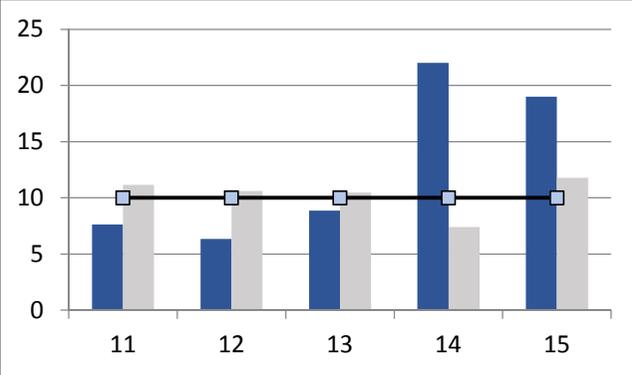
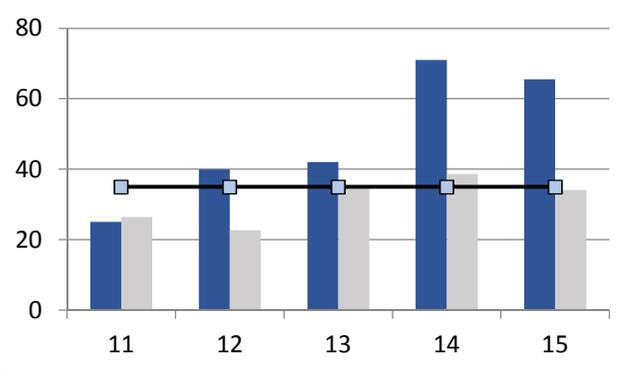
7

% personas eventuales

8

% personas abandonan la organización

9



Se define un objetivo del 2% sobre las horas anuales de forma general, pero cada año la planificación se realiza en función de las necesidades formativas expuestas

El objetivo es de 10% que es lo que estimamos de reversibilidad para eliminar un turno de trabajo, así evitar despidos y poder rehubicar la plantilla indefinida. Esto es debido a que nuestro horizonte de venta es de 1-2 años. La tendencia en los mejores es al incremento.

Consideramos que un 1% de abandonos sería asumible por nuestro sistema organizativo

Rotación de personas

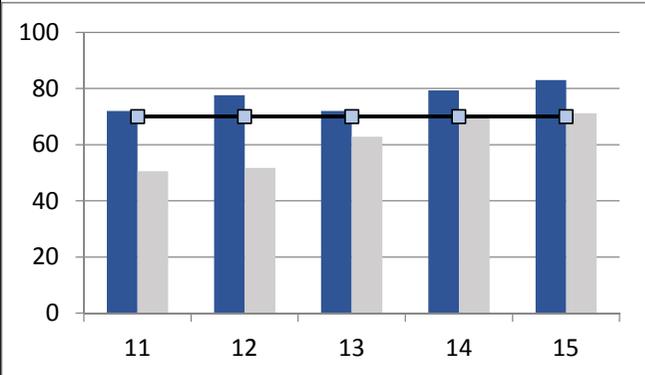
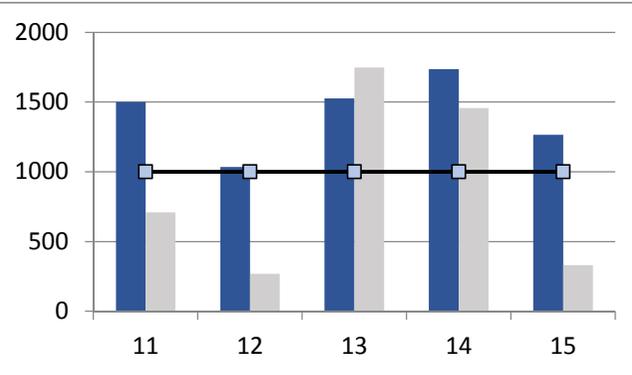
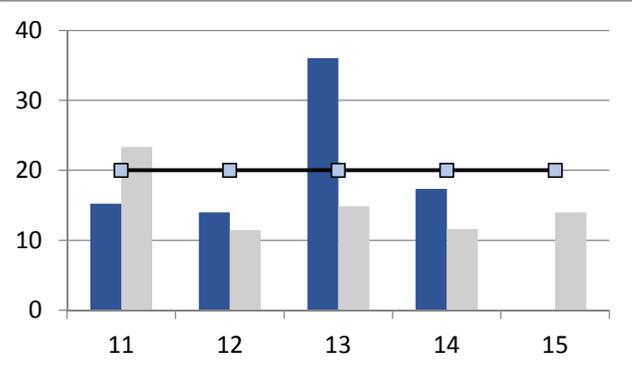
10

