

GUIA BUENAS PRACTICAS MODELO GESTION AVANZADA MICRODECO SA

2017



INDICE	Pag.
Presentación	1
Vinculación de la Estrategia con el resto de Elementos Agentes	4
Buena Practica Planificación Estratégica	7
Buena Practica Gestión Estratégica del Area de Personas	14
Buena Practica Planificación Estratégica de los Métodos de Gestión	19
Glosario	25

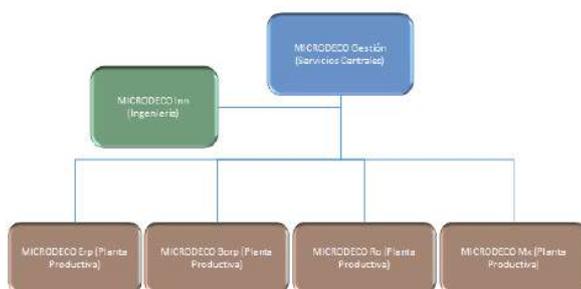
PRESENTACION



PRESENTACION

MICRODECO es una empresa fundada en 1963, dedicada al decoletaje de Precisión y especializada en la fabricación de piezas de alta precisión. 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, Microdeco Ro SA, planta productiva ubicada en Oradea (Rumania) y Microdeco Mx SA, planta productiva ubicada en Toluca (México).

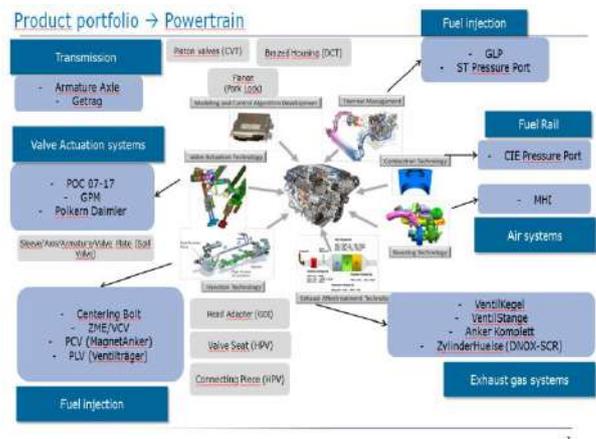


Además de las empresas del Grupo y con el fin de incorporar Tecnologías complementarias a su actividad, ha desarrollado una red de proveedores con la finalidad de maximizar su propuesta de valor a los clientes. Esta red está configurada por: Un proveedor de Rectificado (FINESSE) y un proveedor de montajes (PRECIMONTAJES). 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.



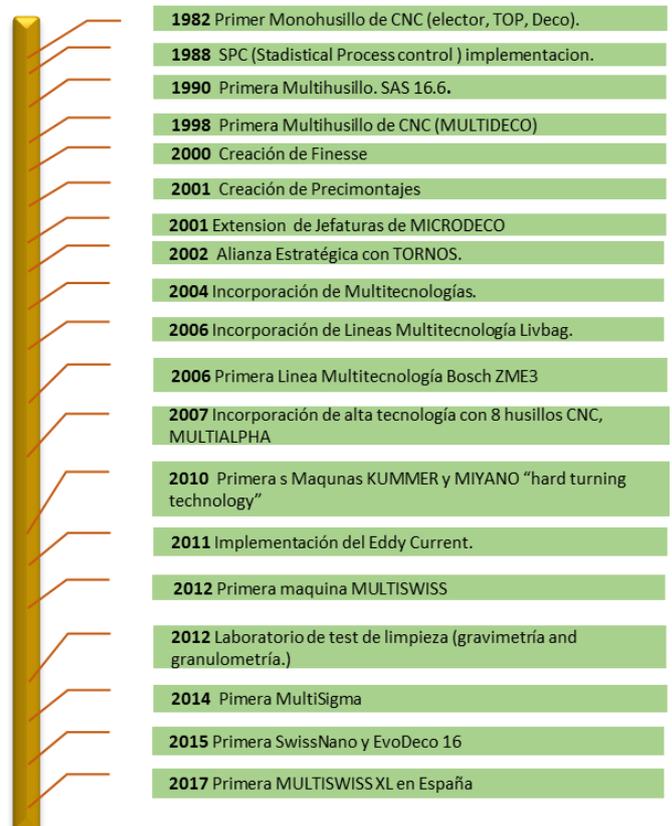
El grupo lo conforman 195 personas (15 en Microdeco Inn (7 Medical), 30 en Microdeco Ro, 25 en Microdeco Borp, 20 Microdeco Gestión y 98 Microdeco Erp).

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.

¡Y 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 de la página siguiente.

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,

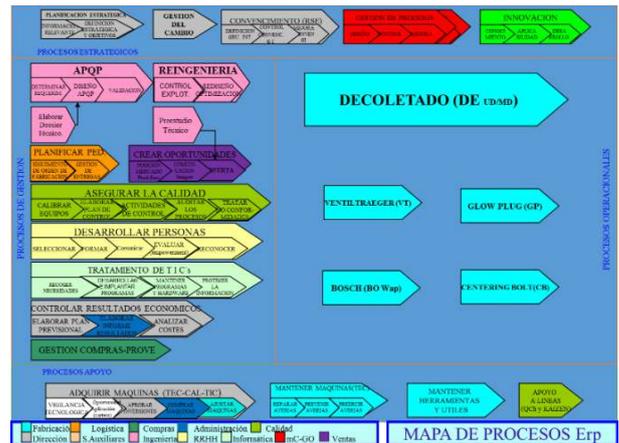
Ciclo	Alcance	característica
Ciclo1	1993-2003	Crecimiento (Preparación Interna, Participación)
Ciclo2	2004-2011	Delegación (Especialización y relevo generacional)
Ciclo3	2012-2015	Coordinación (Institucionalización, Formalización. Sistemas flexibles e Infraestructuras sólidas)
Ciclo4	2016-2020	Regeneración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

PRESENTACION

CRONOGRAMA DE HITOS

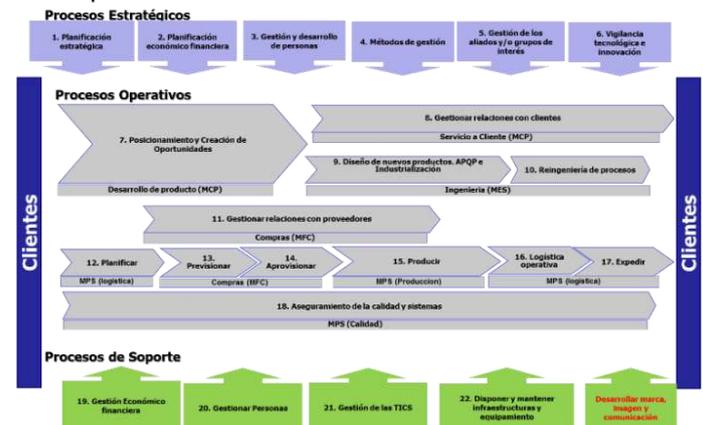


Así pues, hemos pasado de tener un mapa de procesos que nos ha servido hasta finales del 2015



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



que se trasladan asimismo, a la evolución de la facturación a lo largo de cada uno de los ciclos(Anexo E4).

De esta manera y tal como se muestra en la tabla, Microdeco ha empezado 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.

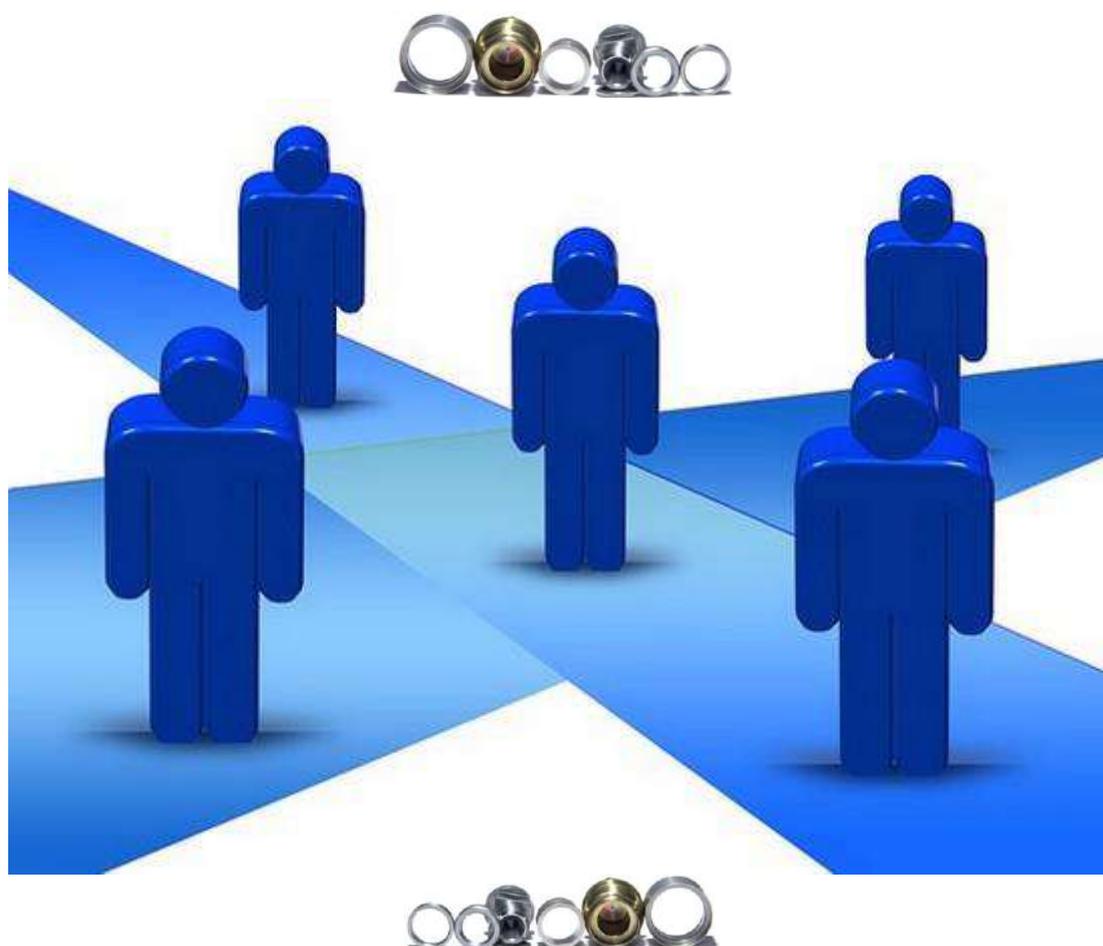
Así mismo, hemos definido nuevas infraestructuras de gestión llamadas MOTORES cuya función es garantizar el correcto liderazgo para funcionamiento de los procesos, el despliegue de la estrategia en los mismos y con una apuesta clara por la orientación al MGA y a los agentes que lo conforman.

Despliegue plan de gestión (Microdeco)



Algunas de las ilustraciones utilizadas en esta Guía se amplían en los anexos para mejor comprensión.

VINCULACION DE LA ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS AGENTES

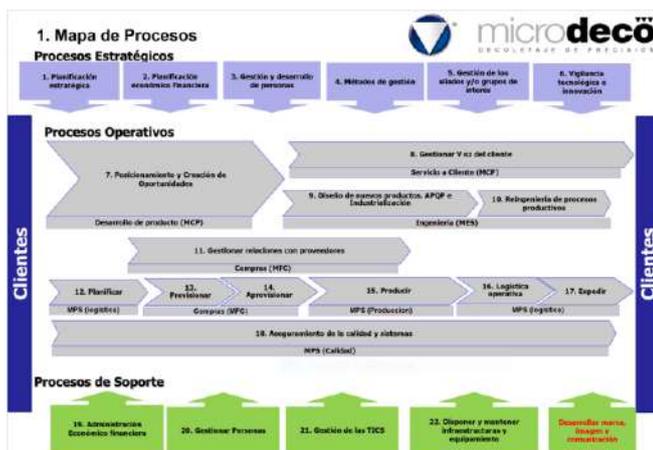


VINCULACION DE LA ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS AGENTES

MICRODECO SA, viene desarrollando su estrategia desde su creación en 1963. Aunque en sus inicios los aspectos estratégicos se desarrollaban sin un claro componente sistemático, siempre ha existido una clara visión para la identificación de las líneas maestras para orientar las Directrices importantes de la organización.

Mediante la participación de la Dirección de la empresa en las formaciones para la Acción, desarrolladas por Euskalit a mediados de la década de los 90, se incluye la estrategia como un proceso fundamental entre las actividades de la organización y es a partir de 1998 cuando se hace una revisión profunda para sistematizar el proceso estratégico con ayuda de una consultora externa que aporta la metodología necesaria para implantar dicho proceso

La utilización como referencias de los modelos EFQM y posteriormente MGA, han servido para hacer evolucionar este proceso a lo largo del tiempo, hasta la situación actual en que este proceso se ha segmentado en 6 procesos Estratégicos especializados en distintos ámbitos de actuación. (Ver mapa de Procesos) (Anexo 8).



El paso de ser una única empresa a ser un grupo empresarial con distintas plantas ha generado que determinados procesos se ejecuten únicamente en algunas plantas, hecho este, que tenemos en cuenta a la hora de desplegar nuestras iniciativas.

A lo largo de los distintos ciclos estratégicos Microdecó ha ido incorporando más personas de la organización a la elaboración de sus planes estratégicos, buscando con ello una mejor información, participación y adhesión a los proyectos de mejora.

Microdecó ha encontrado en los modelos de ciclos de vida (Cliente, producto, tecnología organización), una forma de intentar comprender los diferentes estadios de desarrollo y predecir los futuros retos y riesgos a los que puede enfrentarse.

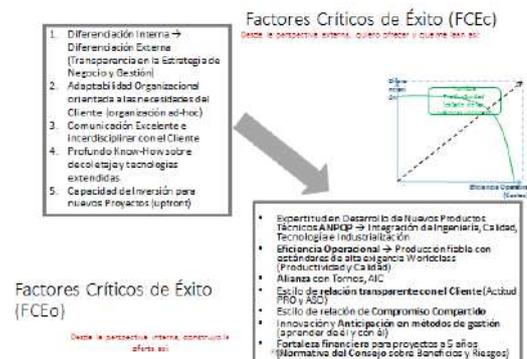
En la Buena práctica de Planificación Estratégica explicaremos como utilizamos estos ciclos como fuentes de

información relevante para análisis y despliegue de la estrategia.



Estrategia y Clientes.

Desde sus inicios MICRODECO SA, al no tener producto propio, ha estado orientada a aportar el máximo valor a sus clientes en los productos y servicios suministrados. Para ello ha buscado en todo momento, la **diferenciación en la gestión** como herramienta para maximizar este valor, explicitados en los Factores Críticos de Éxito.



Uno de los aspectos que se ha ido cuidando a lo largo del tiempo es la identificación de las fuentes y vías de información relevante para completar una estrategia alineada a los intereses de la organización y con las necesidades de los clientes. (Tabla de IR).

En nuestra vocación de que nuestros principales clientes nos consideren aliados en lugar de únicamente proveedores, hemos desarrollado actividades para compartir nuestras estrategias con ellos, logrando el rango de "Preferred Supplier". Como consecuencia de esta relación hemos desarrollado estrategias de mejora conjunta en el área de Producción y Gestión, asesorándonos en la implantación de proyectos como Desarrollo proyectos Lean Manufacturing, Gestión de la producción (OEE, Jidokas, KPI Tree para mejora, etc.).

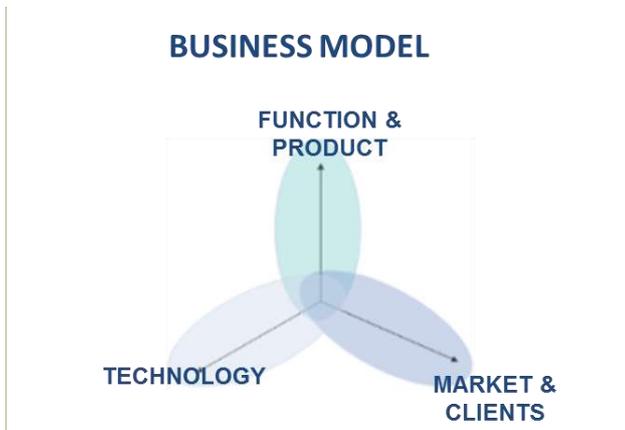
VINCULACION DE LA ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS AGENTES

creación de empleo sostenible, desarrollo de políticas de EFR, participación con asociaciones locales, prácticas de empleo joven y cooperación compartiendo buenas practicas con otras entidades para su desarrollo.

En el aspecto ambiental trabajamos para que el impacto ambiental generado por nuestras actividades sea el menor posible a través de la aplicación de 3R (reducir-reutilizar-reciclar), asimismo disponemos de certificación Iso14001, formamos a las personas para que mantengan una actitud medioambiental comprometida y una sensibilidad con el entorno cuidando el aspecto exterior y los jardines de la empresa.

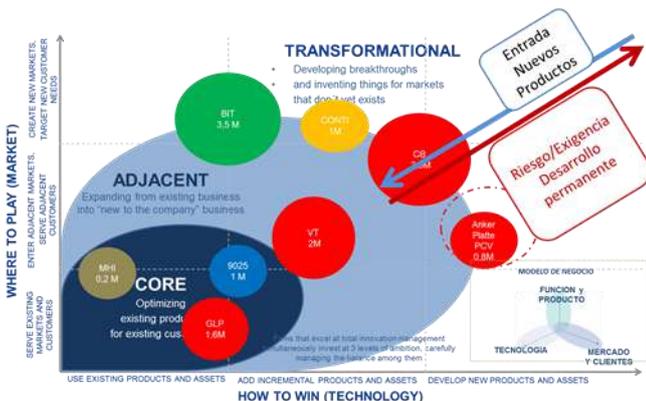
Estrategia e Innovación.

Nuestro modelo de negocio se explica a través de la hélice de Abell y nos sirve de orientación en el proceso de creación de oportunidades y posicionamiento de mercado.



Para el desarrollo de este proceso realizamos, sondeos de mercado, reuniones con clientes y aliados estratégicos e identificamos los potenciales productos que nos gustaría que conformaran nuestro "Portafolio de Producto".(CAT) y estrategia de mercado.

Producto/Tecnología → Ciclo de Innovación del Portafolio de Productos



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

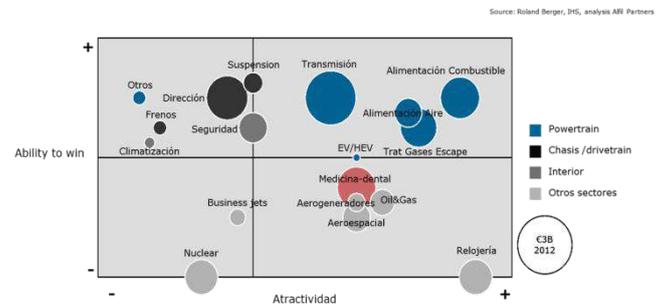
potencial industrialización en el portafolio Tecnológico. (Anexo I.1.2). La relación entre producto y tecnología asociada la representamos con el siguiente diagrama:

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.

Como parte de la estrategia para desarrollar la innovación Microdeco establece unas alianzas y entornos de colaboración en áreas como tecnología, gestión, digitalización, IOT para estimular la creatividad, la generación de ideas y participar en la concepción y desarrollo de proyectos innovadores.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

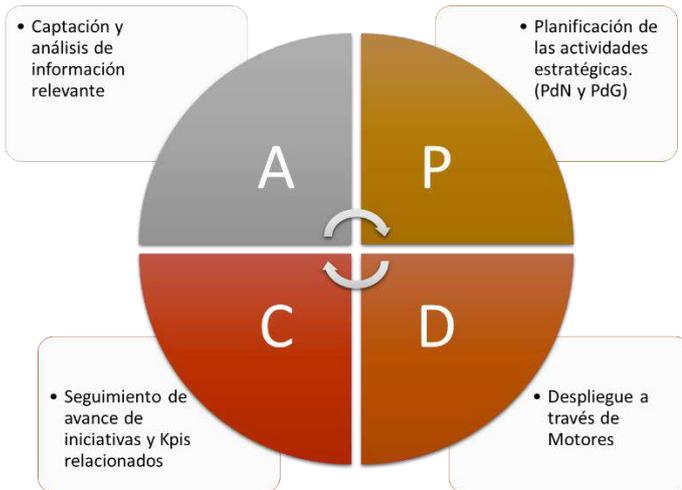


Planificación estratégica

Antes de todo es importante recordar que Microdeco no tiene producto propio, por eso es de vital importancia la utilización de la gestión como un factor diferenciador.

Buscamos la competitividad buscando una propuesta singular de valor a través de la elección deliberada de actividades y su manera en las que realizamos

En esta buena práctica queremos mostrar como realizamos el ciclo P/D/C/A de la planificación estratégica.



A - Captación y análisis de Información relevante.

La información relevante es la materia prima de este proceso y es capital para Microdeco que contenga todos los aspectos necesarios para su posterior análisis. Para ello, disponemos de una tabla donde identificamos las principales fuentes de información y quien es el responsable de recogerla y aportarla al proceso

En esta tabla diferenciamos si son fuentes de información internas o externas y si provienen de los distintos grupos de interés o de actividades de revisión de nuestra actividad.(Anexo E.1.1)

Procedencia	Información relativa de los grupos de interés y de otras actividades relacionadas	Relación de la información generada en otras actividades con las CI	FUENTES DE INFORMACIÓN	Coordinador de la información	
Procedencia EXTERNA	Clientes		Encuesta de Satisfac. Clientes	Jose Iraolaotia Igor Eibar	
			Contactos en visitas a clientes		
			Representantes		
			Comunicados de clientes "seguimiento sistemático a sus proveedores"		
			Informes de reuniones de mejora continua con clientes		
			Solicitudes de clientes potenciales en Ferias		
			Reclamaciones de clientes		
			Información relevante especial de Clientes (consecuencia de FCE)		
			Contactos en visitas a Tomos (Proveedor prinip. De maquin.)		Ina, Pedro, Andoni
			Contactos con proveedores y partners		
Proveedores y Aliados		Ferias nacionales e internacionales	Jose Iraolaotia		
		Información anticipada de innovaciones tecnológicas (cons. de FCE)			
Competencia / Mercado		Datos aportados por nuestros clientes sobre nuestra competencia	Jose Iraolaotia		
		Resultados de nuestra competencia			
Accionistas		Direcciones recogidas del consejo	Jose Iraolaotia		
		Asambleas de accionistas			
Sociedad		Charlas, conferencias y otras relaciones con org. Externas	Juan M ^o Uriarte, Pedro Egurola, Ana Fernandez		
		Actividades con organizaciones externas (Gov. Vasco Etc.)			
		Legislación ordinaria (asesoría)			
		Legislación medioambiental			
Personas		Legislación de seguridad laboral	Ana Fernandez		
		Encuesta de Satisfacción del personal			
Procedencia INTERNA	Resultados de rendimiento interno		Situación de planes de acción para mejora de satís. Pers.	Juan M ^o Uriarte y Dirección	
			Revisión del plan de formación		
			Encuesta efectividad del Liderazgo		
			Seguimiento del panel de Mando de Dirección		
			Auditorías Sistema Calidad / MA / PBL y Evaluación de sus Riesgos		
			Seguimiento de indicadores de procesos en mC y equipos (C. De mando)		
			Autoevaluación EFQM		Juan M ^o Uriarte y Jose Iraolaotia
			Análisis y Reflexión del Despliegue de Objetivos		Jose
			Cualificación de la gestión de procesos		Propietarios
			Situación del Plan de mejora de efectividad de liderazgo		Ana Fernandez
Actividades de Revisión, Aprendizaje y mejora			Informes de seguimiento mensual de mC y Equipos	Patxi Dirección Juan Mari Jose Propietarios Dirección Dirección Juan Mari Dirección	
			Audit. Anual de Dirección sobre mCs		
			Auditorías de Dirección sobre Ss		
			Memoria anual para el consejo		
			Análisis de las sugerencias de mejora		
			Consultores externos		
			Almorbos		
			Auditorías de sistemas y procesos		
			Publicaciones		

La evolución de Microdeco como empresa y su vocación de aportar cada vez más valor a nuestros clientes, el aumento de tamaño y la especialización en determinadas familias de productos, nos ha llevado a realizar mejoras en la captación de información y herramientas de análisis

En el ciclo 2012- 2015, con el apoyo de una consultora externa (Alfil), realizamos una prospección de potenciales mercados, nichos, productos y posibles clientes. Del cual, desarrollamos un porfolio de clientes, productos y tecnologías asociadas.

En el ciclo 2016-2020 estamos desarrollando una serie de herramientas para mejorar esta captación de información y el desarrollo de herramientas para su análisis en función de las distintas áreas que explicamos a continuación.

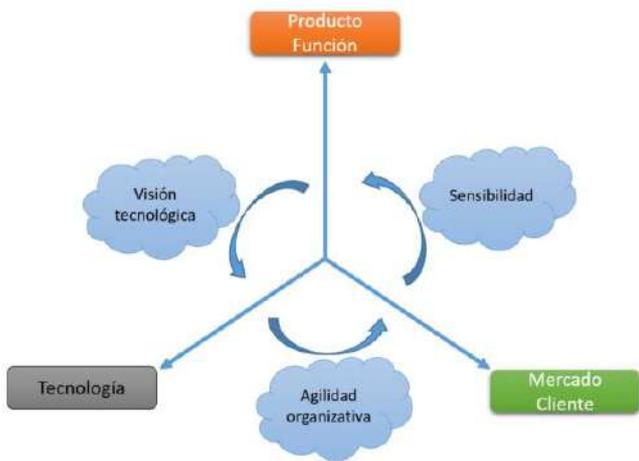
Modelo de negocio (*2)

Una de las principales es identificar claramente el modelo de negocio sobre el que actuar, para ello utilizamos el modelo la hélice de Abell que nos sirve para reflexionar sobre el ciclo de vida del producto, ciclo de vida Mercado-cliente y ciclo de vida de la tecnología.

En los ciclos iniciales estratégicos hacíamos girar la hélice en el sentido contrario a las agujas del reloj. Nosotros adquiríamos una tecnología y luego buscábamos mercado y producto para esa tecnología.

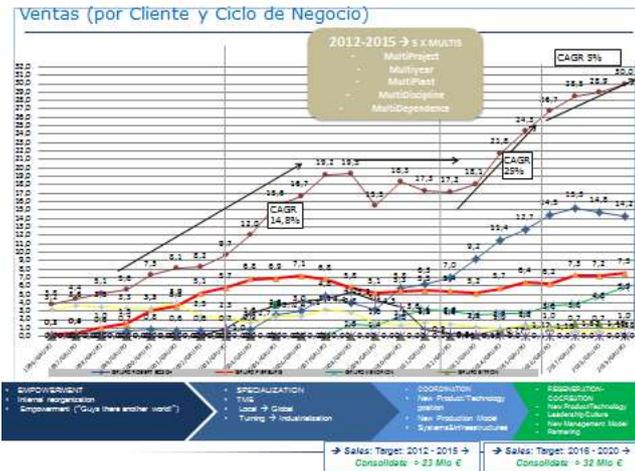
Planificación estratégica

En el ciclo 2008-2012 con la intención de estar más cerca de cliente, empezamos a entender la Hélice de Abell en el sentido contrario al que estamos haciéndolo. Y empezamos por estudiar a los mercados y nichos disponibles y adaptar la cadena tecnológica a los requerimientos del mercado.