Beneficios sociales por personas €

11

% personas participan en la Mejora-Inn

12



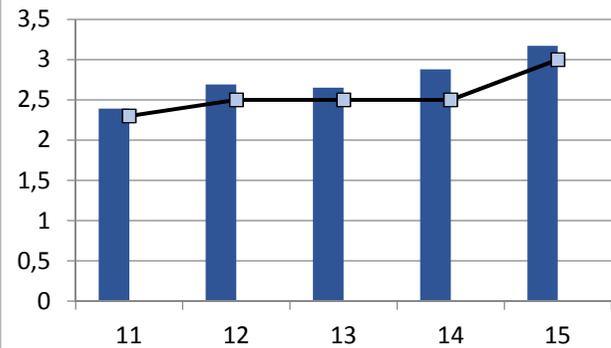
Indicador relacionado con % personas eventuales.

A pesar de no haber una partida específica para Conciliación consideramos que 1000€ por personas es una cantidad adecuada.

Una participación en proyectos de mejora del 70% es un objetivo que nos parece adecuado para responder a nuestro sistema de mejora e Innovación (mC, GO, Reuniones de mejora, Proyectos inn, etc).

Impuestos (SS+IRPF)(M)

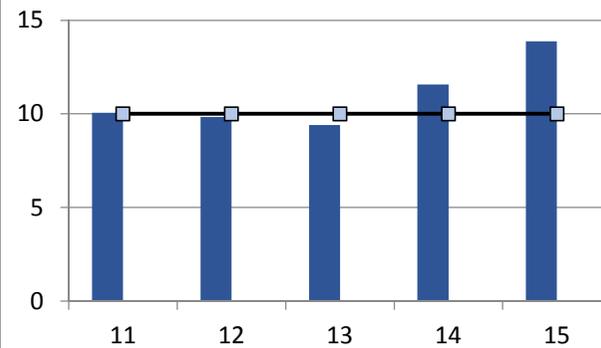
1



Representa la influencia del pago de impuestos a la comunidad como algo que la comunidad espera de nosotros. No obstante, los impuestos pagados en los últimos años han dispuesto de exenciones fiscales derivadas de actividad y proyectos desarrollados por la organización en ámbitos de I+D+i, lo que ha supuesto importantes condonaciones. Disponemos de cartera de exención acumulada para los próximos años.

Facturación de Proveedores (M)

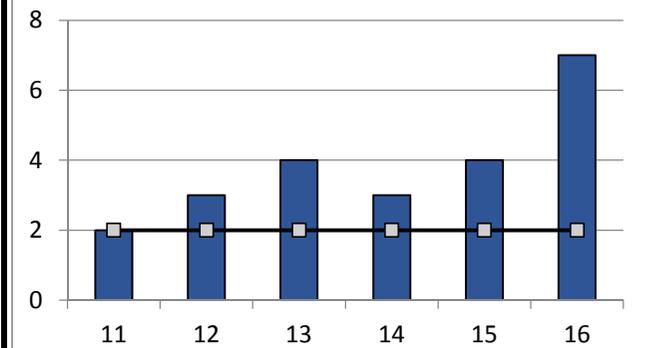
2



Los proveedores esperan crecer en las expectativas de negocio depositadas en nosotros. Aunque el indicador muestra la evolución global de la facturación disponemos de tendencias de evolución particularizadas por cada proveedor. En 2012 y 2013 la crisis tocó a la baja todas las previsiones de facturación.