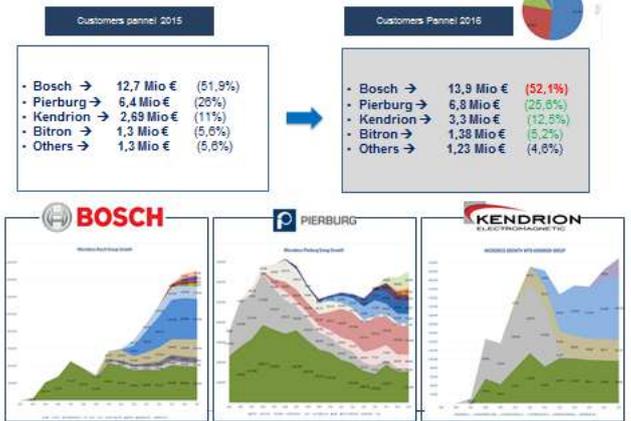


Pasamos de ser decoletadores a integrar líneas de tecnologías diferentes. Eso nos permitió entrar en un nicho de mercado donde la especialización en familias de productos nos permite tener menor competencia, series mayores y visibilidad de negocio a más largo plazo.

Detalle de análisis de ciclo de vida de cliente



Cientes (Mercado): Ventas por Cliente

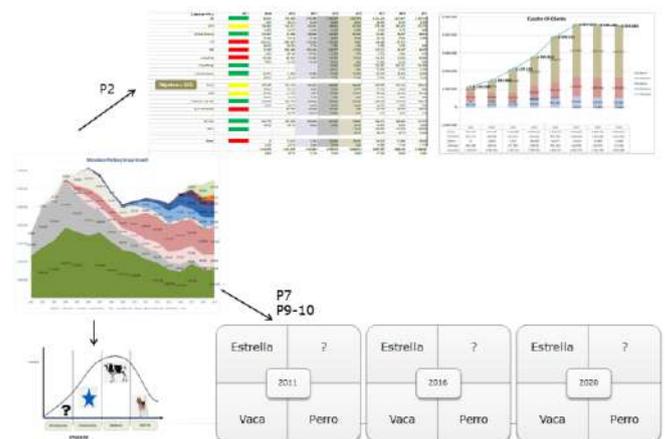


Análisis de reposicionamiento de Bosch por exceso de dependencia.

(Anexo E1 de Identificación de potenciales Clientes)

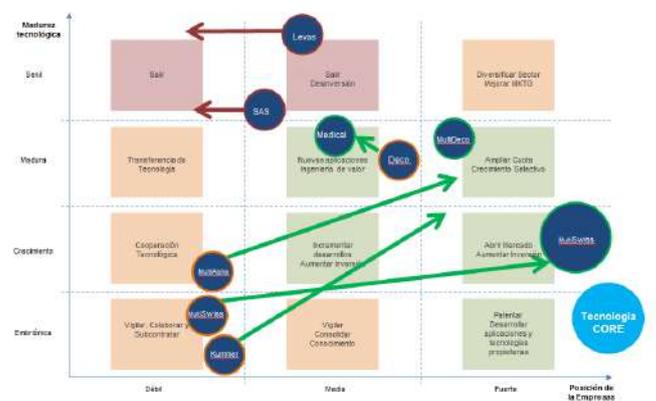
Detalle de análisis de ciclo de vida de producto

Ciclo de Vida Producto (BCG)



(Anexo E2 posicionamiento de Producto Powertrain)

Ciclo de Vida Tecnología (Madurez - Posición)



Análisis de necesidades de reposicionamiento de nuestras tecnologías; potenciando MultiAlpha, MultiSwiss, Kummer y Deco y saliendo de Levas.

Planificación estratégica

Posicionamiento Tecnológico: Key Machining Roadmap



Apuesta por el fortalecimiento de las tecnologías más complejas y diferenciales.

Posicionamiento Tecnológico: Hoja de Ruta de Proyectos Tecnológicos (Elkartek RVCT 2020)



Hoja de ruta de desarrollo de tecnologías complementarias al decoletaje (Anexo E3 portfolio de Tecnologías).

Ciclo de vida de la Organización (*3)

Microdeco ha encontrado en el modelo de Greiner de evolución de las empresas un paralelismo con los principales estadios de desarrollo de la empresa por lo que utiliza este mismo modelo para intuir, comprender, predecir cuales son los siguientes retos y riesgos potenciales futuros.



Nosotros nos vemos reflejados en la fase 4 (ver Anexo E4 de Ciclos Evolutivos en Microdeco)

Agilidad organizativa (*4)

Rediseño Organizativo

Organigrama propuesto y funciones principales, para simplificar el span de control y empoderar a las principales áreas de la organización de acuerdo con los objetivos estratégicos



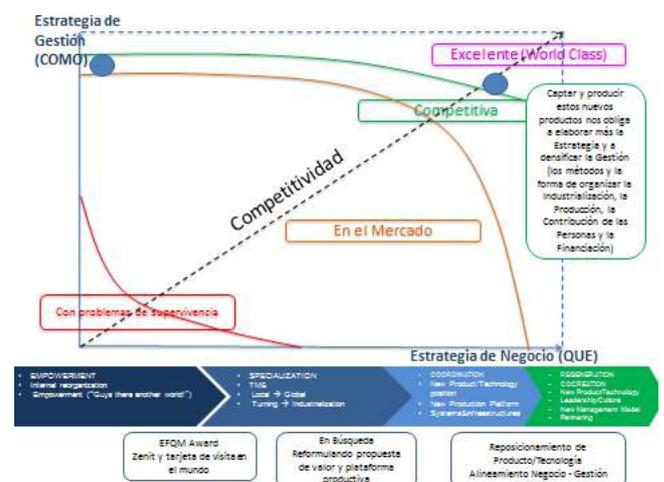
Organizándonos por Motores, nos permite implementar ágilmente las estrategias definidas.

En los anexos generales se incluye documentación de los ciclos evolutivos de cada ámbito. (Anexos 4,5,6 y 7)

P-Planificación estratégica

De la reflexión de cómo desarrollar nuestra propuesta singular de valor, en el ciclo 2012- 2015, nos surgió la necesidad de diferenciar una estrategia de negocio y una estrategia de gestión a su servicio.

En la realización de la estrategia de negocio nos centramos en “Que logro obtener” y le llamamos Plan de Negocio (PdN). Para desarrollar la estrategia de gestión nos centramos en “cómo hacerlo”, y le denominamos plan de gestión (PdG).



Inicialmente se define el plan de negocio y posteriormente se define el plan de gestión y las iniciativas que sean necesarias desarrollar para su consecución dentro del ciclo estratégico.

Planificación estratégica

(Tiene rango de iniciativa todo proyecto(s) que genere diferenciación, singularidad y por tanto impacto en el negocio y ventaja competitiva)

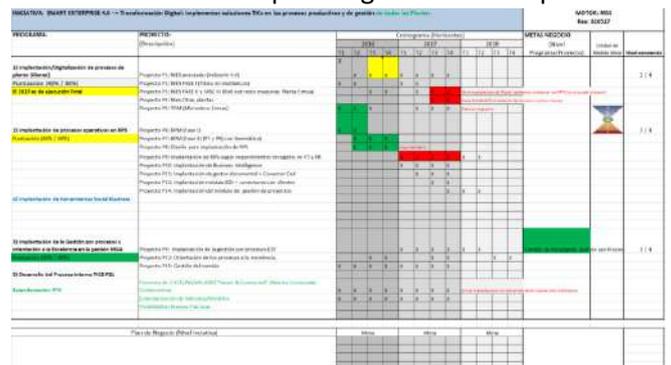
Cada iniciativa puede tener uno o más programas y para cada programa puede ser necesario definir uno o más proyectos.

En ciclos anteriores no hacíamos esta distinción entre Iniciativas – Programas – Proyectos y a todos les llamábamos objetivos. El problema es que convivían objetivos de muy distinta importancia y necesidad de desarrollo. Con esta distinción hemos conseguido ubicar cada actuación en su grado de importancia.

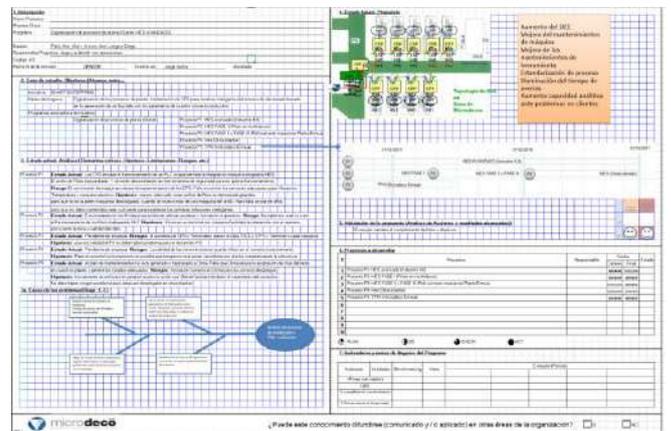
Los directores a través de la infraestructura de gestión de los “Motores” son los encargados de definir programas y proyectos para desarrollar las iniciativas.



En la definición de una iniciativa es necesario establecer un planning de implantación



y para el desarrollo de los programas y proyectos utilizamos la herramienta A3 (Impulsada por cliente Bosch)



Los Directores completan la definición de los programas y proyectos con las aportaciones de los usuarios claves de los procesos y el personal del área involucrada.

Para verificar la alineación de las iniciativas con el negocio y con un despliegue en todas las áreas de la

Planificación estratégica

Aprendizaje2: Explicitar la propuesta de valor.

En nuestra estrategia de convertirnos en Preferred Supplier de nuestros clientes, hemos pasado de trabajar de forma Transaccional, ha intensamente Colaborativa.

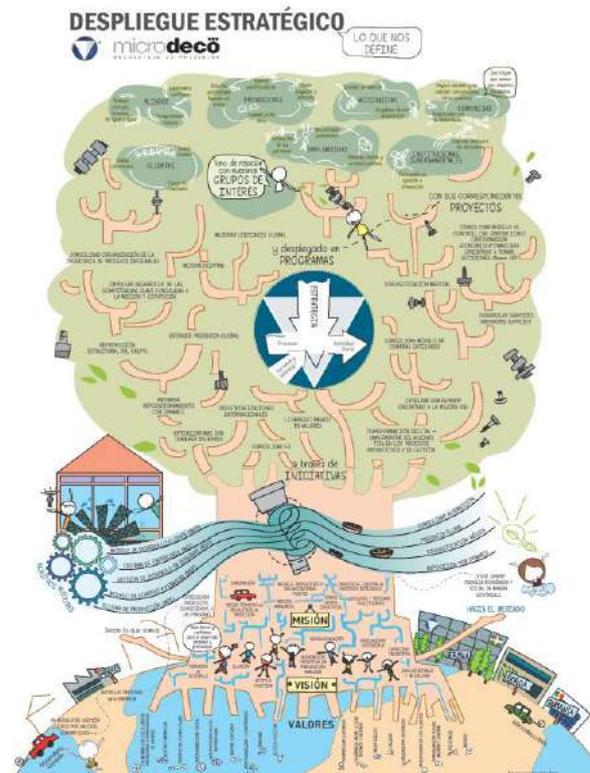


Adicional a nuestra forma de relación, creemos que nuestra Propuesta de Valor se basa ofrecer:

- Estrategia clara y explícita
- Management creíble (equipo gestor)
- Posicionamiento de producto especializado (ejem: EV, PCV Motor, EGR) basado en tecnologías clave para la función y coste del producto (Ingeniería de Proceso)
- Competencia técnica diferencial (Posicionamiento y cualificación I+D)
- Presencia global
- Reactividad para desarrollos rápidos
- Actitud PRO (Solucionadora, Aportadora e Ilusionada)

Aprendizaje 3:

El seguimiento sistemático del proceso de planificación estratégica es importante para garantizar el correcto resultado en su realización, pero también nos damos cuenta que repitiendo siempre los mismos esquemas es difícil despertar la curiosidad y participación del conjunto del personal. Es por esto que en este ciclo hemos querido comunicar la estrategia de una manera más fresca, y con ayuda de diseñadores externos hemos desarrollado unas infografías que hemos publicado en diferentes formatos y tamaño, esperando con ello que la comunicación sea más eficiente. (Anexo 1, 2, 3).

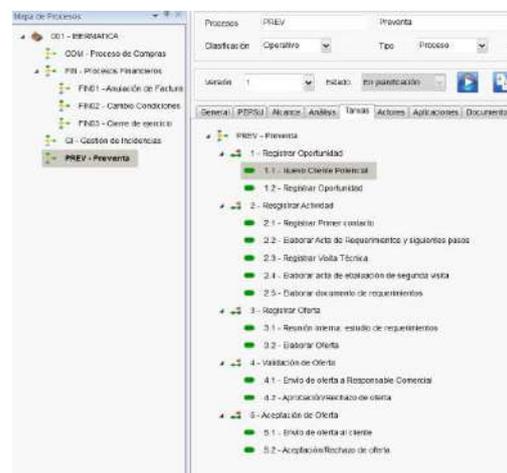


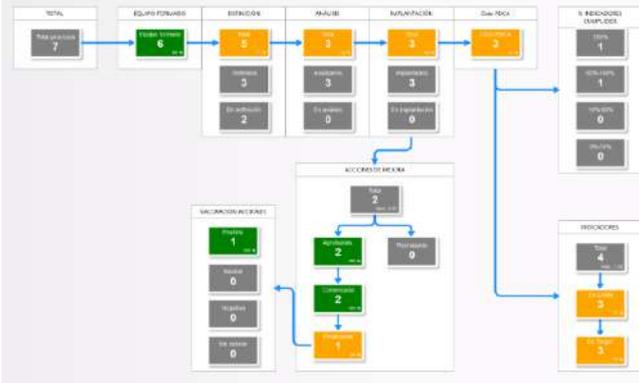
Aprendizaje4: Automatizar el proceso de despliegue estratégico.

Estamos realizando un proyecto de digitalización de los procesos de la organización y por tanto también del proceso P1 planificación estratégica.

Esta digitalización nos tiene que permitir vertebrar y registrar todos los datos relacionados con la definición de proceso, automatizar los indicadores relevantes y asociar los ciclos de mejora y realizar seguimiento de su avance.

Estos son unos pantallazos del BPM (Business process management) de la empresa Ibermatica como herramienta de digitalización del proceso P1. Planificación estratégica.





Proceso

Criterio

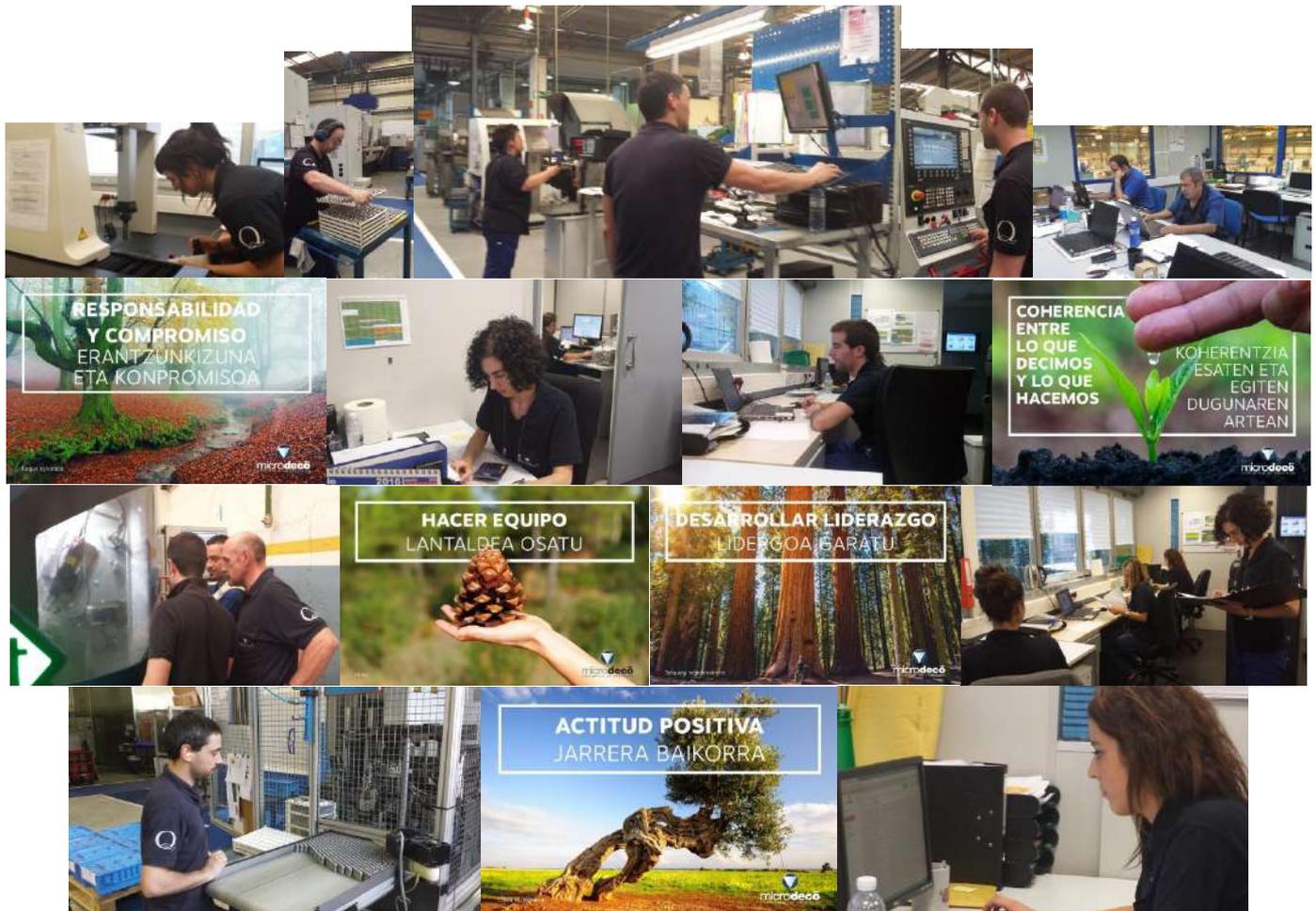
Proceso Interno

Proceso	Inicio	Fin	Estado	Indicador	Objetivo
Manejo de Clientes	2018	2020	3	100%	100%
Manejo de Ventas	2018	2020	7	100%	100%
Manejo de Operaciones	2018	2020	3	100%	100%
Manejo de Recursos	2018	2020	3	100%	100%
Manejo de Finanzas	2018	2020	3	100%	100%

Gráfico de Línea

The line graph displays two data series: 'Región' (blue line) and 'Ventas' (green line). The Y-axis represents values from 0 to 100. The X-axis represents time periods. The 'Región' series shows a peak followed by a sharp decline, while the 'Ventas' series shows a steady upward trend.

GESTION ESTRATEGICA DEL AREA DE PERSONAS



Gestión Estratégica del Area de Personas

Esta práctica quiere mostrar como en Microdeco se organiza la Gestión de las Personas desde el ámbito estratégico. Se ha definido un proceso específico para recoger esta actividad en el mapa de procesos que se está revisando en la actualidad.

En Microdeco siempre hemos entendido que la diferenciación se basa fundamentalmente en las capacidades y cualificación de sus personas y la manera de organizarnos que podemos desarrollar.

El desarrollo Estratégico de la Gestión de las Personas la identificamos en cinco áreas principales, que requieren una Planificación Detallada a largo plazo para orientar y conducir todas las necesidades que pueden plantearse en este ámbito de las personas y su integración con las Estrategias Generales de la Organización. Estas áreas las hemos denominado con un nombre que trata aglutinar todas las actividades de planificación y desarrollo para cubrir los requerimientos que una gestión de Personas necesita orientar desde el ámbito estratégico y son:

LA CULTURA

LA ORGANIZACION

EL LIDERAZGO

LAS COMPETENCIAS

EL RECONOCIMIENTO

LA CULTURA

Dentro del ámbito de la CULTURA, recogemos la gestión de todos aquellos aspectos estratégicos que tienen que ver con los principios filosóficos y de identidad de la empresa. Estos tienen una importancia capital a la hora de dar rumbo y aportar orientación cuando las decisiones a tomar son complejas y nos vemos en la necesidad de priorizar o de decidir, sobre todo, lo que vamos a dejar sin hacer.

Los elementos que sustentan este ámbito son , en primer lugar, el “**Documento ADN**”, que recoge aquellos aspectos que la propiedad de la empresa entiende trascendentales. Identifica los elementos que sirven de guía para la definición del PdN y PdG y las formas de hacer en general de la Organización. (ver anexo P1)



La **Misión y la Visión** junto con las Políticas son otros documentos que completan e identifican las cualidades que la empresa debe mantener y los motivos finales y principales por los que se rige y para los que trabaja. (Ver anexo P2).



Por último, Los **Valores Compartidos** son una de las herramientas más importantes para buscar unas relaciones que fomenten un buen entendimiento y una buena predisposición para conseguir los resultados deseados en nuestro trabajo. Orientan sobre el “como” queremos desarrollar nuestro trabajo y trata de que las personas se sientan parte del proyecto integral de Microdeco. (Ver anexo P2).

NIVEL	VALORES
7	PERSPECTIVA A LARGO PLAZO
	RESPONSABILIDAD SOCIAL
6	COLABORAR CON LOS CLIENTES, PROVEEDORES Y OTROS GRUPOS DE INTERES
	DESARROLLAR LIDERAZGO
5	COHERENCIA ENTRE LO QUE DECIMOS Y HACEMOS
	VISION COMPARTIDA
	ACTITUD POSITIVA
	SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS/AS
4	INNOVAR
	MEJORA CONTINUA
	HACER EQUIPO
	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO
3	EFICIENCIA
	METODO
	CALIDAD
2	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
	COMUNICACIÓN FLUIDA, ABIERTA Y SINCERA
1	CRECIMIENTO SOSTENIDO

El proyecto participativo para identificar y desarrollar los valores y sus comportamientos asociados es a nuestro entender una de las iniciativas más innovadoras que hemos desarrollado en los últimos años.

Para este desarrollo hemos seguido una serie de pasos que identificamos como los adecuados para alcanzar los resultados previstos:

1.- Identificación en el ED de los valores más destacables a desarrollar (mediante una serie de reuniones y acompañados de consultoría). Se han usado la herramienta CTT. (Cultural Transformation Tools)

Gestión Estratégica del Area de Personas

- 2.- Explicación de los valores a la organización por parte de la Dirección
- 3.- Priorización de los valores más importantes (tractores) con la participación de un nutrido grupo de personas
- 4.- Comunicación de los 18 valores tractores al resto de la organización. (Reducidos a 16 en posteriores revisiones)
- 5.- Identificación de los comportamientos observables asociados a los valores tractores con la participación de grupos de trabajo diferentes de la organización
- 6.- Selección de los comportamientos observables más destacables a desarrollar en la empresa con la participación de equipos de trabajo.
- 7.- Comunicación al resto de la organización de los comportamientos seleccionados mediante comunicados y difusión visual.
- 8.- Seguimiento mediante encuestas electrónicas al personal sobre el desarrollo de los comportamientos definidos.
- 9.- Comunicación de la evolución del desarrollo de los comportamientos asociados a los valores.



Ver Anexo P3.

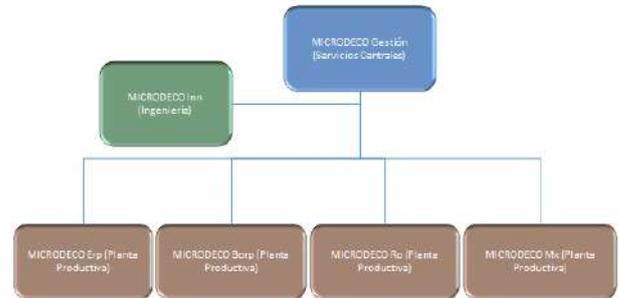
Todos estos elementos descritos dentro del ámbito de LA CULTURA, soportan el continente donde tendremos que desarrollar las actividades diarias y se desarrollarán asimismo las estrategias e iniciativas cíclicas que se determinen desde el proceso de Planificación Estratégica.

LA ORGANIZACION

La parte Estratégica que tiene que ver con la Organización de la Empresa se circunscribe en cuatro elementos fundamentales:

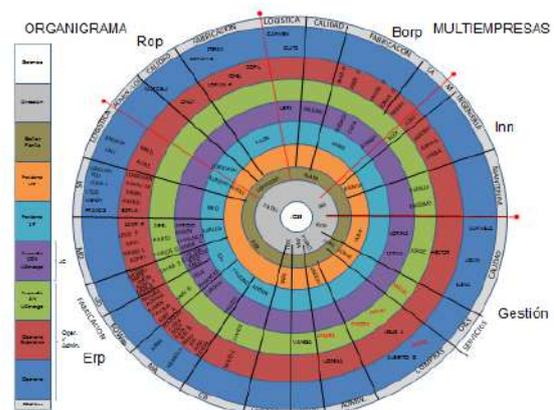
La primera de ellas es la **Distribución en Empresas** que desde hace algunos años hemos decidido hacer para darle agilidad, operatividad, Actitud "PRO" y Especialización de los equipos de personas que conforman las empresas. Esta operatividad empezó a verse necesaria cuando en nuestra estrategia de pase de Local a Global, nos vimos en la

necesidad de desarrollar entornos alejados para asegurar la cercanía a nuestros clientes mediante la creación de plantas productivas en otros países, pero sin perder la singularidad que nuestros clientes veían en nosotros y la relación cercana y abierta que manteníamos con ellos.



Además, hemos aprovechado esta distribución para mejorar la orientación de algunas de nuestras actividades y poder dar una mayor prestación en algunos de nuestros procesos de cara a satisfacer las necesidades latentes de nuestros clientes, como pueden ser el proceso de APQP y las ingenierías de Producto y de Proceso. Asimismo la definición de la empresa Microdeco Inn, ha supuesto una mejora importante para poder desarrollar nuevas áreas de negocio como Medical. (Ver anexo P4).

Un segundo elemento de gestión en el área de la Organización es la definición de los **Organigramas** que reflejan por cada empresa la identificación de las Finalidades de los puestos de trabajo que son necesarias para clarificar los ámbitos de responsabilidad de las personas en cada uno de los puestos que ocupan.



El tercero de los elementos de la Organización que tiene que ver con la **Adaptación de los Procesos** que aunque es un elemento que tiene que ver con el proceso de Métodos de Gestión (P4), hay veces que los cambios de distribución de personas en los organigramas provocan que algunos Procesos tengan que revisarse y modificarse para ajustarlos a las nuevas necesidades organizacionales. (Ver anexo P5).