Comunicaciones y Presentaciones

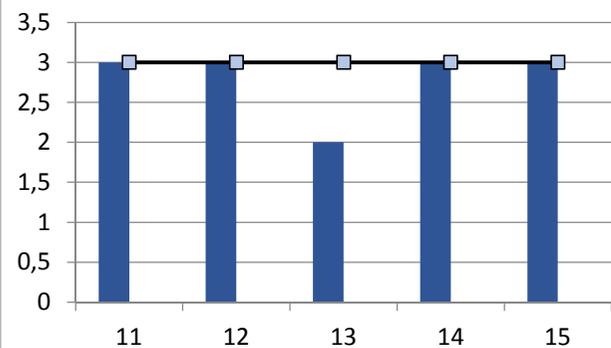
3



Las comunicaciones que realizamos nos ayudan a demostrar nuestro compromiso con la sociedad y el MA y las presentaciones que hacemos de nuestras actividades ayudan a compartir información y Buenas prácticas con otras organizaciones

CLUB 400 (participaciones act/pas)

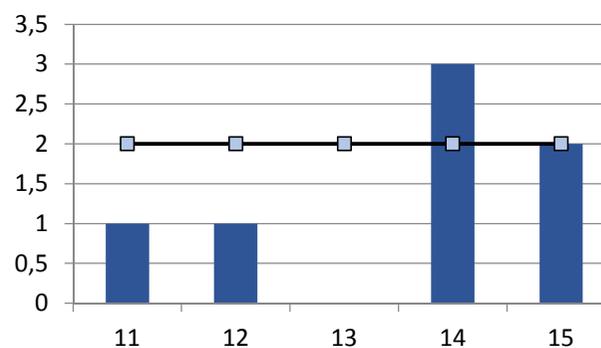
4



La participación en el Club 400 como contraste y compartición de buenas prácticas en gestión con otras organizaciones que conforman sociedad

Participación en Evaluaciones y Contrastes Ext

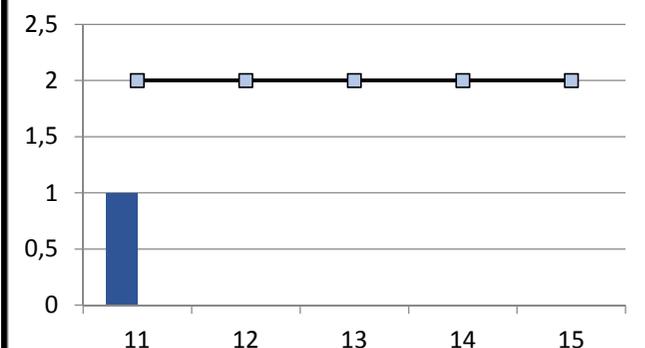
5



La participación en la realización de evaluaciones y contrastes de forma gratuita a otras organizaciones representa una forma de ayudarlas y compartir experiencias

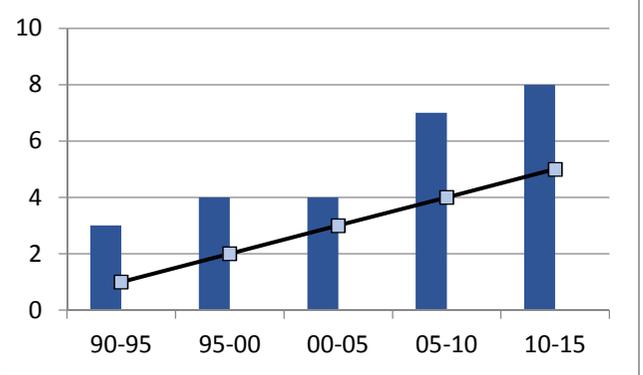
Desviaciones audit MA

6



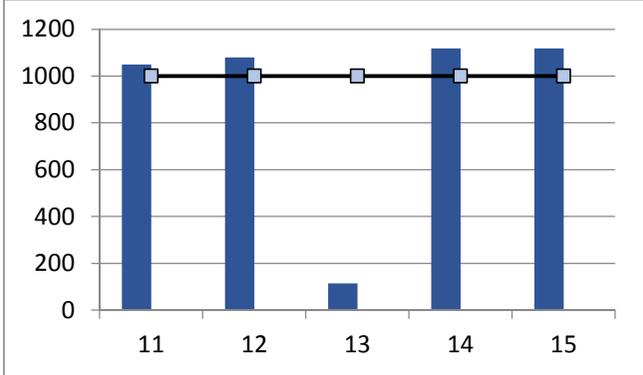
El cumplimiento de las normas MA y el control de las desviaciones de las auditorías nos apoya en nuestro empeño de mantener un MA más saludable.

nº de empresas creadas por MICRODECO 7



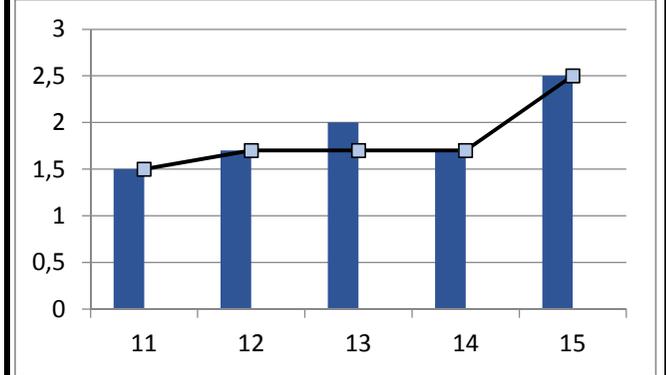
La creación de nuevas empresas da idea de la capacidad de crecimiento y de desarrollo sostenido del negocio

Donativos aportados a organismos 8



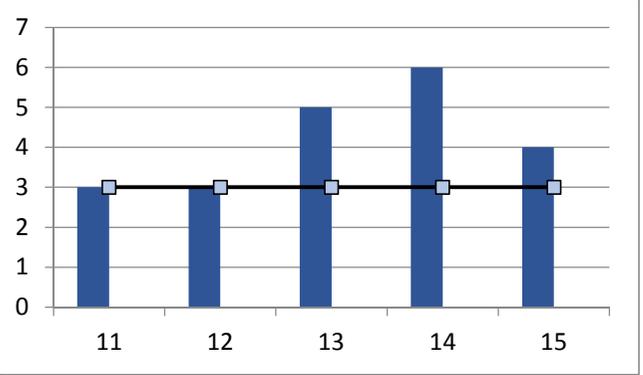
Se establece un objetivo de 1000 E aproximados por año para realizar donativos a entidades varias y algunas son fijas todos los años.

Bajadas de precios a clientes (%) 9



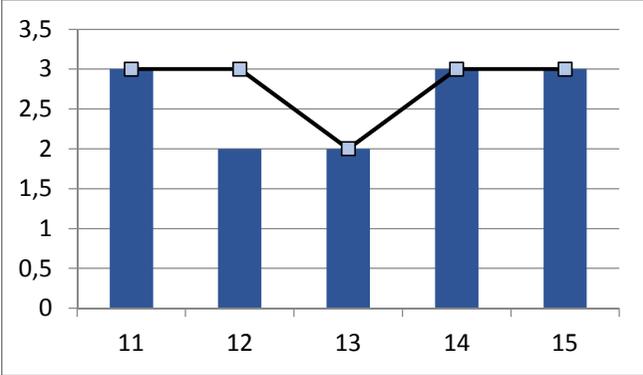
Los acuerdos alcanzados con los clientes Bosch, Kendrion, y Pierburg, establecen unas bajadas de precios en sus productos que vienen a paliarse en la mejora continua que desarrollamos a nuestros procesos productivos a lo largo del tiempo.

Formaciones MA (acogida + reciclados) 10



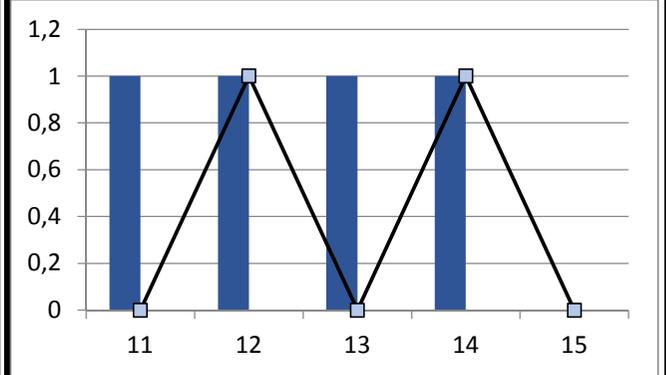
Desarrollamos formaciones internas de funcionamiento MA, con explicación de nuestra Política y sistema para todas las incorporaciones nuevas, pudiendo asistir también otras personas