Por último, hay que destacar un cuarto elemento que hace referencia a los **sistemas** necesarios a desarrollar desde el

Gestión Estratégica del Area de Personas

punto de vista de los elementos que configuran el marco operativo del día a día. En estos sistemas incluimos la parte estratégica de los mismos (EFR, PRL, Acogida, Formación, etc.)



Para el desarrollo de la mejora y la innovación en el ámbito de personas, se ha desarrollado el Motor MDP, que se explica en la Buena práctica de Modelo de Gestión. (Ver anexo P6)

EL LIDERAZGO

Dentro del ámbito del LIDERAZGO, se enmarcan el desarrollo de todos los aspectos estratégicos que tienen que ver con los líderes de la organización y trata de identificar y dar respuesta a todas las necesidades que la organización identifica para empoderar a las personas que han de gestionar los cambios en la Empresa. Esta área la podemos enmarcar dentro de los siguientes elementos que la definen y promueven:

Definición Estratégica de Liderazgo

Debido a las necesidades de liderar aspectos diferentes de la gestión se 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, Regladores, Operario.

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

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

-Project Leader Producto: APQP, Prototipos etc.

-Project Leader Proyecto: TICs, Sistemas, Gestión de Personas, Controlling, 5Ss, etc.

-Project Leader Procesos: Qch, Kaizen, etc.

Desarrollo de competencias Estratégicas para ejercer el Liderazgo

Las competencias Estratégicas para ejercer el liderazgo se identifican bajo cuatro criterios básicos:

La formación: recoge los conocimientos que los líderes necesitan para desarrollar en sus liderados las habilidades competenciales que pueden requerir cada uno de ellos.

La comunicación: recoge las competencias necesarias en los Líderes para comunicar de manera eficaz con sus liderados y ejercer de cadena de transmisión comunicativa con la Dirección de la organización.

La gestión del Cambio: recoge las competencias necesarias en los Líderes para desarrollar el cambio en la organización y mantener los estándares definidos. (M y m).

El reconocimiento: recoge las competencias necesarias en los líderes para desarrollar motivación en las personas.

Estos son los factores de liderazgo que se han venido desarrollando y que se siguen analizando a través de las encuestas de clima que desarrollamos de manera periódica.

No obstante y a partir de 2015, como consecuencia del trabajo desarrollado en el área de CULTURA en la definición y desarrollo de los Valores de la Organización, se ha definido una Iniciativa de “Desarrollo de Liderazgo basado en Valores” (I15), que alcanza de momento al ámbito del Equipo Directivo y que pretende recoger las actividades necesarias para que desde un diagnóstico inicial, se realice en primer lugar, una alineación de valores con la herramienta CTT mediante dos análisis, uno con LDR Grupal y otro con LDR Individual, con la participación de 12-15 personas por cada valoración (360º) y en segundo lugar, un plan de mejora para cada miembro del equipo Directivo. (Ver anexo P7). Este Proyecto esta tutelado por la

Gestión Estratégica del Area de Personas

consultora Equilia que aporta los conocimientos técnicos y metodológicos para el desarrollo adecuado del mismo.

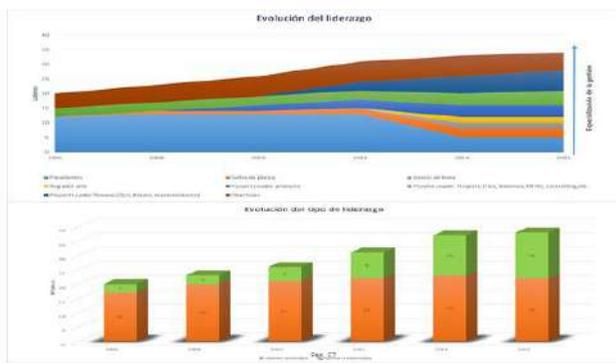
Herramientas para desarrollar el Liderazgo

Uno de los elementos importantes de la estrategia para ejercer el liderazgo, es la determinación de las Herramientas de posible aplicación por parte de los líderes que sean las más adecuadas en cada caso y que puedan generar los escenarios deseados y posibilitar los logros definidos de manera más efectiva. Asimismo, es destacable la investigación en el campo de las herramientas para el liderazgo que han de realizarse en la organización para estar al tanto de las experiencias más avanzadas que existen y surgen en este campo.

Podemos citar algunas de estas herramientas aplicadas en los últimos proyectos: LDR Grupal (Desarrollo Relaciones Liderazgo), LDR Individual, Reuniones Eficaces, Competencias conversacionales, Coaching, CTT, Mentoring, etc. (Ver anexo P3).

Seguimiento de la Evolución del Liderazgo

Este elemento recoge los aspectos estratégicos que se van a tener en cuenta para cuantificar los logros que se van alcanzando en el desarrollo del Liderazgo. Se incluyen la definición de las preguntas de la encuesta de clima referidas al Liderazgo y la identificación de los indicadores de seguimiento de todos los aspectos relacionados con el liderazgo.



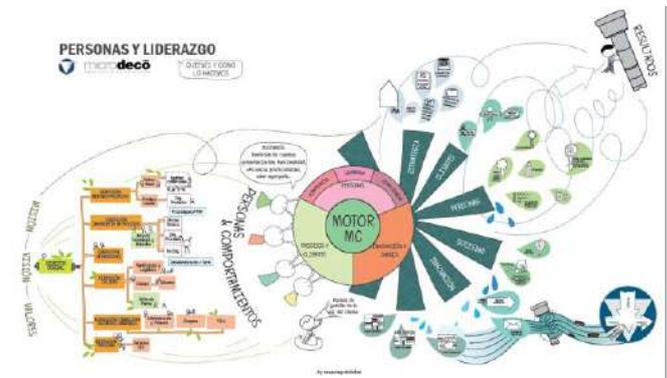
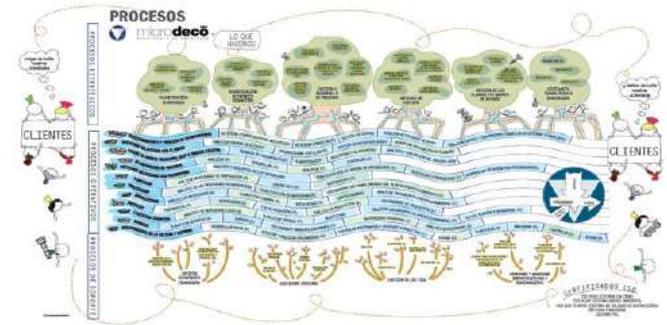
En el anexo RP1, RP2 y RP3 se Incorporan indicadores de seguimiento del ámbito de comunicación, atención a las personas y satisfacción de las mismas.

Liderazgo visual

En el último ciclo estratégico, se ha incorporado en el proceso Estratégico de Gestión de Personas el concepto de Liderazgo Visual, que viene a recoger aquellos elementos de comunicación visual que puedan ayudar a fomentar el Liderazgo en la empresa.

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) Anexo 1, 2 y 3.



Asimismo es importante que desde los ámbitos de liderazgo se desarrollen espacios físicos y virtuales de entornos abiertos, atractivos y colaborativos, para motivar a las personas desde este tipo de entornos distintos a los que habitualmente disponen para desarrollar las tareas diarias. Para ello se está proyectando áreas de reunión y encuentro diferentes a lo habitual, se está fortaleciendo la digitalización con el uso de tablets y está previsto seguir introduciendo infografías que rompan la monotonía del taller y ofrezcan un entorno más atractivo.



Gestión Estratégica del Area de Personas

LAS COMPETENCIAS

Esta área recoge el ámbito Estratégico que tiene que ver con la gestión de las competencias necesarias a desarrollar en la organización. El elemento principal de esta área trata de identificar y desarrollar las **Competencias** necesarias en cada ámbito de actividad. Esto se realiza a través de las matrices de Competencias que están definidas para cada persona y están orientadas a las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo. Las personas que van pasando de un puesto a otro van incorporando en su matriz aquellas competencias de los nuevos puestos que van ocupando, de esta manera se configura una información histórica de las competencias de cada persona a lo largo del tiempo. (Ver anexo P8).

Fecha de Ultimo Control : DICIEMBRE 2016 MATRIZ GO COMPRAS	TIEMPO				INGRID MARTIN		Observaciones - Documentación asociada
	0.1	0.2	0.3	0.4	Acción	Recurso	
1.- CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMPRAN							
1.1.- Clase de materiales.	1,00	1,00	1,00	4,00	2		
1.2.- Todos clases de Hiss, de corte (Cuchillas, Placas, machos, etc.)	1,00	1,00	1,00	2,00	3		
1.3.- Accesorios	1,00	1,00	1,00	1,00	3		
1.4.- Elementos nuevos (Fresas, Lunetas, Combs, etc.)	1,00	1,00	1,00	2,00	3		
1.5.- Productos varios (Embalajes, Artículos Impreso, Papelería, etc)	0,50	0,50	1,00	1,00	4		
2.- ANALISIS DE NECESIDADES							
2.1.- Revisión del material y programas lanzados	10,00	10,00	20,0		2		
2.2.- Stock de capacidad de Hiss, y Elementos nuevos	3,00	3,00	3,00		4		
2.3.- MRP de previsiones anuales	5,00	20,0	20,0	25,0	0		
2.4.- Análisis basados en previsiones	10,0	10,0	10,0		0		
3.- GESTION DE PROVEEDORES							
3.1.- Búsqueda y selección de posibles proveedores y productos	1,00	2,00	4,00	10,0	3		
3.2.- Alta de nuevo proveedor	1,00	1,00	1,00	1,00	4		
3.3.- Proceso de Aceptación y posterior Homologación de Proveedores	3,00	15,0	20,0	40,0	1		
SISTEMAS							
3.4.- Estadística de artículos suministrados por proveedor					3		
3.5.- Seguimiento y evaluación de proveedores en función de entregas (compras e pedidos)	3,00	15,0	20,0	40,0	0		
3.6.- Visitas e Atención a Proveedores	5,00	5,00	10,0	15,0	2		
3.7.- Conocimiento de procedimiento de elección, evaluación y seg. de proveedores	0,50	0,75	1,50	2,00	1		
SISTEMAS							
4.- GESTION DE PEDIDOS							
4.1.- Confección de orden de compra	1,00	1,00	1,00	2,00	3		
4.2.- Seguimiento de volumen de compra	1,00	2,50	5,00	10,0	3		
4.3.- Pedidos de orden, expedición y archivo	1,00	1,00	1,00	2,00	4		
4.4.- Inspección y envío de Pedidos	0,50	0,50	1,00	4,00	4		
4.5.- Planificación de entregas, cambios y anulaciones.	1,00	1,00	3,00	4,00	3		
4.6.- Seguimiento de entregas y Notificación oportuna pedidos de cumplimiento	0,25	0,75	1,00	1,50	4		
4.7.- Conocimiento del procedimiento de condiciones para compra de suministros	0,50	0,75	1,50	2,00	3		
5.- GESTION DE ALMACEN CONSUMIBLES (Hiss, y varios, Excepto Material)							
5.1.- Alta de artículos	1,00	1,00	1,00	2,00	4		
5.2.- Recepción y desembalaje. Entrada en ordenador y trámite de documentación.	1,00	1,50	2,00	2,50	4		
5.3.- Utilización en el almacén.	0,25	0,50	0,75	1,00	4		
5.4.- Gestión de rechazos	0,50	1,00	1,50	2,00	4		
5.5.- Salidas a fabricación (almacen intermedio)	2,00	4,00	8,00	15,0	1		
5.6.- Inventario sobre mesa incluido MP	0,25	1,00	1,00	1,00	1		
5.7.- Gestión de Chapas.	1,00	1,00	1,00	1,00	1		
5.8.- Carga de salidas en fabricación	0,50	0,50	0,50	1,00	4		
5.9.- Ordenación de procedimientos de fabricación	2,00	20,00	20,00	20,00	2		
5.10.- Realización Inventario anual	1,00	0,75	1,50	2,00	4		
5.11.- Realización Inventario anual incluyendo MP	1,00	0,75	1,50	2,00	4		
6.- GESTION DE ALMACEN MATERIALES							
6.1.- Alta de artículos					3		
6.2.- Descarga, desembalaje e identificación					0		
6.3.- Entrada en ordenador y trámite de documentación	0,25	1,00	2,00	4,00	2		
6.4.- Almacenamiento según tipo de material.	0,50	2,00	6,00	10,00	2		
6.5.- Platos para gestión de un rechazo (alm. T o 99)	0,25	0,50	0,75	1,00	1		
6.6.- Recibir ordenes de fabricación en curso y previas.	0,25	0,50	0,75	1,00	1		
6.7.- Organizar carga del día	1,00	2,25	1,50	1,00	0		
6.8.- Conocimiento de diferentes tipos de punta y maquinaria					0		
6.9.- Sacar material a máquina y dar salida en el ordenador	0,75	1,50	2,00		0		
6.10.- Conocimiento de elementos de peso y manipulación de cargas					1		
6.11.- Conocimiento del proc. de identificación, localización de mater y productos.	0,75	0,50	0,50		1		
6.12.- Organización Inventario físico anual	2,00	20,00	20,00		1		
6.13.- Realización Inventario anual	1,00	0,75	1,00	2,00	2		
7.- GESTION DE ALMACEN DE SEGURIDAD							
7.1.- Alta de artículos					4		
7.2.- Pedidos de elementos de máquina					4		
7.3.- Recepción de elementos de máquina	1,00	1,50			3		
7.4.- Inspección, modificación y sacar datos de inventario físico					3		
7.5.- Gestión de rechazos	0,75	0,50	0,50		4		
8.- GESTION DE OTROS ALMACENES							
8.1.- Alta de artículos					4		
8.2.- Control de stock y actividad de compra (ventas y ofertas)	1,00	1,00	1,00	1,00	4		
8.3.- Recepción, trámite de documentación e identificación	0,50	1,50	2,00		4		
8.4.- Almacenamiento	0,25	0,50	0,75	2,00	4		
9.- GESTION DE TRABAJOS AL EXTERIOR							
9.1.- Conocimiento del Procedimiento de trabajos al exterior	0,50	0,75	1,50	2,00	0	1	
9.2.- Conocimiento de precios de O.P.E de los diferentes proveedores y carga de precios	0,50	0,50	0,50	0,50	1	2	
9.3.- Seguimiento del estado de rechazos de calidad	0,25	0,50	0,50		0		
9.4.- Cargas a proveedores	0,25	0,25	0,25	1,00	1		
10.- BENEJERÍA DE HERRAMIENTAS DE ESTUDIO DE PRODUCCIÓN							
10.1.- Revisión, evaluación y propuestas de cambio de herramienta en estudios	3,00	3,50	4,00	5,00	3		

Dentro de esta área se analizan asimismo las necesidades de **Polivalencia** que identifican las necesidades de competencias asumibles por distintas personas para cubrir necesidades de conformación de equipos y los posibles sustitutos que pudieran necesitarse en determinados momentos. Para hacer seguimiento de estas polivalencias en algunas áreas de actividad se han creado unas matrices de polivalencias.

Además de las competencias recogidas en las matrices, la definición de Finalidades, recoge las necesidades competenciales de ámbito más proactivo que han de desarrollarse como parte del complemento de conocimiento que ha de mantenerse en los puestos de manera genérica para que se vayan incrementando con el tiempo. (Ver anexo P9).

Entre las competencias recogidas en las finalidades de los puestos se encuentran las competencias técnicas, de Gestión y las asimilables con los valores desarrollados. Estas competencias tienen su fundamento en la antelación de los conocimientos necesarios para cada puesto.

EL RECONOCIMIENTO

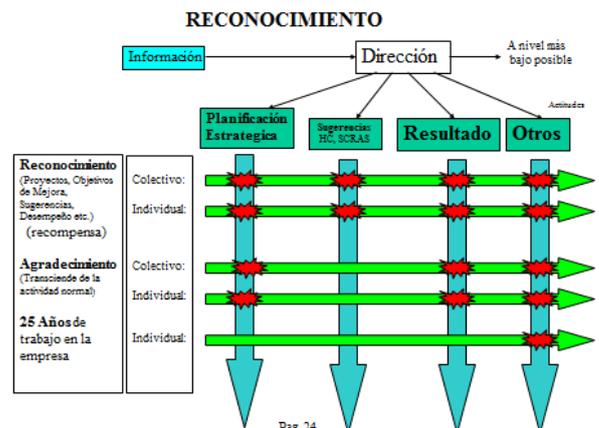
En el área de Reconocimiento disponemos de tres elementos para asegurar que las personas reciban las contraprestaciones adecuadas al desarrollo de sus actividades tanto estándares como excepcionales.

El elemento de **Remuneración** identifica los aspectos estratégicos que tienen que ver con la compensación sobre todo económica que han de percibir las personas por el trabajo que realizan. Dentro de este elemento se enmarca asimismo, la negociación del convenio de empresa que periódicamente se negocia entre la Dirección de cada empresa y los representantes de los trabajadores.

El segundo elemento de la **Recompensa** que recoge los elementos generalmente económicos que se otorgan cuando se desarrollan actividades que por su notoriedad, bien en sus resultados o en su desarrollo han sido merecedores de una compensación excepcional. Generalmente va emparejada con el reconocimiento. Aunque no necesariamente.

El tercer y último elemento que se utiliza en este área es el **Reconocimiento** propiamente dicho y se hace con el fin de fomentar y poner en conocimiento de todas las personas aquellas actitudes y logros que se han desarrollado o alcanzado por personas y equipos a lo largo de un periodo.

Existe un enfoque de reconocimiento específico para identificar aquellas experiencias merecedoras de reconocimiento.



PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LOS METODOS DE GESTION



Planificación Estratégica de los Métodos de Gestión

Con la explicación de esta buena práctica queremos mostraros como Microdeco se organiza para gestionar sus procesos y desplegar cada uno de los agentes del modelo de gestión avanzada a través de la planificación estratégica de los medios de gestión.

Vamos a empezar por explicaros que Microdeco es una empresa que se fundó en 1963, por lo tanto llevamos más de 50 años luchando por hacernos un hueco en el difícil mercado de la automoción.

Desde sus inicios Microdeco comprendió que lo que la diferencia del resto de las empresas son sus personas y la manera en que nos organizamos. Este sentimiento creció con la globalización y con la entrada en liza de competidores de Europa del este y países asiáticos.

En un principio los métodos de Gestión dependían del líder que estuviera al frente de cada área de la empresa, siendo su aplicación departamental y asimétrica. Fue mediados los 90, cuando se apostó por obtener la certificación ISO9001, cuando empezamos a implantar herramientas de gestión transversales a toda la empresa. (1ª empresa de decoletaje en obtener la ISO9001 en España)

Posteriormente en una visita para compartir buenas prácticas descubrimos las 5S. Apostando por su implantación en toda la empresa de la mano de una consultora externa (Bekaert, actual Asenta). Con esta implantación obtuvimos cotas importantes de participación de todo el personal, llegando incluso a ser referentes y publicar un libro sobre sus beneficios.

Poco después, ante la necesidad de garantizar resultados estándares y sin que fuera necesaria la presencia continua de la dirección en el desarrollo de los procesos, emprendimos un proyecto de empoderamiento de mandos medios y participación de todas las personas en la gestión a través de la implantación del modelo de minicompañías (mC) de la mano de esta misma consultora.

Este proceso fue todo un éxito, y junto con la orientación de la empresa a modelos de gestión avanzados como el EFQM nos permitió en 1999 sacar la Q de plata, en el 2002 la Q de Oro y en 2003 el premio Europeo EFQM a la excelencia en la gestión.

Pero nada es para toda la vida, podemos decir que de alguna manera las minicompañías (mC) colapsaron. Intento explicarte por qué.

Nuestra vocación de aportar mayor valor añadido a nuestros clientes nos llevó a adoptar tecnologías adyacentes y transformacionales que complejizaron las rutas y estructuras de nuestros productos.

Por otro lado, el modelo minicompañías (mC) fue implantado con todos sus capítulos en áreas productivas donde muchas personas trabajan en un mismo proceso, en

otras áreas de gestión donde muy pocas personas trabajan en varios procesos con actividades muy diferenciadas no llegamos a desarrollar todos los capítulos en su totalidad.

Otro aspecto importante es que para la gestión de cada minicompañías (mC), se nombró un presidente, este generalmente era uno de los mejores técnicos del área. Su función era desarrollar los capítulos de la mC. Poco a poco la gestión desbordo a estas personas, además les alejaba de sus mejores cualidades que eran las técnicas.

Otro análisis interesante es que en parte también murieron de éxito, pues al estabilizar los procesos, la Dirección se distanció de estos, perdiendo visión de los cambios internos que se iban produciendo.

Por último, uno de los problemas más importantes es que las minicompañías (mC) se centraron exclusivamente en la actividad interna a desarrollar y aunque existe un capítulo de cliente-proveedor interno, este no se trabajó sistemáticamente, como consecuencia los procesos no eran gestionados de inicio a fin.

En todos estos ciclos de mejora o crisis vividas nos vemos reflejados en los ciclos de evolución que propone Greiner en este esquema. Nosotros nos vemos reflejados en la fase 4.

Tener un esquema de evolución donde compararnos nos permite intuir las siguientes crisis a las que nos podemos tener que enfrentar y adelantar posibles soluciones. (Fig.1)



Con todas estas bases tomamos una decisión pasar de la gestión por minicompañías (mC) a la gestión por procesos. Para ello revisamos todas nuestras actividades.



Planificación Estratégica de los Métodos de Gestión



Estas actividades las organizamos en procesos y propusimos un nuevo mapa de procesos.(Fig.2)(Anexo 8).



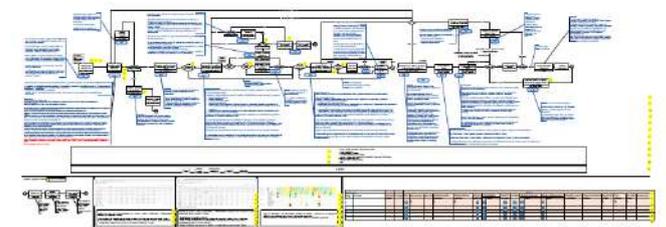
Trabajamos cada proceso detallando los subprocesos. Pongo un ejemplo. Proceso P21 Gestión TICs (Fig.3)



Y seguimos trabajando y por cada subproceso analizamos sus tareas, detallando propietario, entrada y salida del proceso, soporte, riesgos, oportunidades, indicadores asociados. Ejemplo AS IS P21 .(Fig.4)(Anexo G1)

Proceso	Objetivo	Alcance	Responsables	Indicadores	Riesgos	Oportunidades
21.1. Analizar (A)	Revisar requisitos de negocio	Revisar requisitos de negocio	Analizar impactos de cada alternativa	Identificar riesgos y oportunidades de negocio	Analizar impactos de cada alternativa	Identificar riesgos y oportunidades de negocio
21.2. Planificar (P)	Elaborar el plan estratégico de sistemas y comunicaciones	Planificar el mantenimiento de sistemas y comunicaciones	Definir arquitectura y estándares	Observar y evaluar tecnologías disponibles	Actualizar disponibilidad, back up, y nivel de servicio	Actualizar disponibilidad, back up, y nivel de servicio
21.3.2.2 Dar soporte (D)	Realizar el mantenimiento de los datos de los SISE	Impartir formación a los usuarios de los SISE	Realizar el seguimiento de los incidentes relacionados con los SISE	Dar soporte a los usuarios de los SISE	Actualizar los procedimientos (y contratos) ligados a las infraestructuras y sistemas relacionados con los SISE	Actualizar los procedimientos (y contratos) ligados a las infraestructuras y sistemas relacionados con los SISE
21.4. Controlar (C)	Realizar el seguimiento de los indicadores	Realizar seguimiento de las métricas establecidas	Realizar seguimiento de las métricas			

Y en algunos casos entramos más en detalle. Ejemplo Flujo proceso P7 – RFQ gestión de la oportunidad (Fig.5)



Por fin ya teníamos los procesos limpios y actualizados, pero este cambio de procesos llevo implícitos cambios organizacionales, desaparecieron departamentos, aparecieron otros y algunos se fusionaron. Hubo cambios de directores y roles. No fue cosa de un día.

Una vez creados los procesos y adaptada la organización creamos lo que nosotros llamamos Motores, que es una infraestructura de gestión a disposición de los directores con un conjunto de herramientas para la **gestión de los procesos de inicio a fin** y decidimos hacerlo también teniendo en cuenta el modelo de gestión avanzado (MGA). Creamos 6 motores, en esta tabla se puede ver cada motor de que procesos se ocupa.(Fig.6)

Motor	Tabla de alcance de Motor	
	Motor	Proceso
MCP (Microdecó Customer & Product)	P7.-Posicionamiento y creación de oportunidades	P8.-Gestionar relaciones con clientes
MPS (Microdecó Producción system)	P12.-Planificar	P15.-Producir
	P22.-Disponer y mantener infraestructuras y equipamientos	P16.-Logística operativa
	P17.-Expedir	P18.-Aseguramiento de Calidad y sistemas
MES (Microdecó Engineering System)	P9.-Diseño de nuevos productos (APQP) e industrialización	P10.-Reingeniería de procesos
MDP (Microdecó Desarrollo de Personas)	P6.-Vigilancia tecnológica	P3.-Gestión y desarrollo de personas
	P20.-Gestionar personas	P2.-Planificación Económica-Financiera
MCF (Microdecó Compras y Finanzas)	P13.-Previsionar	P14.-Aprovisionar
	P11.-Gestionar relaciones con proveedores	P1.-Planificación estratégica
MSS (Microdecó Strategic System)	P4.-Metodos de gestión	P5.-Gestión de aliados y GI
	P.-21Gestión de las TICs	

Planificación Estratégica de los Métodos de Gestión

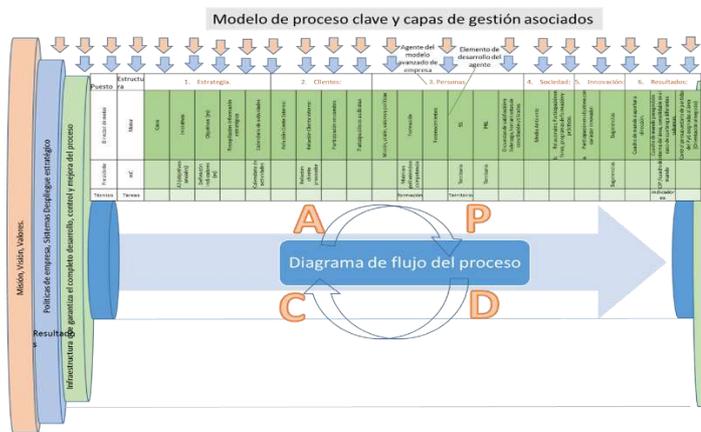
Permíteme que ponga un ejemplo para explicarte mejor la función de los Motores. Imagínate el típico cable de conexión eléctrica. Está formado por un hilo de cobre, y por varias capas de plástico que hacen que la electricidad que viaja por su interior no se disperse, luego que la conductividad eléctrica sea efectiva.