Participación en Club MA 11



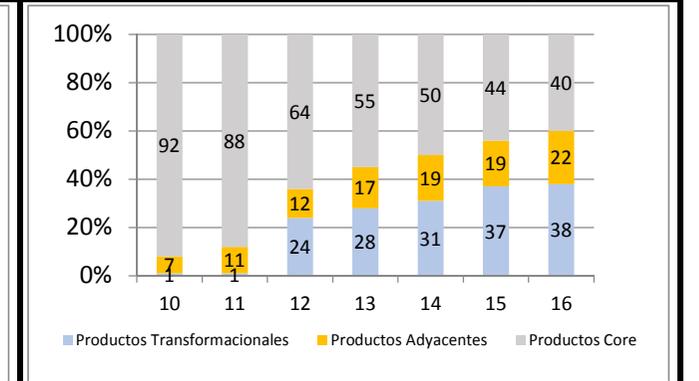
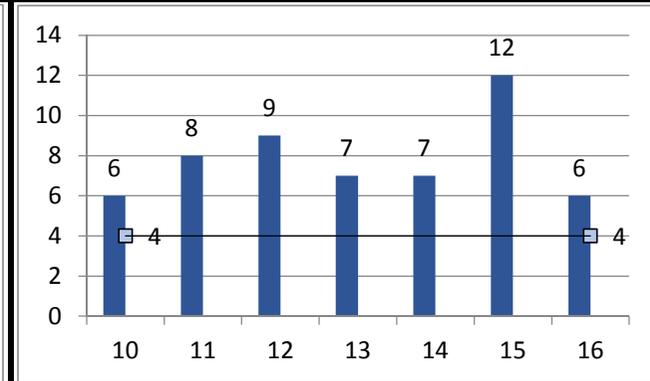
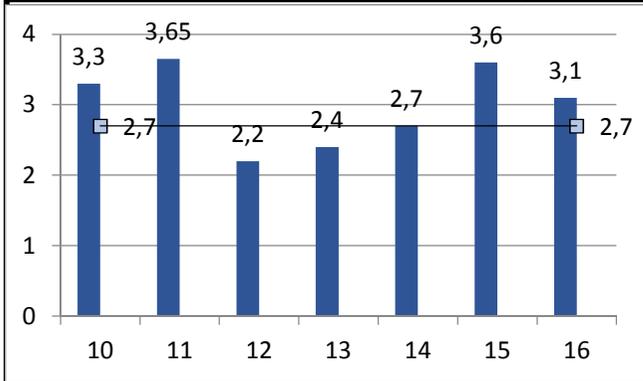
La participación en Club MA de FVEM nos mantienen informados de los cambios más importantes de lo que afecta a nuestra empresa y otras parecidas a la nuestra

Campañas concienciación MA 12



Cada dos años aproximadamente desarrollamos algún tipo de campaña dirigida a mejorar nuestro consumo o la generación de residuos: plástico embalaje, palets de madera, luz, agua.

Inversión I&D (s/Ventas) 1 nº de Nuevas Tecnologías incorporadas/año 2 % Ventas alcanzado por Nuevos Productos (% s) 3

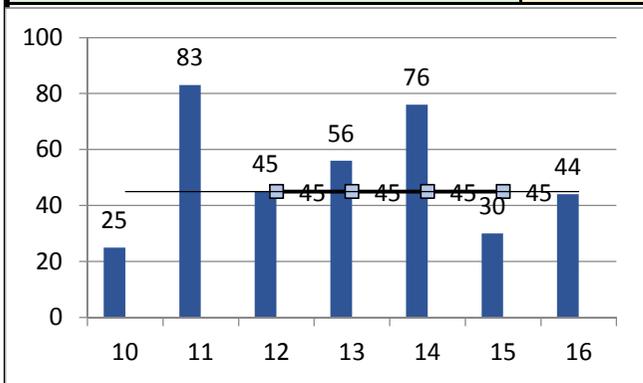


- Objetivo > alcanzar la media del Sector Automoción 2,7%
 - Media Microdeco (2007-2015): 3,3 % s/Ventas (5,66 Mio €)

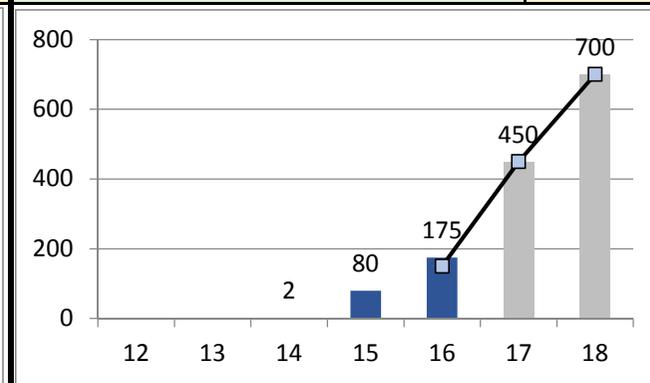
- Objetivo: extendernos en toda la Cadena Tecnológica crítica para la Función y Coste de los componentes de nuestros clientes.
 - 2016: dato a Junio
 - Nueva Tecnología: consiedramos NNTT a aquella que transforma producto

- Objetivo 2012-2015: Cambio de Posicionamiento de Producto/Tecnología--> Posicionarnos en productos de Nicho; Transformacionales (con Barrera de Entrada por Inversión, Know-How, Organización, Riesgos Financieros); Visibilidad contractual MYC 2020 (para asegurar retornos Bº/CF/ROE)
 - Benchmark: 25% s/Ventas provenientes de NNPP < 3 años (Fuente Orkestra "Hidden Champions")
 - Ver Documento de "Gestión de Portfolio de Producto"

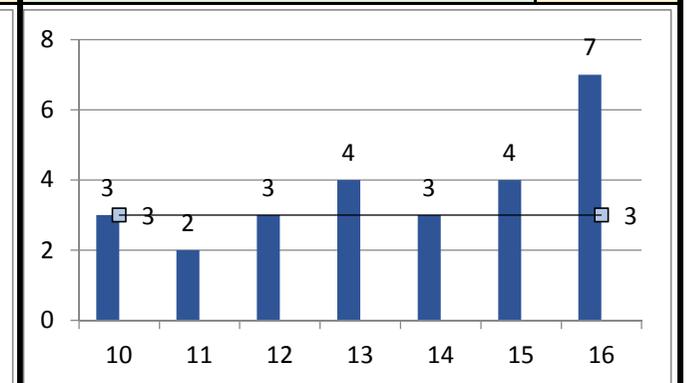
nº Prototipos (Automoción) 4



nº Prototipos (Medical) 5



nº Ponencias sobre Innovación 6

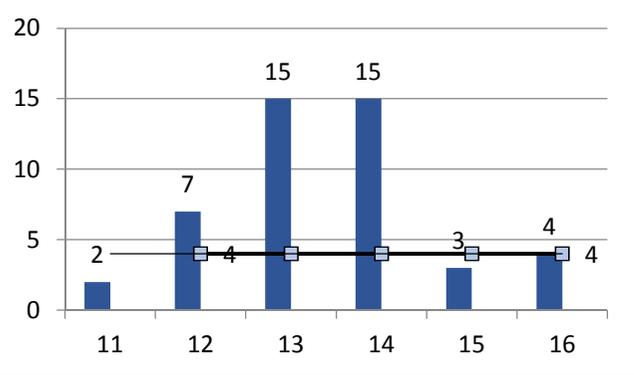


- Objetivo: duplicar el dato del 2008-2010; pasar de 22,5 --> > 45
 - 2016: dato a Junio

- El PdN Medical 2016-2020 se ha acelerado debido al alto desempeño de nuestra alianza junto con Reiner

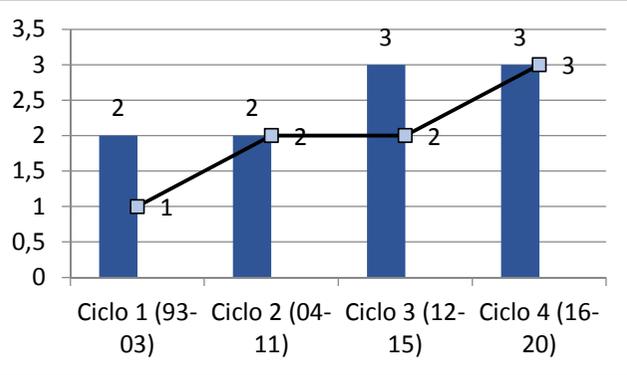
Nos ponemos este objetivo porque consideramos que la participación activa en el circuito de innovación nos permite revisar y desplegar nuestro enfoque