De la misma manera comparamos nosotros los procesos operativos con el hilo de cobre, y las capas de gestión con las capas de plástico que protegen la conducción eléctrica. Estos son capas necesarias que protegen y aseguran que nuestros procesos sean efectivos.

En una situación idílica en la que consiguiéramos un material que no tiene pérdidas para la transmisión eléctrica entonces las capas que lo recubren no serían necesarias porque no aportan valor.

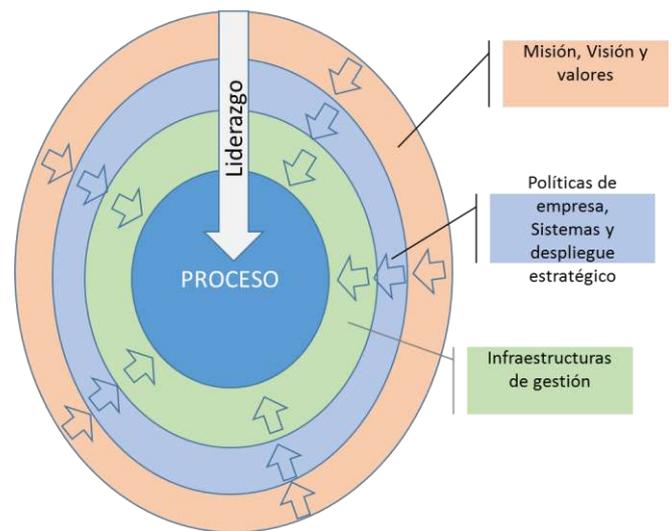
De la misma manera, nosotros intentamos a través de los diferentes ciclos de mejora y de las automatizaciones que los procesos, que estos sean cada vez más autónomos y efectivos y no necesiten grandes capas de gestión centrándonos así en lo que verdad aporta valor a nuestros clientes. Este ejemplo grafico representa esta idea de cómo el Motores “protegen y fluidizan” la efectividad de los procesos operativos.

(Fig.7).



Visión transversal. (Fig.8)

Visión transversal del modelo

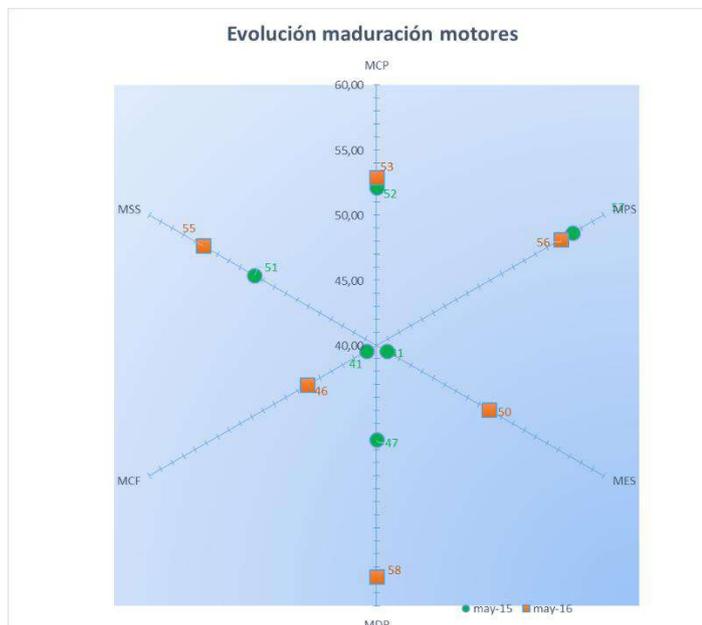


Ahora que vamos conociendo un poco más los Motores vamos a entrar en detalle. Como ya se puede ver en la Fig.7, para desarrollar los motores hemos relacionado una serie de elementos de gestión. Además, los hemos agrupado según los agentes del Modelo Gestión Avanzada para que sea más sencillo poder compararnos con este. Y también establecemos que elementos son susceptibles de ser delegados en la mC. Cada motor puede delegar aquellos aspectos que considere en función de sus propias necesidades. En esta tabla Excel lo podemos ver mejor. (Fig.9)(AnexoG2).

Esquema de Modelo de gestión de Motor Microdeco.			Delegar modelo mC
1. Estrategia (15 puntos)	10	Casa: Utilización del esquema de casa para poder explicar el territorio funcional, responsabilidades y herramientas de tracción utilizadas para conseguir el correcto funcionamiento del motor.	
	60	Iniciativas: Utilización de la metodología de Iniciativa-Programas-A3 necesaria para establecer el enfoque, despliegue e impacto de la estrategia a 3 años. (M)	A3 (objetivos anuales)
	10	Recopilación de posible información estratégica para aportar a la realización del plan de negocio y plan de gestión.	
	20	Calendarización de las actividades anuales y sincronización con el ritmo de la empresa	Calendario de actividades
2. Clientes (15 puntos)	10	Externo: VOZ del cliente. En el caso que desde el área tenga contacto con el cliente directo, deberá tener definida la naturaleza de dicho contacto, y unos descriptores de control. (nº visitas, reclamaciones, encuestas, pedidos, etc)	
	20	Cliente interno: Mapa de comites (Funcion es garantizar las entradas y salidas en los principales nudos de intersección entre los distintos procesos)	Relacion-cliente proveedor o mapa de comité
	50	Definición, medición y mejora de procesos internos (m)	Mapa de procesos, diagramas de flujo, Its, Indicadores, Límites, VSM, matriz Rasdi, E/S, etc
3. Personas (15 puntos)	25	Si entendemos que cuando el departamento de sistemas realiza las auditorías está velando por el interés común del resto de la empresa, entonces también entendemos que defiende los intereses del cliente interno por lo que debe de haber un área donde se trabaje las desviaciones y observaciones de las auditorías internas.	
	25	Despliegue Misión, visión, valores y políticas como señal de empresa	
	10	Formación: Matrices, plan de formación anual	Matrices polivalencia o competencia
	10	Reconocimientos	
4. Sociedad (15 puntos)	10	55 (mínimo auditorías internas)	Territorio
	10	PRL: planes realizados, accidentes, puntos negros, Epis necesarios.	Territorio
	20	Encuestas de satisfacción y liderazgo, herramientas de conciliación utilizadas.	
5. Innovación (15 puntos)	30	Medio Ambiente: Participación en objetivos de mejora, identificación y control riesgos del área.	
	40	Impacto económico en la sociedad	
	30	Relacionales: Participación en foros, programas de formación y prácticas..	
6. Resultados (30 puntos)	50	Participación en objetivos con carácter innovador.	
	25	Programa de Sugerencias.	Sugerencias
	25	Vigilancia tecnológica	
30	30	Indicadores a aportar a dirección.	
	40	Cuadro de mando para gestión interna del área, consolidable en el caso de que tenga diferentes subáreas.	CIP /cuadro de mando
30	30	c. Control presupuestario de partidas del PyG asignadas al área (Orientación al negocio)	

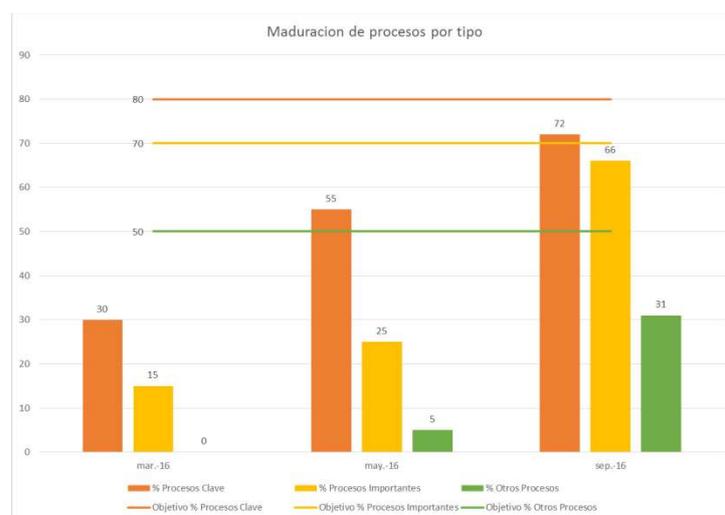
Planificación Estratégica de los Métodos de Gestión

A la vez que hemos ido concibiendo estos métodos de gestión nos ha surgido la necesidad de medir el grado de avance y despliegue de cada uno de los motores. Así pues, otorgamos a cada uno de los elementos de desarrollo del motor una puntuación en función de lo que creemos que es más importante. Y con auditorías internas contrastamos su despliegue. (Fig.10)



Y visualizamos en este indicador su evolución en función de si son procesos clave, importante u otros. (Fig.13)

De la misma manera que auditamos y medimos el despliegue de los motores, auditamos y medimos el despliegue de los procesos. Para ello utilizamos una tabla específica. (Fig.11).(Anexo G3)



	Básico (25%)	Intermedio (50%)	Desarrollado(75%)	Avanzado(100%)	Resultado
Definición	Incluido en Mapa procesos. Subprocesos y actividades. Gestionado por un motor.	Propietario, Equipo, matriz RASDI y secuenciación de fases	Ficha (E/S), Diagrama de Flujo e its y definidos kpis relevantes en le proceso	Análisis de Riesgos	
Control	Gestión Kpis del proceso	Kpis tienen límites de actuación y se analizan las salidas fuera de límites	Los kpis tienen definidos objetivos y se alcanzan	Los Kpis tienen comparativas con otras organizaciones referentes y la comparativa es satisfactoria.	
Mejora	Se gestionan las oportunidades de mejora derivadas de incidencias o no conformidades.	Tiene definido un plan de mejora a través de iniciativas, programas o proyectos y el impacto en el proceso es positivo	Tiene desarrollado al menos un ciclo de mejora a través de iniciativas, programas o proyectos y el impacto en el proceso es positivo	Tiene desarrollado al menos tres ciclos de mejora a través de iniciativas, programas o proyectos y el impacto en el proceso es positivo	

Y por cada proceso obtenemos una puntuación. (Fig.12). (AnexoG4)

Otra herramienta que hemos desarrollado es el KPI tree o árbol de indicadores. Es un inventario de todos los indicadores, cada uno de ellos tiene que estar asociado a un proceso. Por cada indicador disponemos la información de quien es el propietario, magnitud, frecuencia, objetivo, límites, segmentación, etc. También definimos en cada cuadro de mando que indicadores tienen que estar asociados. (Fig.14). (anexoG5)

Planificación Estratégica de los Métodos de Gestión

Por último y para garantizar que los distintos Motores trabajan sincronizados hemos desarrollado unos comités donde expertos de varios procesos y distintos motores resuelven problemas y establecen estrategias de mejora para los puntos de intersección entre varios procesos, donde la solución de diferentes intereses tiene que ser colegiada.

Ejemplo de definición de comité (Fig.16)

Mapa de Comunicación Interna

Los principales Sistemas de Coordinación y Decisionales de la organización:

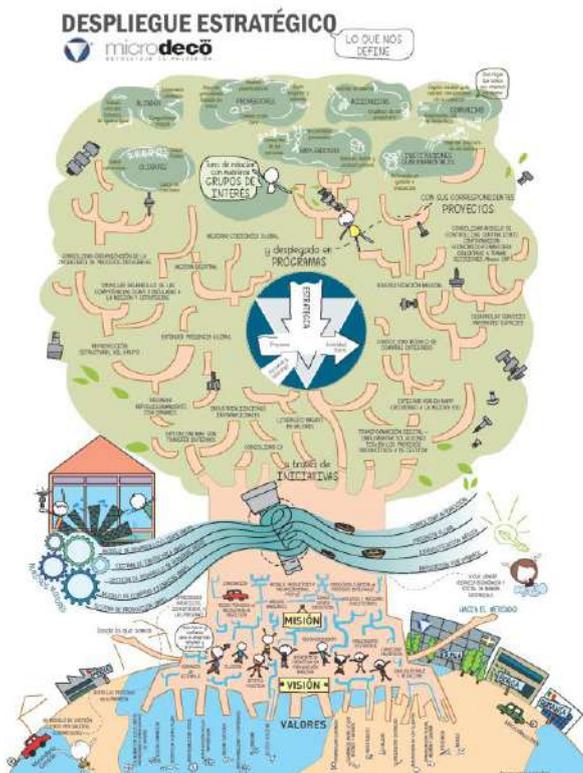


Una vez de dotarnos de las herramientas de gestión que pensamos pueden ser eficientes para nuestro desarrollo, pensamos que debíamos hacer un ejercicio de comunicación al conjunto de la organización distinto a la típica charla o publicación de tablas y esquemas. Era todo un reto porque se manejan distintos conceptos y además queríamos despertar su curiosidad, que no pensaran que era otra comunicación más.

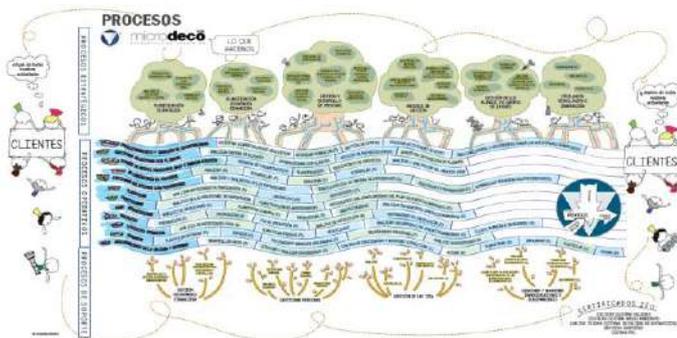
Nos pusimos en contacto con profesionales de la comunicación y creamos 3 infografías que tenemos publicadas a diferente niveles para explicar todos estos conceptos.

Infografía despliegue estratégico (Fig.17)(Anexo1).

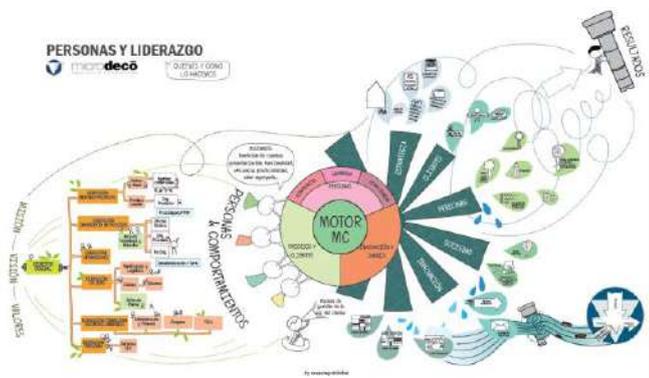
Como ejercicio de alineación de las iniciativas estratégicas con el negocio, comprobamos el impacto que con las iniciativas queremos conseguir en cada indicador, y como los indicadores están asociados a los procesos también nos aseguramos de que las iniciativas tengan un impacto global en toda la empresa. (Fig. 15) (Anexo G6)



Infografía Mapa Procesos (Fig.18)(Anexo2)



Infografía Motor (Fig.19).(anexo3)



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	

GUIA DE BUENAS PRACTICAS MGA 2017

ANEXOS

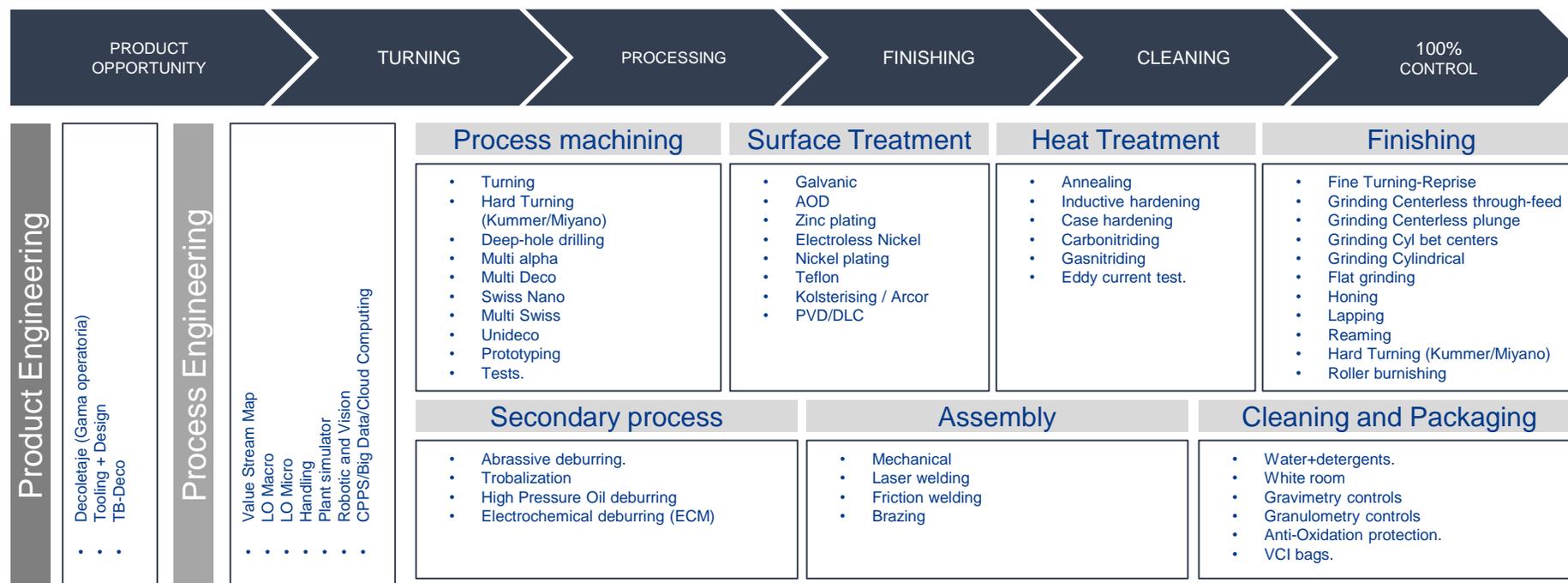


INDICE Anexos	Pag.
PRESENTACION	
VINCULACION	
E.1.1 TABLA DE INFORMACION RELEVANTE (IR)	1
I.1.2 PORTAFOLIO TECNOLÓGICO	2
I.1.3 ANALISIS DE MERCADOS POTENCIALES	3
I.1.4 ANALISIS DE CLIENTES POTENCIALES	4
BP1 PLANIFICACION ESTRATEGICA	
E1 IDENTIFICACION DE POTENCIALES CLIENTES	5
E2 POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO POWETRAIN	6
E3 PORTAFOLIO TECNOLÓGICO	7
E4 CICLOS EVOLUTIVOS DE MICRODECO	8
BP2 GESTION ESTRATEGICA DEL AREA DE PERSONAS	
P1 AND	9
P2 MISION, VISION Y VALORES	10
P3 DESARROLLO DE VALORES (FOR IZARRA)	11
P4 CRITERIOS ESTRATEGICO PARA DESARROLLO EMPRESAS	12
P5 MAPA FUNCIONAL CADENA DE VALOR	13
P6 MDP	14
P7 FICHA INICIATIVA GP	15
P8 MATRIZ COMPETENCIAS	16
P9 PERFIL DE PUESTO	17
RP1 DISTRIBUCION DE LIDERAZGO	18
RP2 INDICADORES PERSONAS	19
RP3 SATISFACCION PERSONAS	20
BP3 PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LOS METODOS DE GESTION	
G1 AS IS DE PROCESO	21
G2 MODELO MOTOR	22
G3 CRITERIOS DE MADURACION DE PROCESOS	23
G4 TABLA DE MADURACION DE PROCESOS	24
G5 MAPA DE INDICADORES Y CM	25
G6 PLANTILLA IMPACTO ESTRATEGIAS	26
GENERAL	
1 INFOGRAFIA MICRODECO DESPLIEGUE ESTRATEGICO	27
2 INFOGRAFIA MICRODECO PROCESOS	28
3 INFOGRAFIA MICRODECO PERSONAS Y LIDERAZGO	29
4 CICLO VIDA CLIENTE	30
5 CICLO VIDA PRODUCTO	32
6 CICLO VIDA ORGANIZACION	35
7 CICLO VIDA TECNOLÓGICO	37
8 MAPA DE PROCESOS	40

Procedencia	Información relativa de los grupos de interés y de otras actividades relacionadas	Relación de la información obtenida en otras actividades con los GI	FUENTES DE INFORMACIÓN	Coordinador de la información			
Procedencia EXTERNA	Clientes		Encuesta de Satisfac. Clientes	Jose Iraolaigoitia Igor Eibar			
			Contactos en visitas a clientes				
			Representantes				
			Comunicados de clientes "seguimiento sistemático a sus proveedores"				
			Informes de reuniones de mejora continua con clientes				
			Solicitudes de clientes potenciales en Ferias				
			Reclamaciones de clientes				
			Información relevante especial de Clientes (consecuencia de FCE)				
	Proveedores y Aliados		Contactos en visitas a Tornos (Proveedor prinp. De maquin.)	Ina, Pedro, Andoni			
			Contactos con proveedores y partners				
			Ferias nacionales e internacionales				
	Competencia / Mercado		Información anticipada de innovaciones tecnológicas (cons. de FCE)	Jose Iraolaigoitia			
			Datos aportados por nuestros clientes sobre nuestra competencia				
			Resultados de nuestra competencia				
	Accionistas		Directrices recogidas del consejo	Jose Iraolaigoitia			
Asamblea de accionistas							
Sociedad		Charlas, conferencias y otras relaciones con org. Externas	Juan M ^a Uriarte, Pedro Egurrola, Ana Fernandez				
		Actividades con organizaciones externas (Gov. Vasco Etc..)					
		Legislación ordinaria (asesoría)					
		Legislación medioambiental					
Personas		Encuesta de Satisfacción del personal	Ana Fernandez				
		Situación de planes de acción para mejora de satis. Pers.					
		Revisión del plan de formación					
		Encuesta efectividad del Liderazgo					
Procedencia INTERNA	Resultados de rendimiento interno	X X	X	Seguimiento del panel de Mando de Dirección	Juan M ^a Uriarte y Dirección		
		X X	X X	Auditorías Sistema Calidad / MA / PRL y Evaluación de sus Riesgos			
		X	X X	Seguimiento de indicadores de procesos en mC y equipos (C. De mando)			
	Actividades de Revisión, Aprendizaje y mejora		X X X X X X		Autoevaluación EFQM	Juan M ^a Uriarte y Jose Iraolaigoitia	
			X X	X X	Análisis y Reflexión del Despliegue de Objetivos	Jose	
			X X	X X X	Cualificación de la gestión de procesos	Propietarios	
			X		Situación del Plan de mejora de efectividad de liderazgo	Ana Fernandez	
			X X	X X	Informes de seguimiento mensual de mC y Equipos	Patxi	
			X X	X X	Audit. Anual de Dirección sobre mCs	Dirección	
			X X		Auditorías de Dirección sobre 5s	Juan Mari	
				X	Memoria anual para el consejo	Jose	
			X		X X	Análisis de las sugerencias de mejora	Propietarios
			X X	X X X	X X	Consultores externos	Dirección
			X X	X X	X X	Asesorías	Dirección
			X X	X X	X X	Auditorías de sistemas y procesos	Juan Mari
X X	X X X X X X	X X	Publicaciones	Dirección			
Externa							

Portafolio Tecnológico para ciclo 2016-2020

A lo largo de los últimos años **MICRODECO INN** ha incorporado nuevas áreas estratégicas de conocimiento a su portfolio, siendo hoy día, un agente referente en términos de decoletaje y procesos asociados. El portfolio actual tiene un horizonte temporal a 2020.



A partir del desarrollo de las principales tecnologías de **MICRODECO INN** es que surge la posibilidad de crear una nueva unidad de negocio para el sector médico. Esto constata, el potencial de **MICRODECO INN** para explotar los resultados a través de la creación de nuevas empresas, productos o procesos.

Details of selected alternatives – Automotive sector

Each alternative inside the automotive sector has been analysed following this scheme

Fuel injection

Air systems

Exhaust gas systems

Valve Actuation systems

Transmission

EV/HEV

Products

Alimentación de combustible – Productos

Volumen mercado componentes: 22.300M€ (11,3% s/total) | Volumen mercado decolaje: 1.544M€ (15,9% s/total) | Crecimiento CAGR: 3,0% -4,0% | Macroindicadores impactados: Eficiencia combustible

Productos:

- Detalle de la tecnología de productos: Fuente inyección generalizada en todos los clientes en 1-D mejorando la eficiencia del consumo y la utilización de materiales que inyectan en la realización de tamaño/precio

Fuel Injection

High pressure fuel pump, high voltage injector, atomization meter, fuel pump, plug top coil, ignition coils, coilless high frequency ignition, glow plug, IPR, VCV, RCV, RCV, IPR, spark plug

Injection system

Variable valve event, VTC solenoid valve, camshaft, crankshaft, intake valve, pushrod, tappet, rocker shaft, camshaft sprocket, crankshaft

© 2012 ALFA Romeo S.p.A. Todos los derechos reservados. 29

Potential targets

Alimentación de combustible – Clientes seleccionados

Volumen mercado componentes: 22.300M€ (11,3% s/total) | Volumen mercado decolaje: 1.544M€ (15,9% s/total) | Crecimiento CAGR: 3,0% -4,0% | Macroindicadores impactados: Eficiencia combustible

Existe un fuerte solape entre Alimentación de Combustible y otras alternativas, teniendo más de 10 compañías comunes en Transmisión, Alimentación de Aire y Tratamiento de Gases de Escape. Destaca la opción de EV/HEV con 9 compañías

COMPAÑÍA	CATEGORÍA	SECTORES EN LOS QUE OPERA						ALTERNATIVAS MICROSECTOR					
		COMB	ENVTE	POWTRN	IGNITE	INT	EXT	SUP	TRACS	AIR TRS	AL COMB	ESCAPE	EV/HEV
BOSSCH	ALEMANIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CONTINENTAL	ALEMANIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
INTEVA	CANADA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
TRW	USA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DELPHI	USA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
TRACHTER MATEL	PAISA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DELTA	ALEMANIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DELCO	JAPON	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SCHAEFFLER	ALEMANIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
TRW	ALEMANIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
FEDERALMOBIL	USA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SPR	ALEMANIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ETECH ALTRONIC	JAPON	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CLAWSON	USA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SH AUTOINJECTIVE	SUECIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
GE AUTOTECH	ESPAÑA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
COOPER-ESTERLING	USA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
TRW	USA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ETECH-INDUS	ALEMANIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
UNANIK	CANADA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
TRW	JAPON	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DELPHI	ITALIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

© 2012 ALFA Romeo S.p.A. Todos los derechos reservados. 25

Strategic considerations

EV/HEV – Consid. estratégicas

Volumen mercado componentes: 3.500M€ (12,5% s/total) | Volumen mercado decolaje: 99M€ (9,9% s/total) | Crecimiento CAGR: 3,0% -4,0% | Macroindicadores impactados: Reducción emisiones, seguridad, confort.

Consideraciones estratégicas:

- Potencial grado de diversificación:** MEDIO (Acceso a geografías, solape con alternativas: EV/HEV, clientes seleccionados)
- Acceso a otras geografías (NAFTA):** MEDIO (22% de las compañías con fuerte presencia en NAFTA)
- Número y concentración de clientes:** MEDIO (14 compañías de 27 potenciales cargadas)
- Acceso a las compañías seleccionadas:** ALTO (43% Europeo, 36% NA y 21% Asiático)
- Sinergias con el sector aeronáutico:** MEDIO (Presencia de Top players en Aeroespacial)

- La mejora de los motores actuales ICE no es suficiente para cumplir la regulación y existente en sus objetivos a 2020.
- La cuestión principal no es si los vehículos con ceros emisiones entrarán en el mercado o no, el foco cambia. Fundamentalmente son los aspectos técnicos de la batería y de algunos otros componentes eléctricos clave. Aunque los motores eléctricos, que determinarán la velocidad de desarrollo del mercado, si que estarán relacionados con las infraestructuras, los costes y los aspectos regulatorios.
- La electrificación del powertrain va a rediseñar el mapa de la cadena de valor con consecuencias y alianzas estratégicas de compañías, suponiendo esto una nueva oportunidad de ventas y beneficios para operadores actuales y nuevos.
- Hay 4 temas principales que se van a desarrollar de aquí a 2020:
 - Baterías de alta potencia y capacidad** (vol est a 2020 10-30 kWh): Los players actuales son: Phostco, Lithium, 3M y BASF en cuanto a materiales para baterías. Japoneses y coreanos dominan la fabricación de baterías, seguidos por los chinos que cuentan con un apoyo importante de gobierno, apoyados en cuanto a la preferencia en el uso de materias primas.
 - Equipamiento para la fabricación de celdas de baterías** (vol est a 2020 3-6 bn€): Mercado dominado por japoneses y americanos. Los europeos si tienen conocimiento más allá de la capacidad y el know how en ingeniería de los sistemas.
 - Motores eléctricos** (vol est a 2020 4-9 bn€): Los principales fabricantes tradicionales de motores son los que están actualmente fabricando e desarrollo a día de hoy en términos de tecnología. Sin embargo, tienen que hacer frente a los chinos que están desarrollándose rápido y sobretodo porque tienen mejor acceso a materias primas necesarias para motores eléctricos (metales...)
 - Energía, infraestructuras y servicios adicionales** (vol est a 2020 2-10 bn€).

© 2012 ALFA Romeo S.p.A. Todos los derechos reservados. 53

Sales objectives and commercial cycle

Alimentación de combustible – Objetivos de venta

Volumen mercado componentes: 22.300M€ (11,3% s/total) | Volumen mercado decolaje: 1.544M€ (15,9% s/total) | Crecimiento CAGR: 3,0% -4,0% | Macroindicadores impactados: Eficiencia combustible

Clientes y piezas/tecnologías

Piezas similares: VCV, ZME, PLV - VT, Centering Bolt
Clientes: Bosch, Pierburg (KSPG), Kendrick

Facturación esperada

• **OBJETIVO:** captar 3 clientes de 20 entre 2014-2015

Facturación potencial (M€)

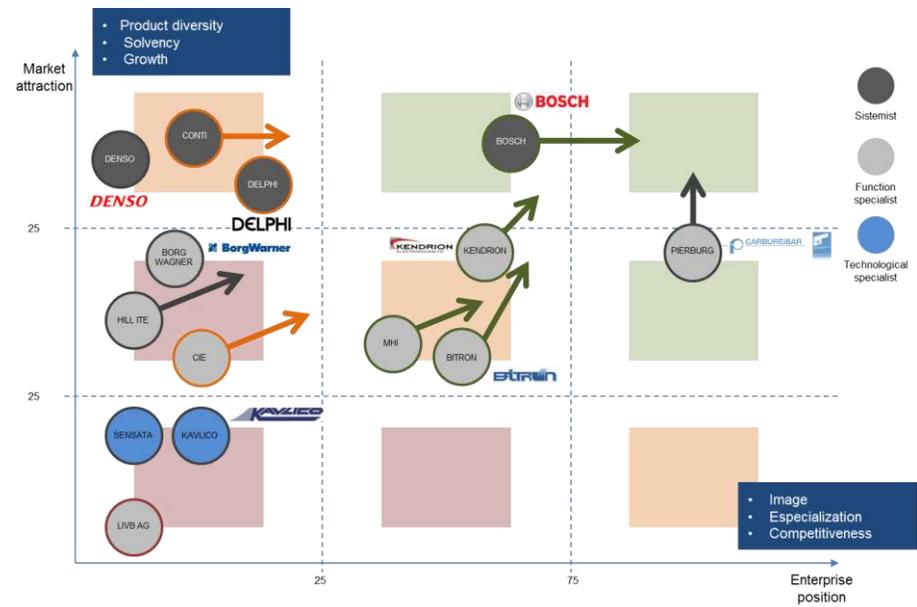
Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Potencial	0,5	2,3	5,0	8,0	10,8	12,8	14,3

Cotizaciones: 80 | 110 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80
 Referencias: 30 | 80 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60

• Rentabilidad esperada (PENDIENTE)
 • Inversión asociada (PENDIENTE)

© 2012 ALFA Romeo S.p.A. Todos los derechos reservados. 27

Details of selected alternatives – Automotive sector



51

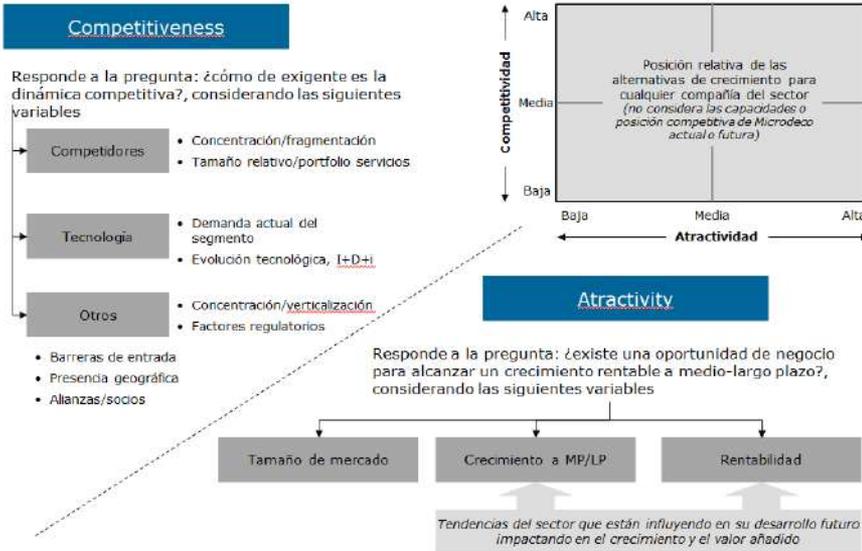
COMPANY	FUNCTIONAL AREA	TECHNOLOGICAL SPECIALIST	FUNCTION SPECIALIST	SYSTEMIST	MARKET ATTRACTION	ENTERPRISE POSITION
BOSCH
DELPHI
BORG WAGNER
STRAIN
KENDRION
PIEBURG
SENSATA
KAVUCO
LIVAG
DENSO
CONTI
DELPHI
HILL ITE
BORG WAGNER
CIE
MHI
BITRON
SENSATA
KAVUCO
LIVAG

Potential customers: 66

- Sistemist
- Function specialist
- Technological specialist

Sales Target definition process → Customer/Function/Product

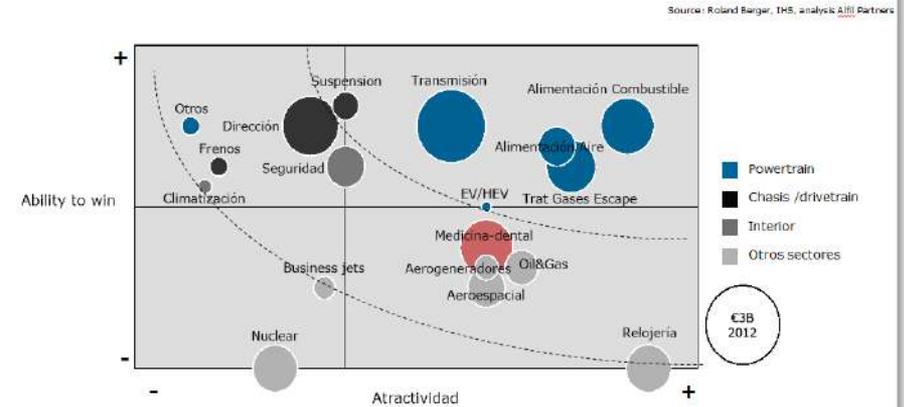
Growth Alternatives Matrix: Attractivity / Competitiveness



53

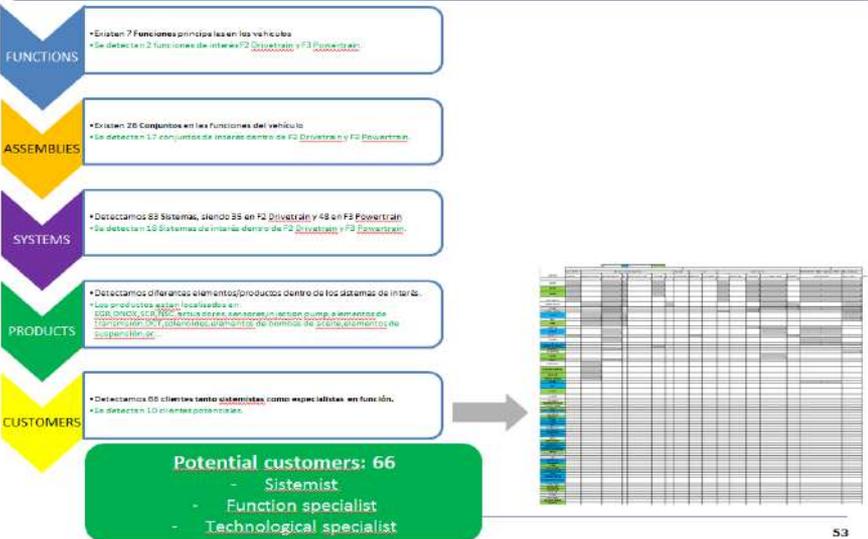
Growth Alternatives Matrix

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



52

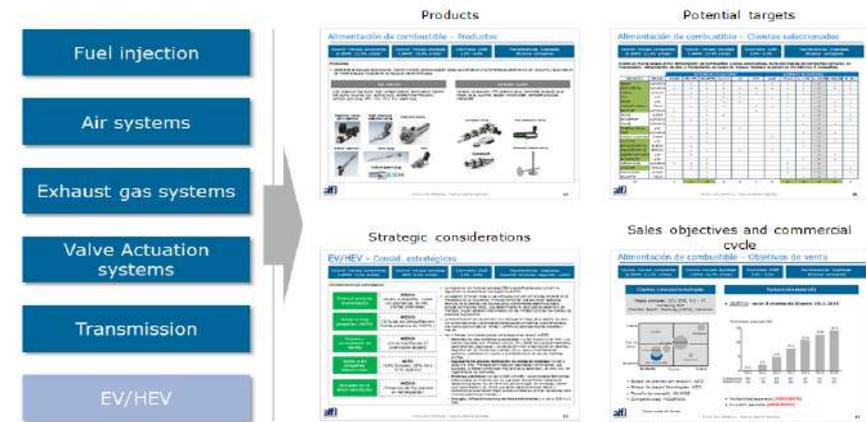
Details of selected alternatives – Automotive sector



53

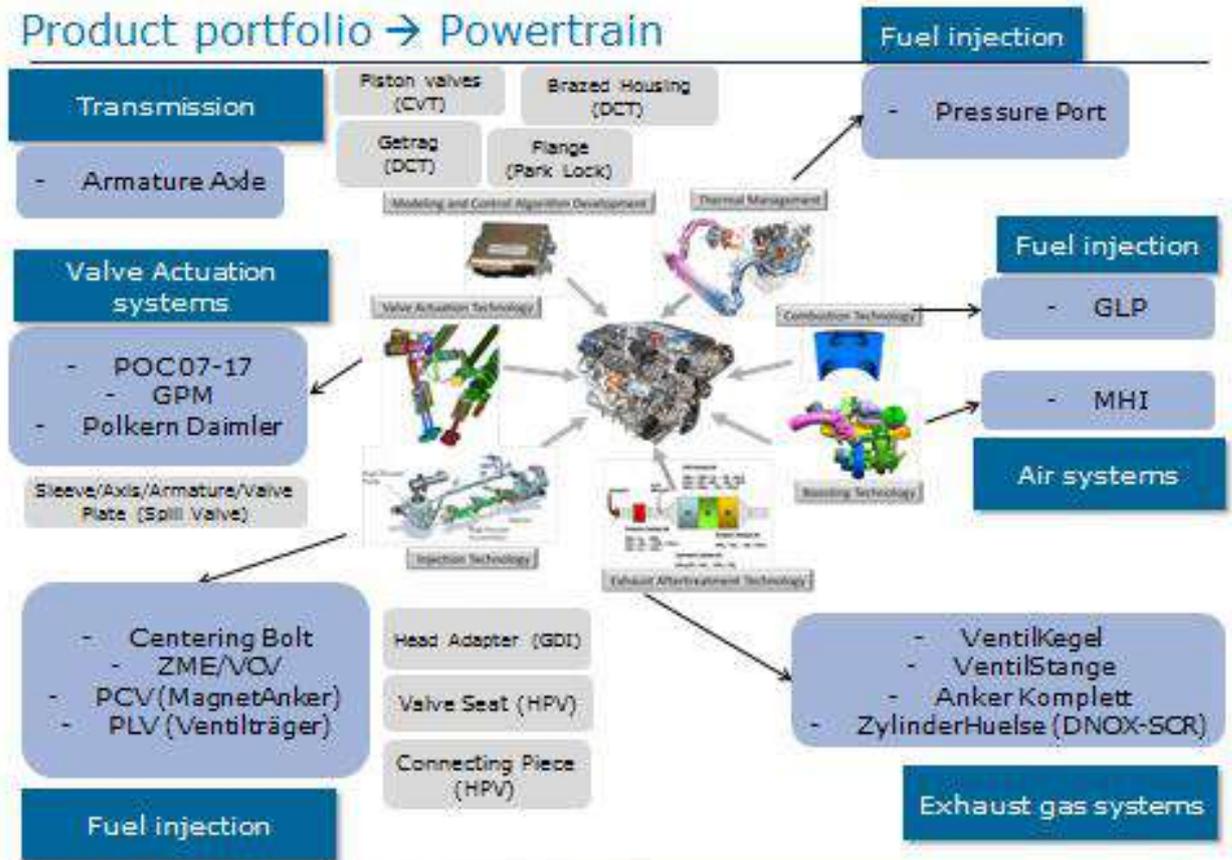
Details of selected alternatives – Automotive sector

Each alternative inside the automotive sector has been analysed following this scheme



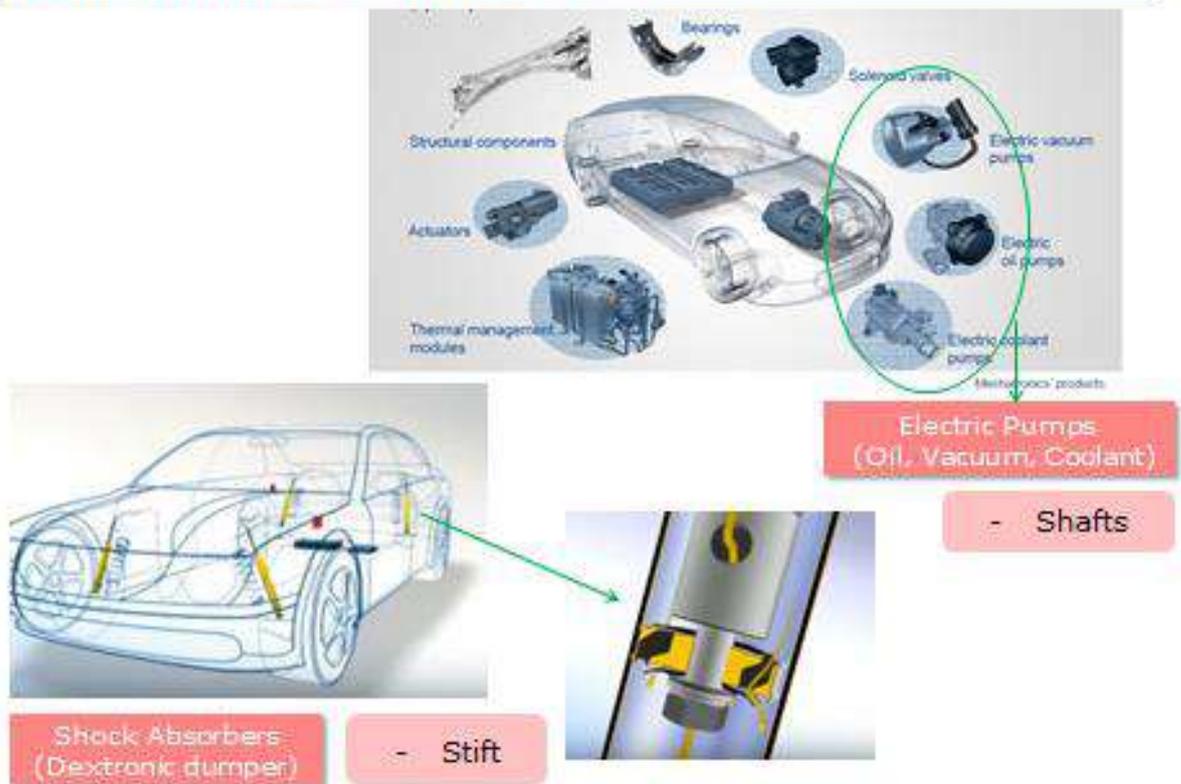
52

Product portfolio → Powertrain



1

Product portfolio → Powertrain



2

Technological capabilities (linked to Function/Product/Technology)



TEC generic Areas	MICRODECO TECHNOLOGICAL STRATEGIC AREAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Acabados superficiales - Compresión - Corte Fino - Curvado-Doblado - Decoloraje - Diseño de uñajes (roquetes etc.) - Estampación en frío - Estampación en caliente - Extrusión - Fabricación de uñajes - Forjado caliente - Forjado en caliente - Forjado frío - Fundición - Hidroconformado - Ingeniería de Procesos - Ingeniería de Producto - Inyección de Plástico y metales no férreos - Laminado - Limpieza - Mecanizado - Montajes automáticos - Rascado - Rotomoldeo - Simetrizado - Sobremoldeo - Soldadura con aportación - Soldadura fricción - Soldadura láser - Tratamientos térmicos - Unión mecánica - Visión - Otros 	Process machining (Mecanizado)	Process Engineering (P key)	<ul style="list-style-type: none"> • VEM • LO Micro • LO Micro • Handling • Robotics • Plant Simulator • Vision
	Finishing		
	Heat Treatment		
	Secondary process	Process Engineering (O key)	<ul style="list-style-type: none"> • Turning (Process diagram) • Tools + Tooling Design • TB-Deco • Language ISO
	Surface Treatment		
	Assembly		
	Cleaning		
	Packaging		

From Turning to Multitechnology 1

Technological capabilities (linked to Function/Product/Technology)

PRODUCT OPPORTUNITY		TURNING	PROCESSING	FINISHING	CLEANING	100% CONTROL
Product Engineering - Decoloraje (Clear operation) - Tooling + Storage - Diferenc.	Process Engineering - VEM (Shrinkage) - LO Micro - LO Micro - Handling - Plant Simulator - Robots and Vics - CRIPING (Industrial Computing)	Process machining	Surface Treatment	Heat Treatment	Finishing	
		<ul style="list-style-type: none"> - Turning - Hand Turning (Humanity/ano) - Deep-hole drilling - Multi alpha - Multi Deco - Swiss Nano - Multi Swiss - Unideco - Prototyping - Tests 	<ul style="list-style-type: none"> - Galvanic - ZDC - Zinc plating - Electroless nickel - Nickel plating - Teflon - Polishing /mirror - PVD/DLC 	<ul style="list-style-type: none"> - Annealing - Inductive hardening - Case hardening - Carbonitriding - Gas nitriding - Body cementite 	<ul style="list-style-type: none"> - Fine Turning-RepRap - Grinding Center/throughfeed - Grinding Center/plunge - Grinding Cyl/ball centers - Grinding Cyl/iridica - Ring grinding - Honing - Lapping - Reaming - Hand Turning/Humanity/ano - Roller burnishing 	
		Secondary process	Assembly	Cleaning and Packaging		
		<ul style="list-style-type: none"> - Abrasive deburring - Trilateral - High Pressure Oil deburring - Electrochemical deburring (EDB) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mechanical - Laser welding - Friction welding - Brazing 	<ul style="list-style-type: none"> - Water-cleaning - White room - Granularity control - Granularity control - Jet-Oxidation protection - VCI bags 		

From Turning to Multitechnology



Ciclos evolutivos en la Organización (transformacionales)

→ Las prácticas de gestión y los problemas cambian en tanto la compañía crece:

Las 5 dimensiones del crecimiento

→ estas 5 dimensiones interactúan para "moldear" la organización

- 1) Edad
- 2) Tamaño
- 3) Estado de Evolución
- 4) Estado de Crisis (Revolución)
- 5) Tasa de crecimiento del sector

→ Cada fase de crecimiento:

- empieza con una **Evolución** sostenida de crecimiento y estabilidad
- termina con una **Revolución** con llevando una convulsión y cambio organizacional sustancial

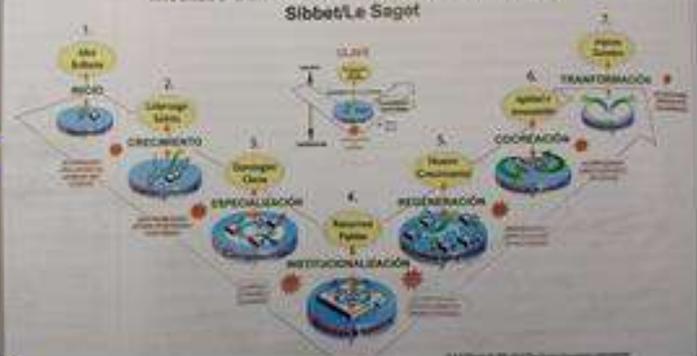
Esta lectura sobre el Ciclo de Vida de la Organización debe complementarse con:

- Contexto Económico y Sectorial
- Ciclo de Vida de Cliente
- Ciclo de Vida de Producto
- Ciclo de Vida de Tecnología

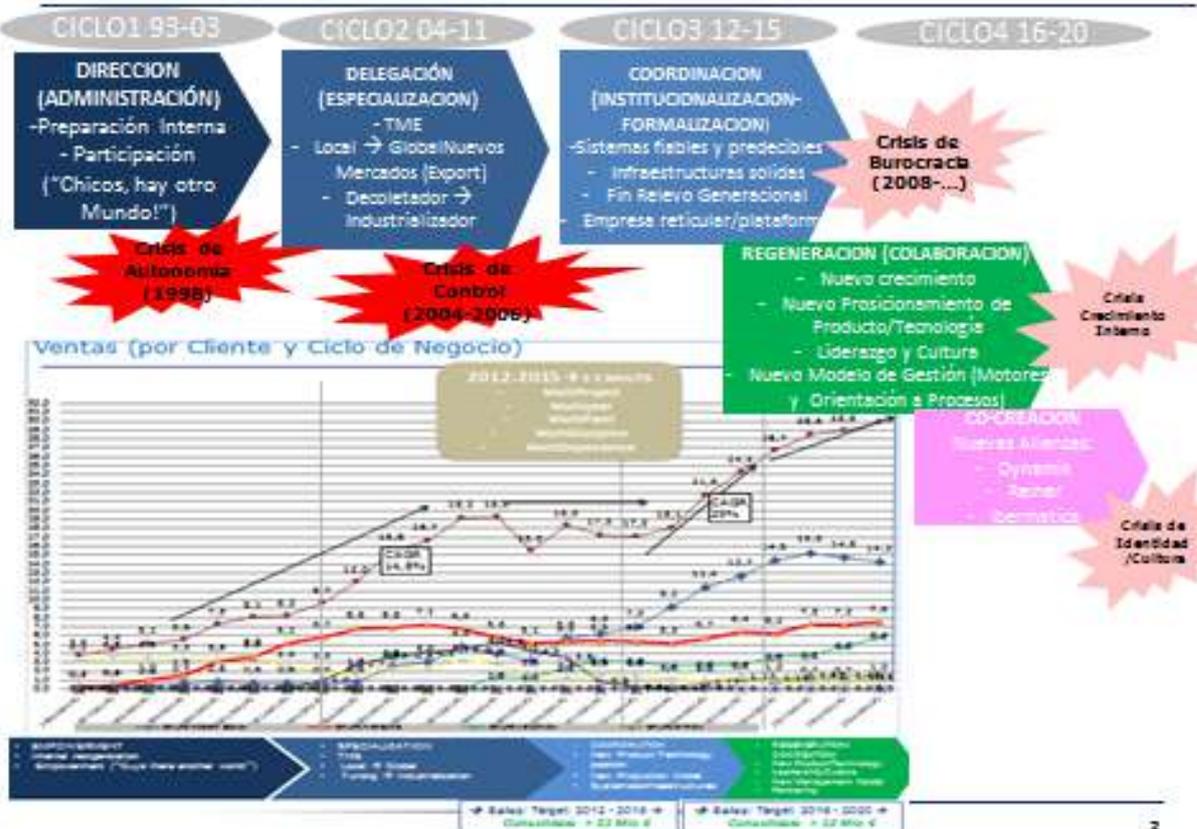
Esquema de Greiner



MODELO DE ORGANIZACIÓN SOSTENIBLE DE Sibbet/Le Sagot



Ciclos Organizacionales Microdeco



DEFINIENDO EL ADN DE MICRODECO:

Reflexión y declaraciones sobre los impactos que MICRODECO desea generar en sus Grupos de Interés (GI)

El pasado 5 de Abril 2016, el Equipo de Dirección de MICRODECO realizó una reflexión sobre los impactos o tono de relaciones que MICRODECO quiere generar en sus grupos de interés (el ADN de MICRODECO), con el fin de que les sirva como guía a la hora de definir el Plan de Negocio, Plan de gestión y revisión de Políticas/Procesos/Estructura de la empresa.

A continuación, el Consejo de Administración de MICRODECO, por su relación con Antonio Cancelo, tomó como fuente de inspiración su documento "Empresa y territorio" para ver si podría contribuir a enriquecer la reflexión del Equipo de Dirección, además los/las Consejeros/as han aportado sus propias reflexiones.

Por lo tanto, en este documento se presenta la Declaración del Impacto deseado por cada Grupo de Interés:

Cientes:

- ✓ Desarrollar y mantener lazos de afinidad basados en las culturas organizacionales que fortalezcan el vínculo cliente/proveedor más allá de las relaciones comerciales.
- ✓ Coherencia entre lo que decimos y hacemos.
- ✓ Somos fiables.