Participación en Proyectos Innovadores (nº) 1



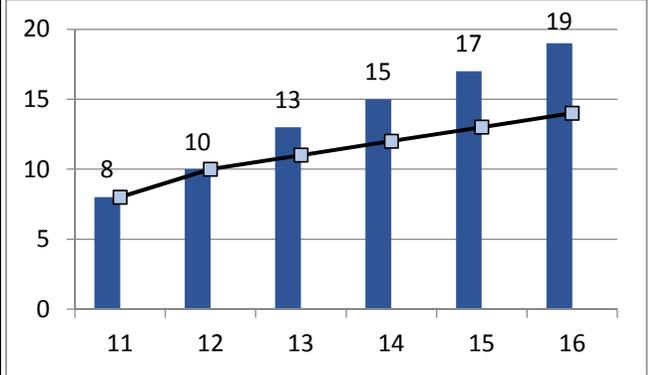
- La tipología de Proyectos presentados a cambiado hacia menor número pero de mayor cuantía e inversión canalizado a través de la RVCT (desde los Gaitek --> Etorgai RVCT)

Entrada en Mercados Nuevos (nº) 2



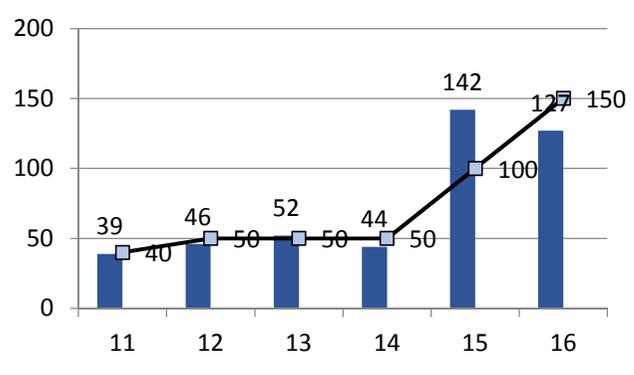
Ciclo 1 (93-03): Finesse + Precimontajes (comienzo del aumento del VA). Ciclo 2 (04-11): Ro + BorP (Nueva Plataforma Industrial). Ciclo 3 (12-15): Inn + Dynamik + Diversificación Medical (consolidación del aumento VA y acercamiento al Producto Propio). Ciclo 4 (16-20): Mx + Robótica + AAA

nº Alianzas (nº) 3



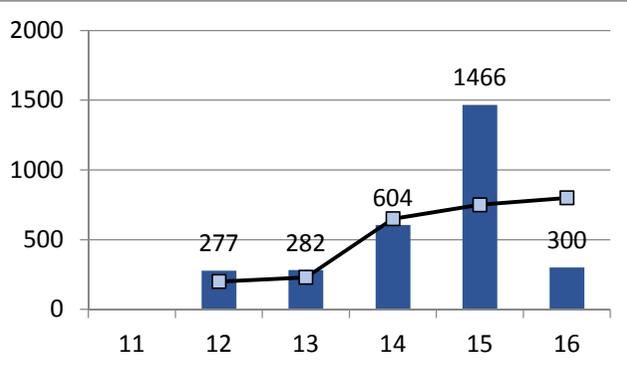
La importancia que tiene el desarrollo de alianzas para nuestro negocio, nos impulsa a definir un objetivo de buscar 2 mas cada año. En los ultimos años se ha cumplido este objetivo

Acciones en Reingenierías/Kaizen (nº) 4



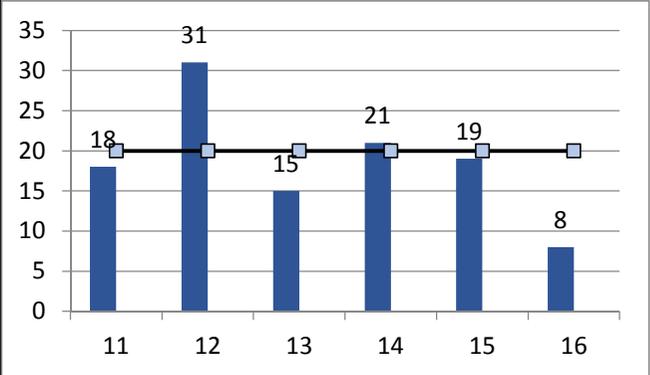
El objetivo se define tras la planificación de las actividades de Reingenieria y Kaizen