Aliados:

- ✓ Ser buen compañero de viaje:
 - Estar dispuestos a compartir riesgos/oportunidades para conseguir objetivos comunes.
- ✓ Ser llave de desarrollo compartido (1+1= 3)
- ✓ Generar confianza a través de compromisos claros y comunicación fluida y transparente.
- ✓ Mantener un estilo de trabajo cercano / humilde de igual a igual.

Proveedores:

- ✓ Que vean en MICRODECO confiabilidad, una comunicación clara y veraz (lo que decimos se cumple y pedimos lo que necesitamos claramente) y que somos buenos planificando.
- ✓ Tener una relación profesional basada en datos: cumplimiento de contrato, fechas de entrega, precios etc.
- ✓ Ser buen pagador/solvente.
- ✓ Contribuir al desarrollo/evolución del proveedor con nuestro acompañamiento (desarrollo común), favoreciendo junto con ellos el entramado empresarial del entorno local.

Accionistas:

- ✓ Ofrecer un modelo de gestión basado en valores que incluye y trasciende el modelo tradicional, siendo referente en el entorno social y local, que permita la sostenibilidad a largo plazo (en reparto de beneficios, reinversión tanto en bienes materiales como humanos y ratios de seguridad).
- ✓ Disfrutar en el viaje y sentirme orgulloso de ser propietario de la empresa.

Empleados/as:

- ✓ MICRODECO es una empresa donde se permite plantear necesidades personales y se puede llegar a acuerdos beneficiosos para las personas y para la empresa.
- ✓ MICRODECO contribuye a la formación de las personas para ser mejores profesionales en la actualidad y para el futuro:
 - Fomenta y cumple los planes de formación que se basa en el APRENDIZAJE continuo: de nuevas tecnologías y de la Cultura de empresa (Valores y Actitudes).
 - Propicia espacios de participación para las personas (Grupos de trabajo, de consulta, equipos etc.): Espacios de/para escucha respetuosa, intercambio y debate de ideas y aprovechar el potencial de las personas para crear/encontrar en equipo las mejores alternativas.
 - Alenta en las personas el emprender acciones, tomar decisiones de manera autónoma y medir y responsabilizarse de lo realizado (responsabilidad compartida).
- ✓ MICRODECO fomenta una dinámica de estímulo, ilusión y actitud positiva:
 - A través de un estilo de liderazgo basado en valores (Dirección): con método y medición.
 - Preocupándose por la seguridad de las personas: ruidos, nieblas, luz, ambiente (objetivo= 0 accidentes).
 - Organizando diferentes actividades con los empleados/as:
 - salidas/actividades: monte, ciclismo, excursiones etc.
 - Comidas de empresa (cada año/ 2 años).
 - Abriendo sus puertas a las familias de los empleados/as "Jornada de puertas abiertas" (cada 3 años).
 - Generando tanto entre los empleados/as de todos los niveles como en sus accionistas sentimiento de "orgullo de pertenencia a la organización".

Comunidad:

- ✓ Que digan de MICRODECO que es una empresa excelente:
 - Participa en y para la comunidad mediante patrocinio de eventos deportivos, asociaciones/ONG, otros etc. sin ánimo de lucro.
 - Genera empleo estable y de calidad con personas de la comarca.
 - Es *escuela de formación continua e innovación* brindando la posibilidad de realizar proyectos fin de carrera, prácticas, becas etc.
 - Es una empresa respetuosa con la Naturaleza.

Instituciones gubernamentales:

- ✓ Ser un referente en gestión e innovación para otras empresas del tejido vasco.
- ✓ Ser una empresa tractora de iniciativas alineadas con las estrategias del País, contribuyendo así a crear un entorno favorable para que las experiencias empresariales progresen y un tejido empresarial potente (como una de las bases de la prosperidad del territorio).
- ✓ Creer y participar en proyectos de colaboración público-privada para el logro de objetivos compartidos y así interactuar en el desarrollo de una sociedad avanzada.

Cientes: Propuesta de Valor (VISION Y MISION)

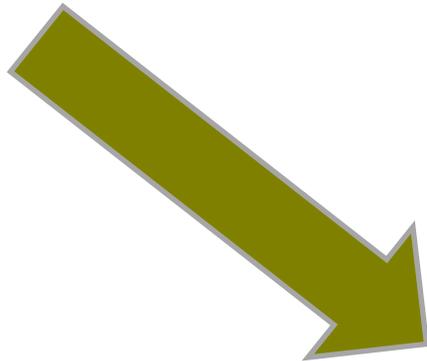
¿QUÉ HACEMOS EN MICRODECO?:

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,
- desarrollados con un modelo productivo y organizacional propio,
- en adaptación constante a las necesidades y requerimientos del cliente con transparencia y actitud pro,
- y contamos con una plataforma de innovación para el desarrollo de nuevos mercados estratégicos, además de capacidad de crecimiento e inversión.

NIVEL	VALORES
7	PERSPECTIVA A LARGO PLAZO
	RESPONSABILIDAD SOCIAL
6	COLABORAR CON LOS CLIENTES, PROVEEDORES Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS
	DESARROLLAR LIDERAZGO
5	COHERENCIA ENTRE LO QUE DECIMOS Y HACEMOS
	VISION COMPARTIDA
	ACTITUD POSITIVA
	SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS/AS
4	INNOVAR
	MEJORA CONTINUA
	HACER EQUIPO
	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO
3	EFICIENCIA
	METODO
	CALIDAD
2	SATISFACCION DE LOS CLIENTES
	COMUNICACION FLUIDA, ABIERTA Y SINCERA
1	CRECIMIENTO SOSTENIDO



¿PARA QUÉ LO HACEMOS? (nuestra visión de futuro)

Queremos:

- **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.**

Resumen Pasos 2015-2016. Los resultados del CVA marcan La Iniciativa a desarrollar en 3 años:

- ❖ Formación CTT: cada año una persona se forma en la herramienta ("lluvia fina").
- ❖ Formación en reuniones eficaces y acompañamientos.
- ❖ LDR individual Dirección.
- ❖ Coaching individual a una persona del Equipo de Dirección.

- ❖ Comportamientos asociados a valores a través de grupos de consulta.
- ❖ LDR individual y grupal del Equipo de Dirección: comportamientos y coherencia de Equipo (cómo los vivimos nosotros y nuestros equipos).



- ❖ Misión, Visión, Valores.
- ❖ Encuesta de valores.
- ❖ Metas de impacto grupos de interés: redacción ADN.

- ❖ Revisión del mapa de procesos de la Empresa.
- ❖ Alineación de las Iniciativas (objetivos multi-anual) a los 7 niveles.
- ❖ Reorganizaciones funcionales y de personas en diferentes áreas (Ingeniería, Selecciones, Auxiliares, Dirección, Consejo de Administración, Gestión de personas, Prevención, etc).
- ❖ Revisión y activación de las 5'S.

1

2017/18- Sigüientes pasos

- ❖ LDR de Líderes que no pertenecen al Equipo de Dirección (Gestores de Línea).
- ❖ Reuniones eficaces (acompañamientos).
- ❖ Revisión del plan de acción del Equipo de Dirección y creación de acciones nueva (coherencia, ejemplo, vivir los valores "yo-equipo").

- ❖ Comportamientos asociados a valores (últimos 6 valores).
- ❖ Seguir trabajando en los planes de acción del Equipo de Dirección relacionados con los comportamientos-valores.



- ❖ Modelo de comunicación visual "ADN" Microdeco.

- ❖ Revisión procesos y políticas en el área de Gestión de Personas (alineación en la cultura que se está fomentando) y extender al resto de áreas.
- ❖ Identificación del mapa de KPI del Plan de Gestión en los 7 niveles de conciencia.
- ❖ Llevar a las plantas de Rumanía y México la misma metodología de cultura y liderazgo basado en valores.
- ❖ Realización del CVA en la fase de consolidación y seguimiento.

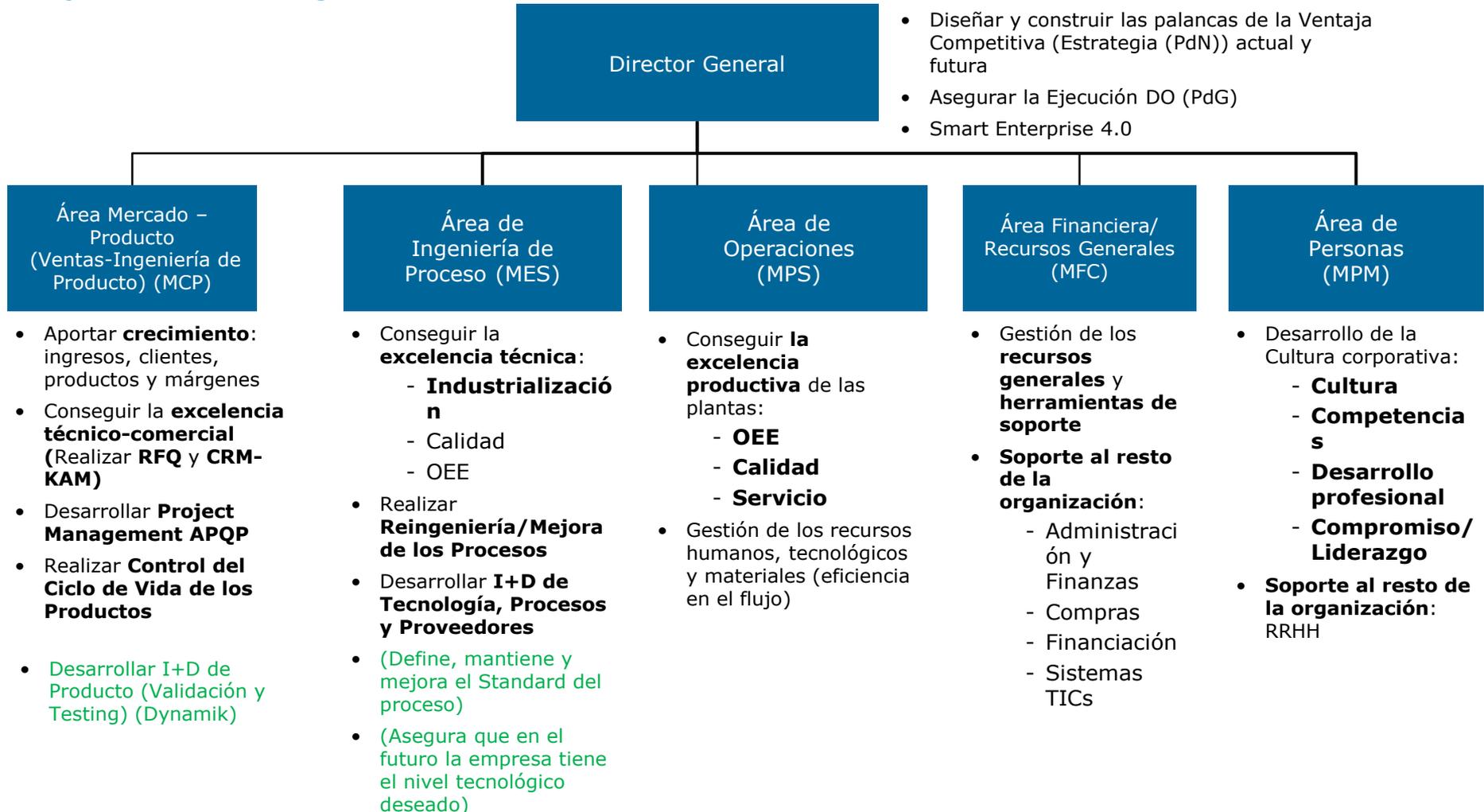
2

Criterios Estrategicos por los que Microdeco se desarrolla mediante creación de empresas

- **Actitud pro (Orientación a Cliente)**
 - Necesidad de seguir al cliente en sus objetivos de expansión
- **Especialización Funcional Producto/Proceso**
 - Búsqueda de especialización para la diferenciación
 - Especialización por tipo de Producto
 - Diferenciación por tipo de proceso en aras de aumentar el rendimiento
- **Rendición de cuentas**
 - Búsqueda de la mejor operatividad
 - Resultados particularizados y segmentados (Umbral de Rentabilidad)
 - Seguimiento de la rentabilidad
- **Internacionalización**
 - Mantenimiento de mercados actuales
 - Búsqueda de nuevos mercados (Local-Global)

Rediseño Organizativo propuesto

Organigrama propuesto y funciones principales, para simplificar el span de control y empoderar a las principales áreas de la organización de acuerdo con los objetivos estratégicos



SISTEMA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS DE MICRODECO

MISIÓN

desarrollo humano **rendimiento** económico

CULTURA

- La manera de comprender e integrar el entorno
- Estilo relacional
- Solidaridad, comunidad.
- Estilo de dirección y liderazgo
- Estilo contractual
- Clima social
- Comunicación

COMPETENCIA
REQUERIDA

- FCEc y competencias estratégicas asociadas.
- Stock conocimiento organizacional.
- Capacidades de la organización
- Comprender la complejidad y la transformación.
- Garantía de disponibilidad.

DESARROLLO
PROFESIONAL Y
PERSONAL

- Perfiles personales, profesionales y de desempeño.
- Itinerarios profesionales y satisfacción de expectativa de profesional
- Evolución competencial.
- Evaluación del desempeño.
- Autocrecimiento.
- Coaching, tutor

COMPROMISO

- Productividad humana
- Valores tractoros.
- Fines, metas.
- Decisión, responsabilidad, resultado.
- Autonomía – interdependencia
- Participación diálogo conciliatorio.
- Conciliación y relaciones laborales.
- Orientación, mentoring

Comunicación (Institucional, interpersonal, diálogo cooperativo)

Formación (Organización del aprendizaje)

Relaciones contractuales (gestión y/o modificación de contratos, entradas, obligaciones recíprocas)

Control de gestión (productividad y rendimiento: kpi)

personas y grupos de interés del grupo microdeco

INICIATIVA 15: Liderazgo basado en valores: Transformación cultural (Actualización 23,03,17)											MOTOR: MDP (Modelo Desarrollo Personas/Model Development People)											
PROGRAMA 3:	PROYECTO:	Desarrollo en cronograma por año	ACCIONES:	Cronograma (Horizontes)												METAS NEGOCIO (Nivel Programa/Proyecto)	Unidad de Medida Meta	Nivel de Conciencia				
				2014	2015				2016				2017						% ejecución			
				T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4						
Los 4 procesos de alineación para la transformación cultural:  <p>1 Preparación Diagnóstico → 2 Alineación → 3 Consolidación Seguimiento</p> <p>Aseguramos abordar:</p> <ul style="list-style-type: none"> el desarrollo de las personas, la alineación de las personas y Microdeco la alineación de Microdeco y la sociedad. 	Preparación y diagnóstico (Sept. 2014-Feb. 2015)	Cronograma 14	Caracterización de la cultura de MICRODECO: CVA	X													100%		1			
	FASE 1: Preparación - diagnóstico / Alineación Misión Del 12.03.15 a 27.03.15	Cronograma 15	Definición Misión-Visión-Valores (18, a trabajar 6 por año). Participación "Dirección-Plantilla"		X	X	X	X	X											100%		
	FASE 2: Alineación (TOTAL: Abril 2015- Mayo 2016)	Cronograma 15	Despliegue comunicación a la Organización de Misión-Visión-Valores (vinilos-postales-charlas por grupos reducidos...)			X														100%		
	FASE 2: Alineación (TOTAL: Abril 2015- Mayo 2017)	Cronograma 15+16+17	Sesiones para definir las conductas observables asociadas a los 6 primeros valores declarados de MICRODECO. Participación "Plantilla-Dirección" "Dirección-Plantilla". Comunicación (grupos, vinilos, postales)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				100%		
	Alineación de valores (segunda parte: Sept. - Dic. 2015)	Cronograma 15	Caracterización del estilo de liderazgo de cada director/a con herramienta CTT (LDR) Cada persona debe ser evaluada por 12-15 personas				X	X												100%	Índice de Absentismo	< 5.5 %
	Alineación de valores (feb 17)	Cronograma 17	LDR Ibon											X						50%		
	Alineación de valores (segunda parte: Sept. - Dic. 2015)	Cronograma 15	Sesión individual de devolución de resultados a cada director/a + definición de plan de trabajo					X												100%	Encuesta de valores mensual	> 6 (valoración comportamientos)
	Alineación de valores (segunda parte: Sept. - Dic. 2015)	Cronograma 15	Sesión de trabajo para definir el estilo de liderazgo que quiere Microdeco. Método de seguimiento del ED (cad 6 meses) plan de trabajo					X	X	X	X	X	X	X	X	X				80%		
		Cronograma 16	Definición de Metas de impacto por cada grupo de interés tomando como base el Marco Filosófico definido-> FILTROS PARA LA ALINEACIÓN ESTRUCTURAL. Definición de indicadores de los niveles altos de conciencia para medir la transformación cultural.						X	X										50%		
	FASE 1: diagnóstico y Alineación Misión.Terminar esta fase ya comenzada en el 2015 para acabar con el Marco Filosófico y montar el sistema que mida el impacto que queremos lograr en el proceso de transformación cultural	Cronograma 16	Definir sistema/herramientas de seguimiento de comportamientos observables asociados a valores: Desplegar Encuesta de valores. "Un mes, Un valor"						X	X	X	X	X	X	X	X				100%		
		Cronograma 16	Modelo visual para las comunicaciones a plantilla cómo medimos los avances (graphic recording: Muxu Poxolo Bat)						X	X										100%		1
		Cronograma 16	"contar" en cada panel el significado de los mismos: paneles de infografías								X	X										
	Alineación Personal (desarrollo de las personas de Microdeco)	Cronograma 16	Formación sobre Técnicas de reuniones eficaces + competencias conversacionales						X	X										90%		
		Cronograma 16	Coaching directivo						X	X	X									85%		
	Consolidación y Seguimiento	Cronograma 17																				
Plan de Negocio (Nivel Iniciativa)				M	Meta				Meta				Meta					Unidad	Nivel de conciencia			
Evolución del CVA																		< 10% nivel entropía	5			

Fecha de Último Control : DICIEMBRE 2016 MATRIZ GO COMPRAS		TIEMPO				INGRID MARTIN			Observaciones - Documentación asociada	2015			2016					
		0-1	1-2	2-3	3-4	Inicial	Actual	Requer.		Objetivo	T.Teorico	T.Real	Objetivo	T.Teorico	T.Real			
COMPETENCIAS TECNICAS	1.- CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMPRAN																	
	1.1.- Clase de materiales.	1,00	1,00	1,00	4,00		2	2		2	1,00	1,00						
	1.2.- Toda clase de Htas. de corte (Cuchillas, Placas, machos, etc.)	1,00	1,00	1,00	2,00		3	4										
	1.3.- Aceites	1,00	1,00	1,00	1,00		3	4		3	1,00	1,00						
	1.4.- Elementos nuevos (Pinzas, Lunetas, Correas, etc.)	1,00	1,00	1,00	2,00		3	4										
	1.5.- Productos varios (Embalajes, Artículos limpieza, Papelería, etc)	0,50	0,50	1,00	1,00		4	4										
	2.- ANALISIS DE NECESIDADES.																	
	2.1.- Revisión del listado de necesidades de materiales y programas lanzados		10,00	15,00	20,0		3	3		3	25,00	25,00						
	2.2.- Stock de seguridad de Htas. y Elementos nuevos.	3,00	3,00		3,00		4	4										
	2.3.- MRP de previsiones anuales	5,00	20,0	22,0	25,0		0	2										
	2.4.- Analisis basadas en previsiones	10,0	10,0	10,0	10,0		0	2										
	3.- GESTION DE PROVEEDORES																	
	3.1.- Búsqueda y selección de posibles proveedores y productos.	1,00	2,00	4,00	10,0		3	3		3	4,00	4,00						
	3.2.- Alta de nuevo proveedor.						4	4										
	3.3.- Proceso de Aceptación y posterior Homologación de Proveedores SISTEMAS	3,00	15,0	20,0	40,0		1	4		1	3,00	3,00						
	3.4.- Estadística de artículos suministrados por proveedor.						3	3										
	3.5.- Seguimiento y evaluación de proveedores en función de entregas.(compras ó calidad) F	3,00	15,0	20,0	40,0		0	2										
	3.6.- Visitas ó Atención a Proveedores.	5,00	5,00	10,0	10,0		2	2		2	5,00	5,00						
	3.7.- Conocimiento del procedimiento de elección, evaluación y seg. de proveedores SISTEMAS	0,50	0,75	1,50	2,00		1	3		1	0,50	0,50						
	4.- GESTION DE PEDIDOS																	
	4.1.- Comprobación de vigencia de precios.	1,00	1,00	1,00	2,00		3	3										
	4.2.- Seguimiento de volumen de compra	1,00	2,50	5,00	10,0		3	3										
	4.3.- Peticiones de oferta, reclamación y archivo	1,00	1,00	1,00	2,00		4	4										
	4.4.- Introducción y envío de Pedidos	0,50	0,50	3,00	4,00		4	4										
	4.5.- Planificación de entregas, cambios y anulaciones.	1,00	1,00	3,00	4,00		3	4										
	4.6.- Seguimiento de entregas (Relación pedidos pendiente de cumplimiento)	0,25	0,75	1,00	1,50		4	4										
	4.7.- Conocimiento del procedimiento de condiciones para compras de suministros	0,50	0,75	1,50	2,00		3	3										
	6.- GESTION DE ALMACEN CONSUMIBLES (Htas. y Varios, Excepto Material																	
	6.1.- Alta de artículos. F	1,00	1,00	1,00	2,00		4	4		4	2,00	2,00						
	6.2.- Recepción y desembalaje, Entrada en ordenador y tramite de documentación.	1,00	1,50	2,00	2,50		4	4										
	6.3.- Ubicación en el almacén.	0,25	0,50	0,25	1,00		4	4										
	6.4.- Gestión de rechazos.	0,50	0,50	1,00	1,50		4	4										
	6.5.- Salidas a fabricación (almacén intermedio)	2,00	4,00	8,00	15,0		1	1		1	2,00	2,00						
	6.6.- Inventarios cierre mes incluido MP	0,25	1,00	1,00	1,00		1	3		1	0,25	0,25						
	6.7.- Gestión de Obsoletos.	1,00	1,00	1,00	1,00		1	1		1	1,00	1,00						
	6.9.- Carga de salidas en fabricación	0,50	0,50	0,50	1,00		4	4										
	6.10.- Organización Inventario físico anual.	3,00	20,00	20,00	20,0		3	4		3	20,00	20,00						
	6.11.-Realización Inventario anual -incluyendo MP.	1,00	0,75	1,00	2,00		4	4										
	7.- GESTION DE ALMACEN MATERIALES																	
	7.1.- Alta de artículos.						3	3										
	7.2.- Descarga, desembalaje e identificación.						0	0										
	7.3.- Entrada en ordenador y tramite de documentación. F	0,25	1,00	2,00	4,00		2	3		2	1,00	1,00						
	7.4.- Almacenamiento según tipo de material.						0	0										
	7.5.- Pasos para gestión de un rechazo (alm. 1 ó 99)	0,50	2,00	6,00			2	3		2	2,00	2,00						
	7.6.- Revisar ordenes de fabricación en curso y previstas.	0,25	0,50	0,75	1,00	1	2	3		2	0,50	0,00	2	0,50	0,50			
7.7.- Organizar carga del día	1,00	2,25	1,50	1,00		0	0											
7.8.- Conocimiento de diferentes tipos de punta y maquinaria						0	0											
7.9.- Sacar material a máquina y dar salida en el ordenador.		0,75	1,00			0	0											
7.10.- Conocimiento de elementos de pesaje y manipulación de cargas.						0	0											
7.11.- Conocimiento del proc. de identificación, localización de mater y productos.	0,75	0,50	0,50			1	2		1	0,75	0,75							
7.12.- Organización Inventario físico anual.	3,00	20,00	20,00			2	2		2	23,00	23,00							
7.13.-Realización Inventario anual	1,00	0,75	1,00	2,00		2	1		2	1,75	1,75							
8.- GESTION ALMACEN DE SEGURIDAD																		
8.1.- Alta de artículo.						4	4											
8.2.- Pedidos de elementos de máquinas.						4	4											
8.3.- Recepción de elementos de máquina.	1,00	1,50				4	4											
8.4.- Introducción , modificación y sacar datos de inventario físico.						3	3											
8.6.- Gestión de rechazos.	0,75	0,50	0,50			4	4											
9.- GESTION DE OTROS ALMACENES																		
9.1.- Alta de artículo.						4	4											
9.2.- Control de stocks y solicitud de compra (varios y oficina)	1,00	1,00	1,00	1,00		4	4											
9.3.- Recepción, tramite de documentación e identificación.	0,50	1,50	2,00			4	4											
9.4.- Almacenamiento.	0,25	0,50	0,75	2,00		4	4											
10.- GESTION DE TRABAJOS AL EXTERIOR																		
10.1.- Conocimiento del Procedimiento de trabajos al exterior.	0,50	0,75	1,50	2,00	0	1	1		1	0,50		1	0,50	0,50				
10.2.- Conocimiento de precios de O.P.E de los diferentes proveedores y carga de precios	0,50	0,50	0,50	0,50	1	2	2		3	0,50		2	0,50	0,50				
10.3.- Seguimiento del estado de rechazos de calidad.	0,25	0,50	0,50			0	0											
10.4.- Cargos a proveedores.	0,25	0,25	0,25	1,00		1	3		1	0,25	0,25							
11.- REINGENIERIA DE HERRAMIENTAS DE ESTUDIO DE PRODUCCION																		
11.1.- Revisión, evaluación y propuestas de cambio de herramienta en estudios .	3,00	3,50	4,00	5,00		3	3		3	10,50	10,50							
GESTION																		
1.1.- 5 S's	2,00	3,00	4,00	5,00		4	4		4	5,00	5,00							
1.2.- Indicadores.	5,00	7,00	9,00	11,0		3	3		3	16,00	16,00							
1.3.- SCRA	0,50	0,50	1,00	1,50		3	3		3	1,50	1,50							
1.4.- Gestión de Residuos (medio ambiente)	0,25	0,25				3	3											
1.6.- Conocimientos de Procedimientos Modificados que nos afectan	0,50	0,75	1,50	2,00		2	3		2	0,75	0,75							
1.8.- Gestón del G.O.	2,00	3,00	4,00	5,00		2	2		2	3,00	3,00							
HORAS AÑO:										131,75	130,25		1,50	1,50				

1.- Conoce pero no practica 2.- Trabaja con ayuda ó supervisión 3.- Trabaja autónomamente con normalidad y enseña bajo supervisión 4.- Trabaja y enseña de forma autónoma.