Mejoras en Reingenierías/Kaizen (k €) 5



El incremento de las acciones de manera importante genera un incremento en los euros ahorrados por Reingenierias y Kaizen, el objetivo se define en un 3% de la facturación.

nº Sugerencias (nº) 6



Aunque con anterioridad, se desarrollaban sugerencias de forma mas asidua, en la actualidad el objetivo está definido para que cada mC/GO, desarrolle 1,3 sug/año. Siendo un objetivo que se alcanza de forma irregular. Esta bajada es debida a la mayor participación de las personas en otras mejoras.

3R: Reducir-Reutilizar-Reciclar	KANBAN: Etiqueta (metodología de Control de Inventarios)
5S: Metodología de mantenimiento de los puestos	Lead Time: Tiempo de Maduración
8D: Metodología de análisis y seguimiento de acciones correctivas ante anomalías o reclamaciones	LEAN:
A3: Hoja de tamaño A3 para definir proyecto	mC/GO: Minicompañía /Grupo Operacional
ACICAE: Asociación Auotmoción	mC: Minicompañía
AIC: Automovil Intelligence Center	MGA: Modelo Gestión Avanzada
Alfil: Consultoría Gestión	MOTOR: Infraestructura de gestión orientada a la mejora
Almacén consigna: Almacenamiento en Cliente y facturado tras su consumo por este.	NPP: Nueva Plataforma Productiva
AMFE: Análisis modal de Fallos y Efectos	OEE: Indicador de Eficiencia
Antimodíficos: Anteriores a una modificación	ORMA: Proveedor de Software
APQP: Proceso de Planificación Avanzada de la Calidad	PdG: Plan de Gestión
ASD: Area de Desarrollo de Proveedores	PdN: Plan de Negocio
Auxin: Consorcio Exportación	PE: Plan Estratégico
Borp: Planta de Boroa	PLKZ: Puntos de demerito establecidos por cliente para hacer seguimiento a sus proveedores
CB: Area productiva de Centering Bolt	PPM: Piezas Malas por Millón
CIP: Punto de Mejora Continua	Precimontajes: Empresa de montajes y automatismos
CM: Cuadro de Mando	PRL: Prevención de Riesgos Laborales
CNC: Control numérico	Qch: Quality Champion
Controlling: Seguimiento y control de gastos y presupuestos	REINER: Empresa de componentes medicos
CTT :Herramientas de transformación cuturales	Ro: Planta de Rumania
Decoletaje: Tornado de piezas por Revolución	RRHH: Recursos Humanos
ED: Equipo Directivo	RS: Responsabilidad Social
EFR: Empresa Familiarmente Responsable	RT: Richard Traunitz (GER) (representante)
EPI: Equipo de Protección Individual	RVCT: Red Vasca Ciencia y Tecnología
Erp: Planta de Ermua	SCRA: Síntoma-Causa-Remedio-Acción
ERP: Sistema Informático General integrado en Red y accesible desde todas las plantas y empresas.	Supply On: Sistema Informático en web de comunicación de proveedores con sus clientes.
FCE: Factores Críticos de Éxito	TBDECO: Aplicación para diseño de programas para CNC
Finesse: Empresa de rectificado	TEK: Calculo de Capacidad
FW: Frank Willard (USA) (representante)	Thinking Factory: Empresa inteligente
GI: Grupos de Interés	TIC: Tecnologías Información y comunicación
GP: Gestión de Personas	VSD: Diseño de Cadena de Valor (deseado)
Hélice de Beck: Metodología de reflexión	VSM: Mapa de Cadena de Valor
HEV/EV/Autónomo:	
Ibermática: Proveedor de Software	
IGO: Incentivo General por Objetivos	
Indicador X: identificación interna de tablas dinámicas excell para seguimiento de indicadores accediendo a datos del ERP	
IT: Instrucción de Trabajo	
JIDOKA: (autonomatización): seguimiento de anomalías	
KAIZEN: Mejora Continua	