Finalidades Funcionales

Finalidad III **Funciones en área de medios de producción** Ponderación: %

Actividades principales:

- Será responsable de que se mantengan a punto las instalaciones, maquinaria, utillajes y herramientas a su cargo incluyendo los elementos de medición y denunciando las anomalías al responsable correspondiente.
- Será responsable del orden y limpieza de su puesto de trabajo, así como de los elementos, utillajes y máquinas a su cargo.
- Sugerir el cambio ó reparación de aquellos que piense que no están en condiciones.
- Exigir que la maquinaria trabaje en óptimas condiciones técnicas.
- Efectuar de acuerdo con el responsable de grupo y turno, o de mantenimiento, los mantenimientos fijados, que hayan de hacerse durante su jornada de trabajo.

Finalidad IV **Funciones en área de Métodos de Trabajo** Ponderación: %

Actividades principales:

- Informar de los procesos incorrectos o susceptibles de mejora según su punto de vista.
- Sugerir modificaciones de métodos de trabajo orientadas a mejorar la eficacia y la eficiencia de los mismos.

Marzo 2017

Operario

1

El punto de partida: L: nivel 1; U: nivel 2; O: nivel 3; (O): nivel de inicio; (M): requerido para el puesto;

Marzo 2017

Operario

2

Perfil de competencias técnicas del puesto

TGP	COMPETENCIA	Importancia	NIVELES			
			I	L	U	O
T	Conocimiento de Tecnologías propias de su área					
T	Tecnologías Complementarias de su área					
T	Tecnologías Apoyo de su área					
T	Conocimiento de las posibilidades y Operatividad de máquinas de su área					
T	Orientación Eficacia-eficiencia Procesos de su área					
T	Operatividad Materiales, Aceites ,Htas, etc					
T	Conocimiento para Mantener en optimas condiciones las instalaciones y equipos de su área					

Perfil de competencias gestión del puesto

TGP	COMPETENCIA	Importancia	NIVELES			
			I	L	U	O
G	Ofimática (Email, Outlook, ERP, Office, etc.)					
G	Aplicar las 5S en su puesto					
G	Conocer Procesos del área					
G	Resolver Problemas (7H, SCRA, SDCA+PDCA					
G	Mini compañía					
G	Provocar y Gestionar el Cambio-Innovación					
G	Gestionar la VOZ DEL CLIENTE interno					
G	Mantenimiento autónomo					

Marzo 2017

Operario

3

Valores de la organización (asociados a los comportamientos)

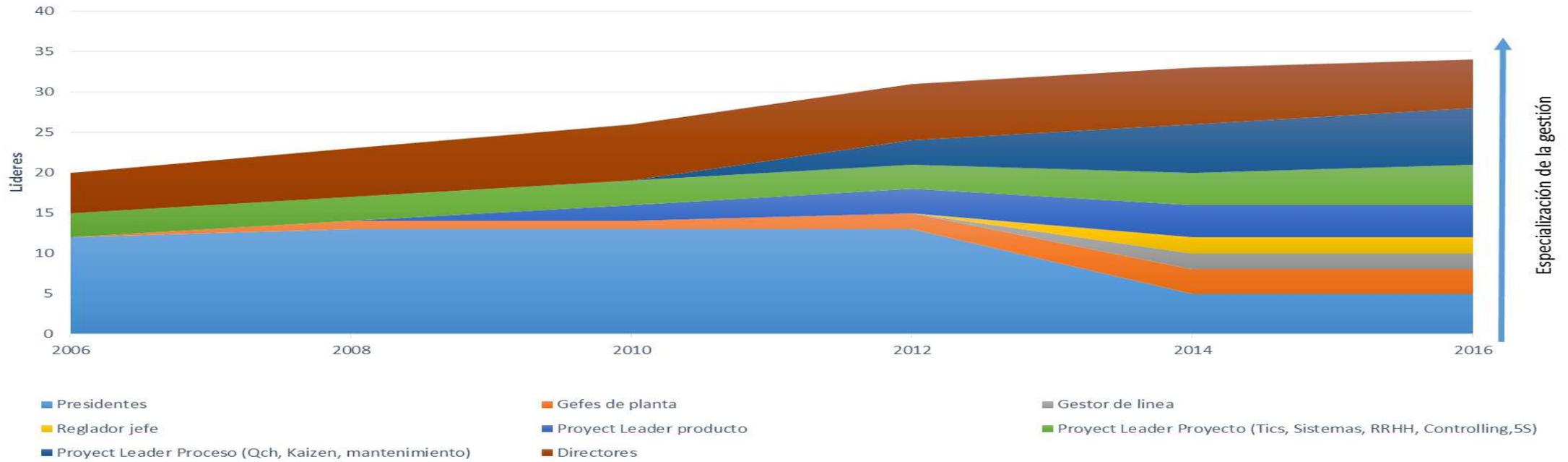
TGP	COMPETENCIA	Importancia	NIVELES			
			I	L	U	O
P	Perspectiva a largo plazo		X			R
P	Responsabilidad social					R
P	Colaborar con los clientes, proveedores y otros grupos de interés					R
P	Desarrollar liderazgo		X			R
P	Coherencia entre lo que decimos y hacemos		X			R
P	Visión compartida		X			R
P	Actitud Positiva		X			R
P	Satisfacción de los empleados/as					R
P	Innovar					R
P	Mejora continua		X			R
P	Hacer equipo		X			R
P	Responsabilidad y compromiso		X			R
P	Calidad-Método-Eficiencia		X			R
P	Satisfacción de los clientes					R
P	Comunicación fluida, abierta y sincera		X			R
P	Crecimiento sostenido					R

Marzo 2017

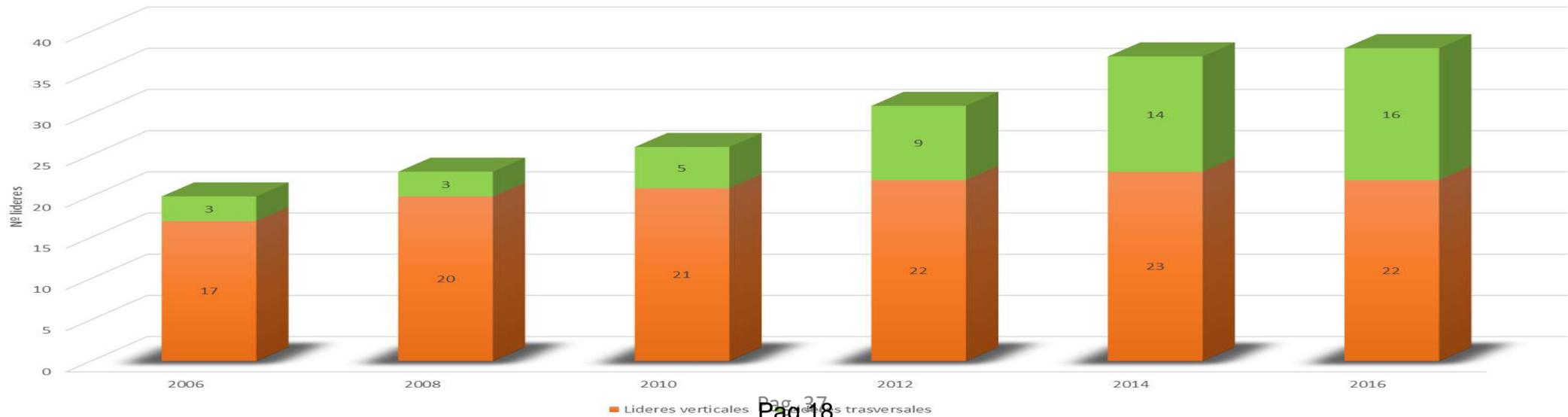
El punto de partida: L: nivel 1; U: nivel 2; O: nivel 3; (O): nivel de inicio; (M): requerido para el puesto;

4

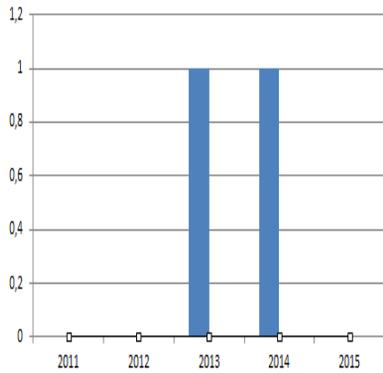
Evolución del liderazgo



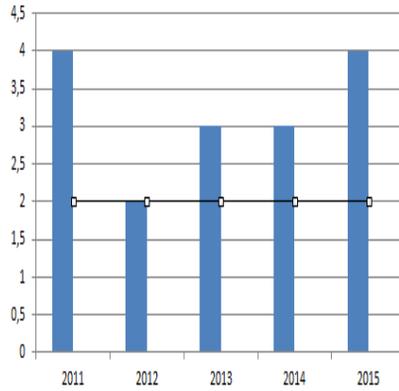
Evolución del tipo de liderazgo



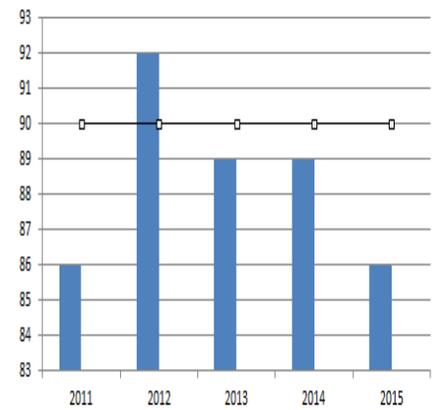
% Incorporaciones fijas sobre total



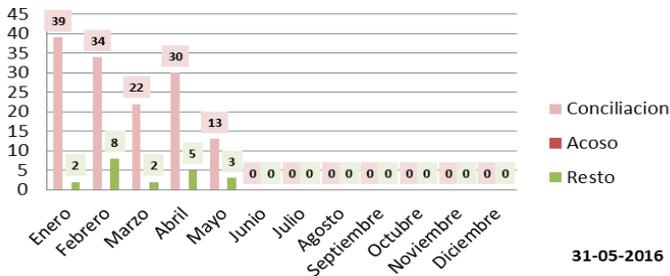
Incorporaciones en practicas



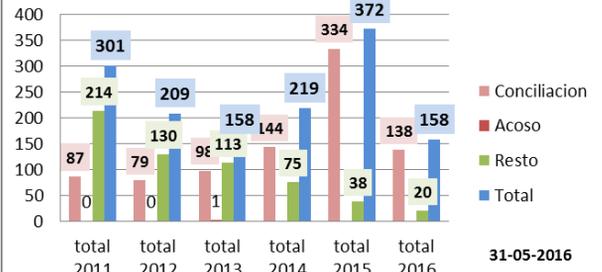
Desviaciones en auditorias de EFR



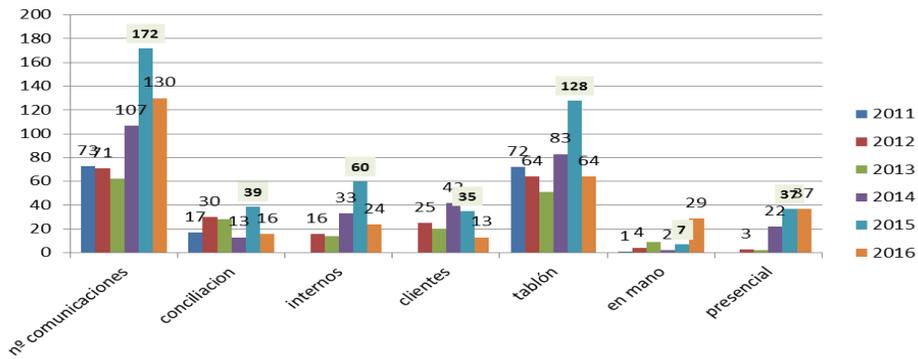
atención a personas



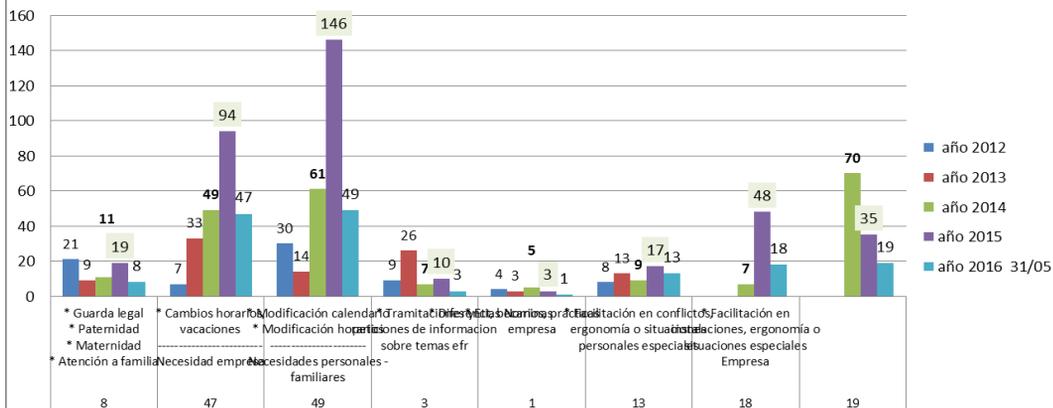
atención a personas anual



comunicación interna



tipo atención a personas

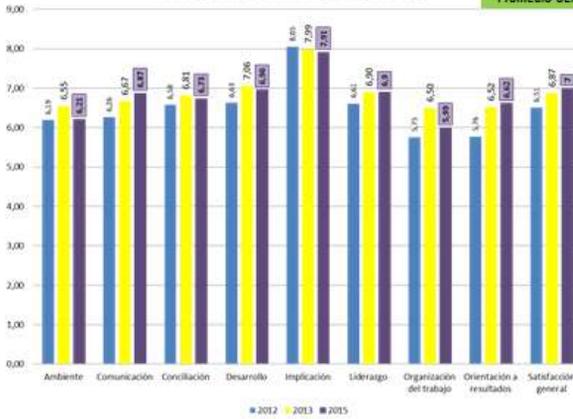


SATISFACCION PERSONAS

Objetivo: > 6,5 %

Datos comparativos 2012-2013-2015

Promedio del 6,8%

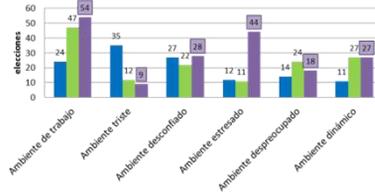


Datos comparativos Generales por Indicador

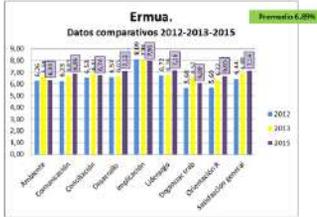
Indicador	2012	2013	2014	2015
Ambiente	6,19	6,55	6,38	6,42
Comunicación	6,33	6,67	6,38	6,87
Conciliación	6,38	6,81	6,38	6,71
Desarrollo	6,48	7,06	6,48	6,86
Implicación	8,00	7,09	6,48	7,81
Liderazgo	6,43	6,50	6,38	6,51
Organización del trabajo	6,52	6,43	6,38	6,51
Orientación a resultados	6,52	6,43	6,38	6,51
Satisfacción general	6,52	6,43	6,38	6,51
Promedio	6,52	6,43	6,48	6,80

PUNTOS DE TRABAJO < 6,5%

Emoticones de ambiente general 2010-2012-2015



Objetivo: > 6,5 %



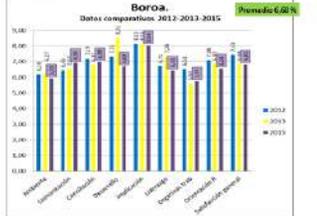
Datos comparativos GenP por Indicador

Indicador	2012	2013	2014	2015
Ambiente	6,19	6,55	6,38	6,42
Comunicación	6,33	6,67	6,38	6,87
Conciliación	6,38	6,81	6,38	6,71
Desarrollo	6,48	7,06	6,48	6,86
Implicación	8,00	7,09	6,48	7,81
Liderazgo	6,43	6,50	6,38	6,51
Organización del trabajo	6,52	6,43	6,38	6,51
Orientación a resultados	6,52	6,43	6,38	6,51
Satisfacción general	6,52	6,43	6,38	6,51
Promedio	6,52	6,43	6,48	6,80

PUNTOS DE TRABAJO < 6,5%



Objetivo: > 6,5 %



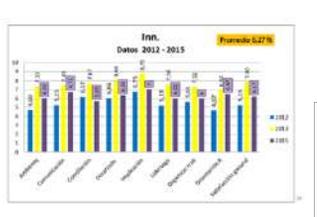
Datos comparativos GenP por Indicador

Indicador	2012	2013	2014	2015
Ambiente	6,19	6,55	6,38	6,42
Comunicación	6,33	6,67	6,38	6,87
Conciliación	6,38	6,81	6,38	6,71
Desarrollo	6,48	7,06	6,48	6,86
Implicación	8,00	7,09	6,48	7,81
Liderazgo	6,43	6,50	6,38	6,51
Organización del trabajo	6,52	6,43	6,38	6,51
Orientación a resultados	6,52	6,43	6,38	6,51
Satisfacción general	6,52	6,43	6,38	6,51
Promedio	6,52	6,43	6,48	6,80

PUNTOS DE TRABAJO < 6,5%



Objetivo: > 6,5 %



Datos comparativos GenP por Indicador

Indicador	2012	2013	2014	2015
Ambiente	6,19	6,55	6,38	6,42
Comunicación	6,33	6,67	6,38	6,87
Conciliación	6,38	6,81	6,38	6,71
Desarrollo	6,48	7,06	6,48	6,86
Implicación	8,00	7,09	6,48	7,81
Liderazgo	6,43	6,50	6,38	6,51
Organización del trabajo	6,52	6,43	6,38	6,51
Orientación a resultados	6,52	6,43	6,38	6,51
Satisfacción general	6,52	6,43	6,38	6,51
Promedio	6,52	6,43	6,48	6,80

PUNTOS DE TRABAJO < 6,5%



ANÁLISIS:

Participación

La participación (excepto en Boroa) ha sido baja para lo que sería aconsejable tener, estando en un 50% de participación la muestra no es todo lo representativa que hubiéramos deseado. En este % la mitad corresponde a producción y la otra mitad a apoyo (aproximadamente).

Quizás haya sido un año de muchas "consultas" y esto haya hecho que las personas hayan estado un poco más despreocupadas en la realización de la misma.

Resultados:

El objetivo marcado es de >6,5% y el resultado global es de 6,80%.

Hay que tener en cuenta que en dato comparativo vamos en ascenso, aunque con peculiaridades por empresa, siendo el número de personas desde el año 2008 prácticamente el doble y con realidad multiempresarial.

Los indicadores donde la actuación es evidente es en el Ambiente y en la Organización del Trabajo.

Ambiente: condiciones físicas, 5's, tema relacional...vivir los valores. Nada que nos sorprenda y que se evidencia en el resultado. Ya tenemos líneas abiertas de actuación en cuanto a PRL, enfoque 5'S e Iniciativa Liderazgo basado en valores.

Prioritario que las instalaciones las vayamos adecuando a un estándar de limpieza y de ambiente saludable. La subcontratación de limpiezas de suelos/instalaciones + los trabajos en altura + la activación de 5's en Ermua y mantenimiento en Boroa nos ayudarán a conseguir el objetivo deseado.

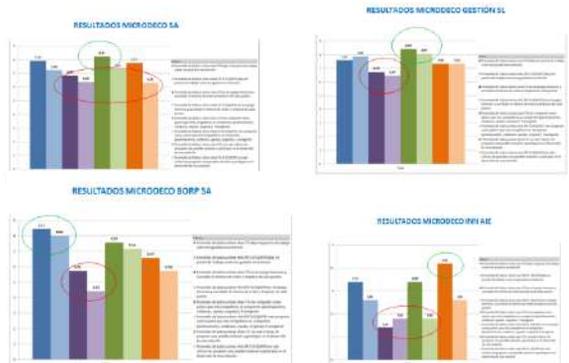
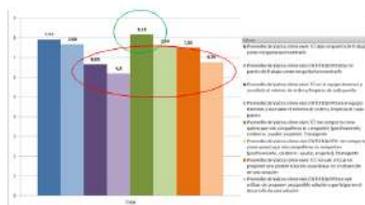
Los "emoticones" de ambiente lo definen como de trabajo y estresado, sin perder de vista la desconfianza y el dinamismo.

Organización del trabajo: teniendo en cuenta que es un tema siempre a mejorar, acabamos de iniciar un recorrido en cambio organizativo donde el 4º turno, las reconversiones de puestos/funciones, la activación de las 5'S, la progresión del sistema de PRL...tienen que seguir dando sus frutos. En cuanto al conocimiento de la mC/Go el más votado es el conocimiento de su funcionamiento y la participación en su desarrollo.

Estos resultados son demandas de todos nosotros a la mejora y que nos pueden ayudar a dar enfoques de desarrollo para el 2017. Comentaremos en la MSB de enero.

Encuesta Valores 2015

RESULTADOS GENERALES



PROCESO	P21 Gestión de las TICs							
Fase	Tareas	Roles	Entrada	Salida	soporte	Riesgos	Problemas/oportunidades	Indicadores
21.1. Analizar (A)	Recoger requisitos de negocio	Director de Tics	Plan de negocio	propuestas para iniciativas del departamento	Excel		Cuanto mas definido esten los alcances en el plan de negocio mejor podremos definir las iniciativas.	
	Analizar impacto de iniciativas anteriores	Director de Tics	Iniciativas anteriores	propuestas para iniciativas del departamento	Excel	Que no esten terminadas Valorar su efectividad	Las no terminadas tenerias en cuenta en la planificación del nuevo ciclo	
	Analizar incidencias de ciclos anteriores	Presidente de TICs	Indicadores de incidencias	propuestas para iniciativas del departamento	Excel			Paretos por tipo de incidencia, equipos, plantas etc
	Identificar riesgos y oportunidades de mejora	Presidente de TICs	Vigilancia tecnologica	propuestas para iniciativas del departamento				
21.2. Planificar (P)	Elaborar el plan estratégico de sistemas y comunicaciones	Director de TICs	propuestas para iniciativas del departamento	Iniciativas del departamento	excel	Impacto en las TICs del del despliegue de todas las iniciativas	Intentar que en el despliegue de las iniciativas generales se especifique que necesidades de TICs se preveen para poder determinar los recursos a desarrollar. (lo mismo que con partida presupuestaria o personal requerido) Anticipar las necesidades de formacion	Situación de la iniciativas propias Participación en iniciativas ajenas
	Planificar el mantenimiento de infraestructuras de TI de todas las plantas	Presidente TICs	indicadores de incidencias	Plan de mantenimiento y revisiones	actualmente no definido	Paradas de servidores para hacer actualizaciones	posibilidad de gestionar los mantenimientos en el GLPI	
	Definir arquitecturas y estándares	Presidente TICs	inventario equipos y programas	plan de renovacion o actualizacion	actualmente no definido	Paradas de servidores para hacer actualizaciones	Poder analizar la situación actual	Nº equipos o software fuera del estandar %cumplimiento del plan
21.3.1 Desarrollar e implantar (D)	Proveer de sistemas infraestructuras. (equipos, servidores, sistemas operativos, gestión de dominio, seguridad)	Presidente TICs Tecnico TICs	Necesidades de la organización Planes estrategicos	instancias del GLPI Iniciativas de dpto	GLPI Excel	Validación presupuestaria Entorno multiplanta y multi horario	Necesidad 24X7 Multiplanta Mala calidad de las comunicaciones	
	Proveer sistemas de gestión de negocio	Presidente TICs Tecnico TICs	Necesidades de la organización Planes estrategicos	instancias del GLPI iniciativas de dpto	GLPI Excel	Validación presupuestaria Correcta definición de proceso Conexión proceso con los procesos anexos Entorno multiplanta	Participar mas activamente en la captación de necesidades Acompañamiento en la toma de soluciones Posibilidad de veto si se detectan divergencias	
	Proveer sistemas de comunicación y telefonía	Presidente TICs Tecnico TICs	Necesidades de la organización Planes estrategicos	instancias del GLPI iniciativas de dpto	GLPI Excel	Validación presupuestaria Entorno multiplanta y multi horario	Nueva licencia profesional de teamviewer	
	Desarrollar y documentar sistemas	Presidente TICs Tecnico TICs	necesidades de documentacion	Its Planos de infraestructuras	Documentos ofimaticos	Validación presupuestaria Entorno multiplanta y multi horario		
	Observar y experimentar tecnologías	Presidente TICs Tecnico TICs	vigilancia tecnologica	Competencias en nueva tecnologia			Participacion en proyectos tecnologicos cursos Autoformacion Reserva partida economica	nº acciones
	Realizar el mantenimiento evolutivo/ correctivo de los sistemas	Presidente TICs Tecnico TICs	plan de mantenimiento planificado	plan de mantenimiento realizado	actualmente no definido		Podría registrarse en el GLPI	Mantenimientos planificados vs mantenimientos realizados. Incidencias detectadas
	Asegurar disponibilidad, back up, y nivel de servicio	Presidente TICs Tecnico TICs	Plan de contingencia	nivel de servicio incidencias de servicio	Definido pero no actualizado con cada incidencia		registrar indicadores Definir cuales on los sistemas criticos	N de incidencias Tiempo sin servicio
21.3.2 Dar soporte (D)	Realizar el mantenimiento de los datos de los SSII	Presidente TICs Tecnico TICs	Incidencias GLPI	Incidencias GLPI solucionadas	Gestor de incidencias GLPI		con este gestor podemos medir todas las intervenciones	n intervenciones y calidad del servicio
	Impartir formación a los usuarios de los SSII	Presidente TICs Tecnico TICs	Necesidades de formacion	formacion		no se planifican necesidades conjuntas	Falta de documentación de apoyo	Nº formaciones realizadas
	Gestionar las incidencias relacionadas con los SSII	Presidente TICs Tecnico TICs	Incidencias GLPI	Incidencias GLPI solucionadas	Gestor de incidencias GLPI		con este gestor podemos medir todas las intervenciones	n intervenciones y calidad del servicio
	Dar soporte a los usuarios de los SSII	Presidente TICs Tecnico TICs	Necesidades de soporte	Accion de soporte		no planificada	la mayor parte de las veces el apoyo es en el momento que se está haciendo el proceso por una falta de conocimiento por lo que no se pueden planificar y son difícil de registrar y medir.	
	Gestionar los mantenimientos (y contratos) ligados a las infraestructuras y sistemas relacionados con los SSII	Presidente TICs Tecnico TICs	contratos	contratos registrados	Ofimatica		no nos avisa de vencimientos	Podriamos utilizar GLPI para registrar contratos, licencias y sus vencimientos.
21.4. Controlar (C)	Realizar el seguimiento de los indicadores	Director TICs Presidente TICs Tecnico TICs	Indicadores	acciones de correccion o oportunidades de mejoras		no registradas actualmente	No establecido panel de indicadores	
	Realizar seguimiento de las iniciativas establecidas	Director TICs Presidente TICs Tecnico TICs	iniciativas	acciones de corrección y contencion	excel		con el GLPI podemos tener paretos por distintas causas y grado de satisfaccion del cliente	
	Realizar seguimiento de las incidencias	Director TICs Presidente TICs Tecnico TICs	Indicadores de incidencias	acciones de corrección y contencion	gipi		con el GLPI podemos tener paretos por distintas causas y grado de satisfaccion del cliente	nº acciones

Esquema de Modelo de gestión de Motor Microdeco.			Delegar modelo mC
1. Estrategia (15 puntos)	10	Casa: Utilización del esquema de casa para poder explicar el territorio funcional, responsabilidades y herramientas de tracción utilizadas para conseguir el correcto funcionamiento del motor.	
	60	Iniciativas: Utilización de la metodología de Iniciativa-Programas-A3 necesaria para establecer el enfoque, despliegue e impacto de la estrategia a 3 años. (M)	A3 (objetivos anuales)
	10	Recopilación de posible información estratégica para aportar a la realización del plan de negocio y plan de gestión.	
	20	Calendarización de las actividades anuales y sincronización con el ritmo de la empresa	Calendario de actividades
2. Clientes (15 puntos)	10	Externo: VOZ del cliente. En el caso que desde el área tenga contacto con el cliente directo, deberá tener definida la naturaleza de dicho contacto, y unos descriptores de control. (nº visitas, reclamaciones, encuestas, pedidos, etc)	
	20	Cliente interno: Mapa de comites (Funcion es garantizar las entradas y salidas en los principales nudos de intersección entre los distintos procesos)	Relacion-cliente proveedor o mapa de comité
	50	Definición, medición y mejora de procesos internos (m)	Mapa de procesos, diagramas de flujo, Its, Indicadores, Limites, VSM, matriz Rasdi, E/S. etc
	20	Si entendemos que cuando el departamento de sistemas realiza las auditorias está velando por el interés común del resto de la empresa, entonces también entendemos que defiende los intereses del cliente interno por lo que debe de haber un área donde se trabaje las desviaciones y observaciones de las auditorías internas.	
3. Personas (15 puntos)	10	Despliegue Misión, visión, valores y políticas como seña de empresa	
	25	Formación: Matrices, plan de formación anual	Matrices polivalencia o competencia
	10	Reconocimientos	
	10	5S (minimo auditorias internas)	Territorio
	10	PRL: planes realizados, accidentes, puntos negros, Epis necesarias.	Territorio
	20	mapa comunicaciones	
4. Sociedad (15 puntos)	15	Encuestas de satisfacción y liderazgo, herramientas de conciliación utilizadas.	
	30	Medio Ambiente: Participación en objetivos de mejora, identificación y control riesgos del área.	
	40	Impacto economico en la sociedad	
5. Innovación (15 puntos)	30	Relacionales: Participación en foros, programas de formación y prácticas..	
	50	Participación en objetivos con carácter innovador.	
	25	Programa de Sugerencias.	Sugerencias
6. Resultados (30 puntos)	25	Vigilancia tecnologica	
	30	Indicadores a aportar a dirección.	
	40	Cuadro de mando para gestión interna del área, consolidable en el caso de que tenga diferentes subareas.	CIP /cuadro de mando
	30	c. Control presupuestario de partidas del PyG asignadas al área (Orientación al negocio)	

	Basico (25%)	Intermedio (50%)	Desarrollado(75%)	Avanzado(100%)	Resultado
Definición	Incluido en Mapa procesos. Subprocesos y actividades. Gestionado por un motor.	Propietario, Equipo, matriz RASDI y secuenciación de fases	Ficha (E/S),Diagrama de Flujo e lts y definidos kpis relevantes en le proceso	Analisis de Riesgos	
Control	Gestión Kpis del proceso	Kpis tienen limites de actuación y se analizan las salidas fuera de limites	Los kpis tienen definidos objetivos y se alcanzan	Los Kpis tienen comparativas con otras organizaciones referentes y la comparativa es satisfactoria.	
Mejora	Se gestionan las oportunidades de mejora derivadas de incidencias o no conformidades.	Tiene definido un plan de mejora a traves de iniciativas, programas o proyectos y el impacto en el proceso es positivo	Tiene desarrollado al menos un ciclo de mejora traves de iniciativas, programas o proyectos y el impacto en el proceso es positivo	Tiene desarrollado al menos tres ciclos de mejora traves de iniciativas, programas o proyectos y el impacto en el proceso es positivo	

Clasificación	Identif.	tipo	macroproceso / proceso / subproceso	Nivel a priorizar	Relac.	Planta				Definición			Control			Mejora			Definición	Control	Mejora	TOTAL	Clave	Importante	Otro	Clave	Importante		
						G	I	E	B	R	Incluido en Mapa procesos. Subprocesos y actividades. Gestionado por un motor.(25%)	Propietario, Equipo, matriz RASDI y secuenciación de fases.(25%)	Ficha (E/S),Diagrama de Flujo e I.T.s y definidos kpis relevantes en el proceso.(25%)	Análisis de Riesgos (25%)	Gestión Kpis del proceso.(25%)	Kpis tienen límites de actuación y se analizan las salidas fuera de límites.(25%)	Los kpis tienen definidos objetivos y se alcanzan.(25%)	Los Kpis tienen comparativas con otras organizaciones referentes y la comparativa es satisfactoria.(25%)										Se gestionan las oportunidades de mejora derivadas de incidencias o no conformidades.(25%)	tiene definido un plan de mejora a través de iniciativas, programas o proyectos y el impacto en el proceso es positivo.(25%)
Estratégicos	P.1	Macroproceso	Planificación estratégica	I						1	0,25	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	56	50	100	68	1	0	68	
	P.1.1	proceso	Analizar la situación (Balance+/-Gerre)	I																									
	P.1.2	proceso	Definir plan estratégico (PdN)	I																									
	P.1.3	proceso	Desarrollar plan estratégico (PDG)	I																									
	P.1.4	proceso	Controlar y reportar	I																									
	P.2	Macroproceso	Planificación económico financiera	I						1	0,25	0,75	0,25	1	1	1	0,25	1	1	1	1	56	81	100	77	1	0	77	
	P.2.1	proceso	Analizar la situación	I																									
	P.2.2	proceso	Elaborar los presupuestos (PyG/Balance)	I																									
	P.2.3	proceso	Controlar y reportar	I																									
	P.3	Macroproceso	Gestión y desarrollo de personas							1	0,25	0,25	0	0,5	0,25	0,25	0	0,25	0,25	0,25	0,25	38	25	25	30	1	0	0	
	P.3.1	proceso	Desarrollar la estrategia en gestión y desarrollo de personas																										
	P.3.2	Proceso	Desplegar el plan de desarrollo/carrera profesional																										
	P.3.3	Proceso	Desplegar el sistema de conicicación (EFR)																										
	P.3.4	Proceso	Desplegar estilo de liderazgo y cultura																										
	P.3.5	Proceso	Desplegar la gestión por competencias																										
	P.3.6	Proceso	Desplegar la comunicación																										
	P.3.7	proceso	Desplegar el sistema PRL																										
	P.4	Macroproceso	Planificación operativa	I						1	0,25	0,75	0	1	0	0	0	0,5	1	1	1	50	25	88	54	1	0	54	
	P.4.1	proceso	Gestión por procesos	I																									
	P.4.2	proceso	Desarrollar Arbol de indicadores (Kpi tree + Cuadros de Mando)																										
	P.4.3	proceso	Gestión de los Motores (Impulso)	I																									
	P.4.4	proceso	Gestión de las minicompañías	I																									
	P.4.5	proceso	Gestión de los Sistemas																										
	P.4.6	proceso	Mapa de comités de Dirección e Interdepartamentales																										
P.5	Macroproceso	Gestión de los aliados y/o grupos de interés							1	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	38	0	6	17	1	0	0		
P.5.1	proceso	Analizar expectativas y necesidades con aliados y Grupos de interés (A)																											
P.5.2	proceso	Definir Alianzas (P)																											
P.5.3	proceso	Desarrollar Alianzas (D)																											
P.5.4	proceso	Seguimiento del desarrollo de las Alianzas (C)																											
P.6	Macroproceso	Vigilancia tecnológica e innovación							1	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	38	0	6	17	1	0	0		
P.6.1	proceso	Analizar VT(A)																											
P.6.2	proceso	Planificar VT(P)																											
P.6.3	proceso	Implantar VT(D)																											
P.6.4	proceso	Controlar VT(C)																											

MOTOR	ID	PROCESO	TI	mC/	PROP	ID-Indicador	KPI	Unidades	Segme	Agrupación	Escalamiento			Q/C/D
											Proces	Gestió	Direcci	
MSS	P.01	Planificación estratégica	I	DI	Jose	P.01-01	Seguimiento de Iniciativas	% de desarrollo		Motor/empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
MSS	P.01	Planificación estratégica		MGA	Jose	P.01-02	Empresas creadas	Numero			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MSS	P.01	Planificación estratégica		MGA	Jose	P.01-03	Plantas Productivas creadas	Numero			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MDP	P.03	Gestión y desarrollo de personas		MGA	Jose	P.03-01	Comunicaciones y Present.	Numero	Empresa	Grupo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MDP	P.03	Gestión y desarrollo de personas		MGA	Jose	P.03-02	Evolución del liderazgo	nº líderes	Empresa	Grupo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MSS	P.04	Métodos de Gestión	I		Propietarios	P.04-01	Grado de maduración procesos	% de desarrollo	Tipo (Clave	Grupo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
MSS	P.04	Métodos de Gestión	I		Propietarios	P.04-02	Grado de maduración Motores	% de desarrollo			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
MSS	P.04	Métodos de Gestión	I		No existe	P.04-03	Grado de Maduración de los sistemas	% de desarrollo			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MSS	P.04	Métodos de Gestión	I		No existe	P.04-04	Grado de Maduración del Kpi tree	% de desarrollo			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MSS	P.04	Métodos de Gestión		MGA	Jose	P.04-05	Participación Club 400	Numero			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MSS	P.04	Métodos de Gestión		MGA	Jose	P.04-06	Participación eval/cont	Numero			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MSS	P.04	Métodos de Gestión		MGA	Jose	P.04-07	nº Sugerencias	Numero	mC	Motor/Empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MSS	P.04	Métodos de Gestión		MGB	Jose	P.04-08	LMA Level BOSCH	Numero			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
MSS	P.05	Gestión de alianzas y grupos de interes		MGA	Jose	P.05-01	nº ALIANZAS	Numero			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MES	P.06	Vigilancia tecnológica e Innovacion		MGA	Jose	P.06-01	Inversión en I&D (s/Ventas)	% Euros	Empresa	Grupo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
MCP	P.06	Vigilancia tecnológica e Innovacion		MGA	Jose	P.06-02	%Ventas por NNPP(%sV)	%		Transformacionales/adyacentes/Core	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MCP	P.06	Vigilancia tecnológica e Innovacion		MGA	Jose	P.06-03	nº Ponencias sobre innov	Numero			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MCP	P.06	Vigilancia tecnológica e Innovacion		MGA	Jose	P.06-04	Participación en Proy. Inn	Numero			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MSS	P.06	Vigilancia tecnológica e Innovacion		MGA	Jose	P.06-05	nº NNTT incorporadas/año	Numero			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MCP	P.07	Posicionamiento y creación de oportunidades	K	IN	Irantzu	P.07-01	Numero de Estudios realizados	Unidades		Cliente/sector	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MCP	P.07	Posicionamiento y creación de oportunidades	K	IN	Irantzu	P.07-02	Tiempo medio transcurrido en estudios	Dias			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MCP	P.07	Posicionamiento y creación de oportunidades	K	IN	Irantzu	P.07-03	Numero de presupuestos estudiados para oferta	unidades		cliente/Sector	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MCP	P.07	Posicionamiento y creación de oportunidades	K	IN	Irantzu	P.07-04	Tiempo de presupuestos estudiados para oferta	Dias			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MCP	P.07	Posicionamiento y creación de oportunidades		VE	Enrique	P.07-05	Ofertas aceptadas/ofertas realizadas (%)	%		cliente/Sector	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 1.- Valorar de 0 a 10 que impacto busca cada iniciativa en cada uno de los indicadores.
- 2.- Seleccionar para cada iniciativa los indicadores clave de su seguimiento. (Esos indicadores hay que gestionarlos en el A3 de cada iniciativa)
- 3.- En los indicadores clave seleccionados indicar situación actual y deseada.
- 4.- Verificar que cumple con nuestros True North

MOTOI	ID	PROCESO	TIP	PROP	ID-Indicador	KPI	Unidades	Escalamiento			Situación actual	Situación deseada
								Proces	Gestió	Direcc		
MSS	P.01	Planificación estratégica	I	Jose	P.01-01	Seguimiento de Iniciativas	% de desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
MSS	P.01	Planificación estratégica			P.01-02	Empresas creadas	Numero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MDP	P.03	Gestión y desarrollo de personas			P.03-01	Comunicaciones y Present.	Numero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MSS	P.04	Métodos de Gestión	I	Propietarios	P.04-01	Grado de maduración procesos	% de desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
MSS	P.04	Métodos de Gestión	I	Propietarios	P.04-02	Grado de maduración Motores	% de desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
MSS	P.04	Métodos de Gestión	I	No existe	P.04-03	Grado de Maduración de los sistemas	% de desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MSS	P.04	Métodos de Gestión	I	No existe	P.04-04	Grado de Maduración del Kpi tree	% de desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MSS	P.04	Métodos de Gestión			P.04-05	Participación Club 400	Numero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MSS	P.04	Métodos de Gestión			P.04-06	Participación eval/cont	Numero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MSS	P.04	Métodos de Gestión			P.04-07	nº Sugerencias	Numero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MSS	P.05	Gestión de alianzas y grupos de interes			P.05-01	nº ALIANZAS	Numero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MES	P.06	Planificación estratégica			P.06-01	Inversión en I&D (\$/Ventas)	% Euros	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
MCP	P.06	Vigilancia tecnológica e Innovacion			P.06-02	%Ventas por NNPP(%sV)	%	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MCP	P.06	Vigilancia tecnológica e Innovacion			P.06-03	nº Ponencias sobre innov	Numero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MCP	P.06	Vigilancia tecnológica e Innovacion			P.06-04	Participación en Proy. Inn	Numero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MSS	P.06	Vigilancia tecnológica e Innovacion			P.06-05	nº NNTT incorporadas/año	Numero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MCP	P.07	Posicionamiento y creación de oportunidades	K	Irantzu	P.07-01	Numero de Estudios realizados	Unidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MCP	P.07	Posicionamiento y creación de oportunidades	K	Irantzu	P.07-02	Tiempo medio transcurrido en estudios	Dias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

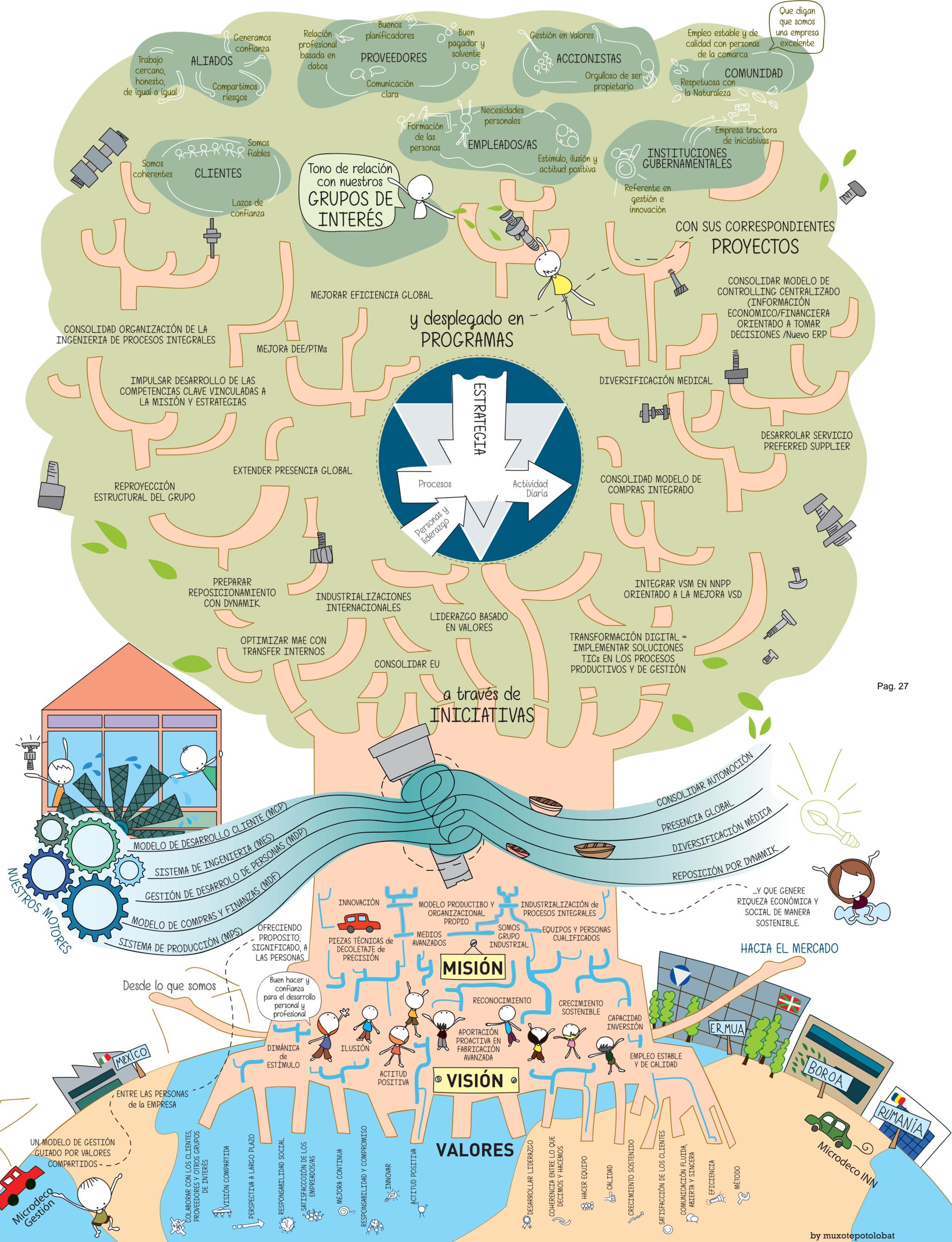
I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07
DESPLGAR PLAN COMERCIAL DE OPERACIONES (CONSOLIDAR EIU Y ABRIR NAFTA)	EXTENDER PRESENCIA GLOBAL	CONSOLIDAR DIVERSIFICACION MEDICAL	PREPARAR REPOSICIONAMIENTO via de acceso a Producto Nueva ante Automovil autónomo y eléctrico)	CONSOLIDAR SERVICIO PREFERRED SUPPLIER (Ser diferenciales en Servicio y en Soluciones de valor para construir relaciones sólidas y generar oportunidades)	MEJORA DE DEE/FTMs (Reingeniería de Portfolio de Producto)	INDUSTRIALIZACIONES MULTIPLANTA
A3	A3	A3	A3	A3	A3	A3

DESPLIEGUE ESTRATÉGICO



LO QUE NOS DEFINE

Que digan que somos una empresa excelente



PROCESOS



LO QUE HACEMOS

origen de todas nuestras actividades

y destino de todas nuestras actividades

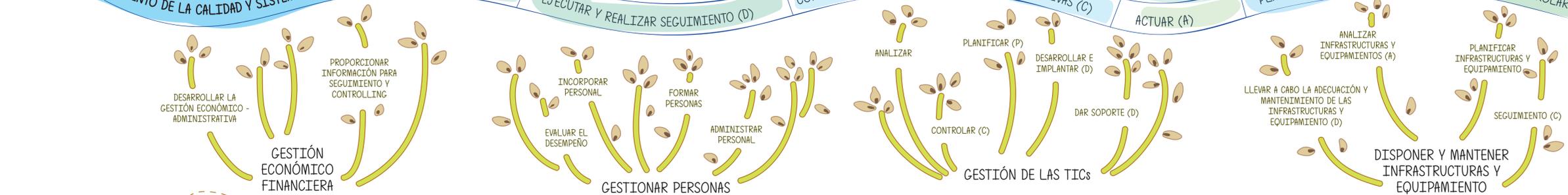
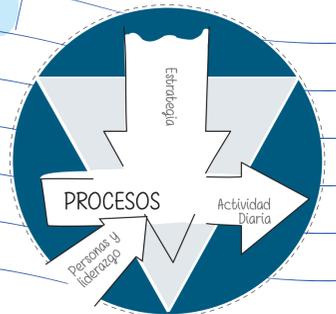
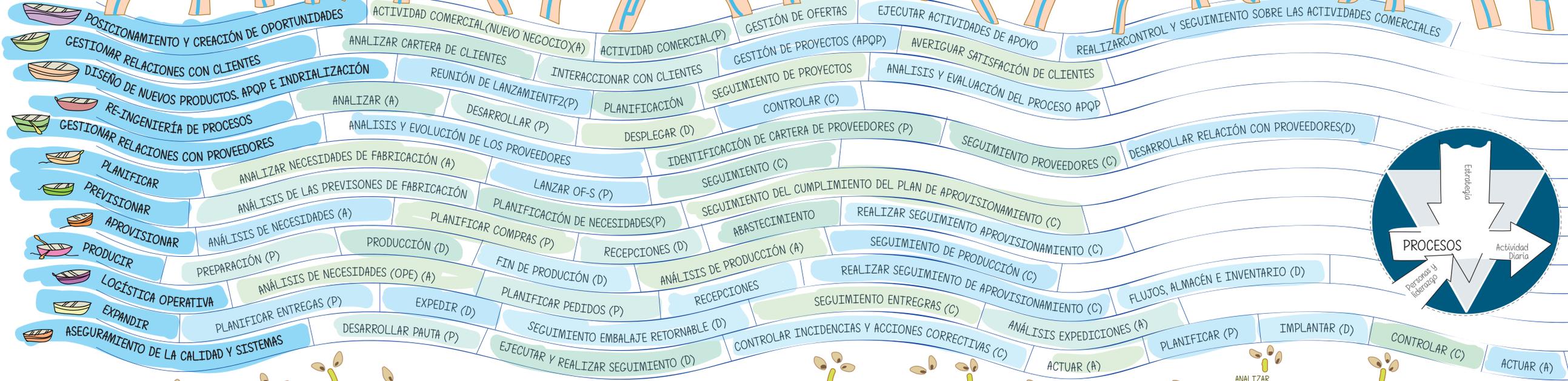
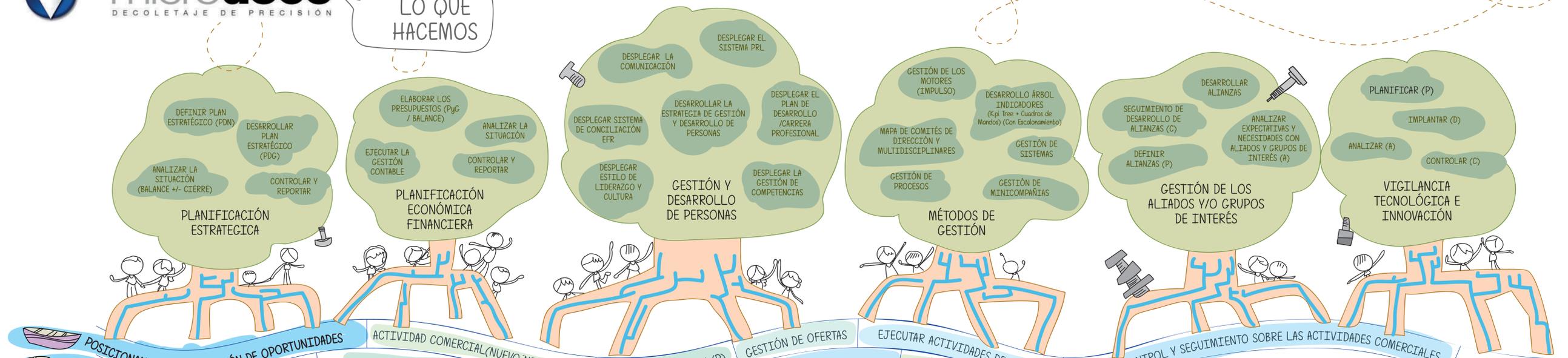
CLIENTES

CLIENTES

PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESOS OPERATIVOS

PROCESOS DE SOPORTE



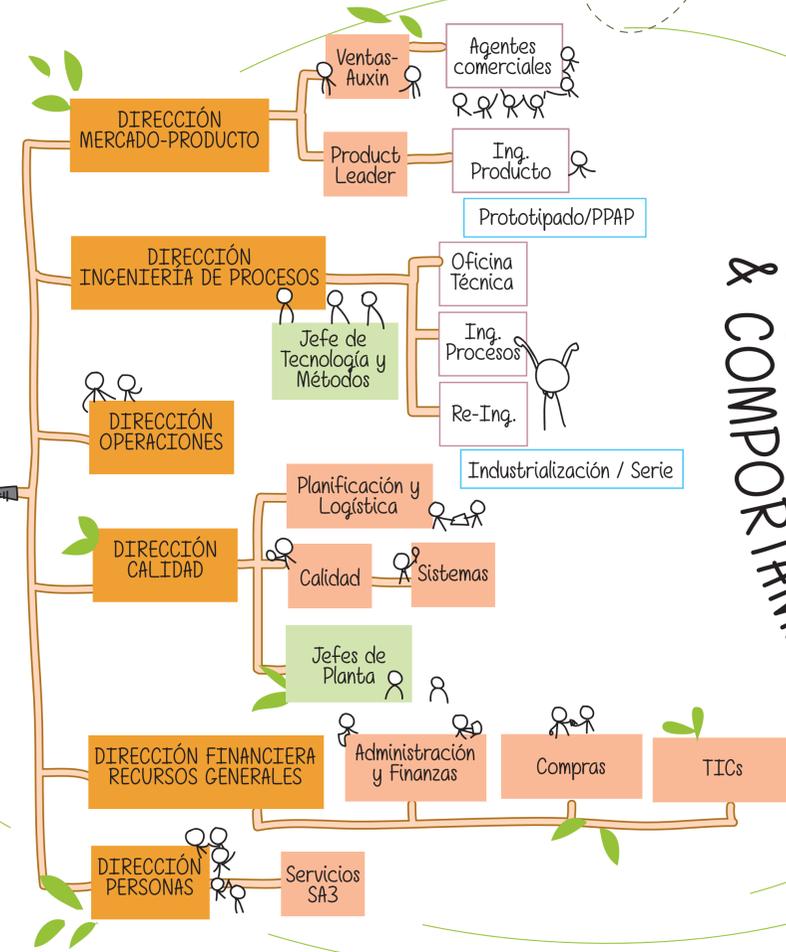
CERTIFICADOS ISO
 ISO 9001 (SISTEMA CALIDAD)
 ISO 14.001 (SISTEMA MEDIO AMBIENTE)
 UNE-ISO TS 16949 (SISTEMA DE CALIDAD DE AUTOMOCIÓN)
 EFR 1000-1 EDICIÓN3
 SISTEMA PRL

PERSONAS Y LIDERAZGO



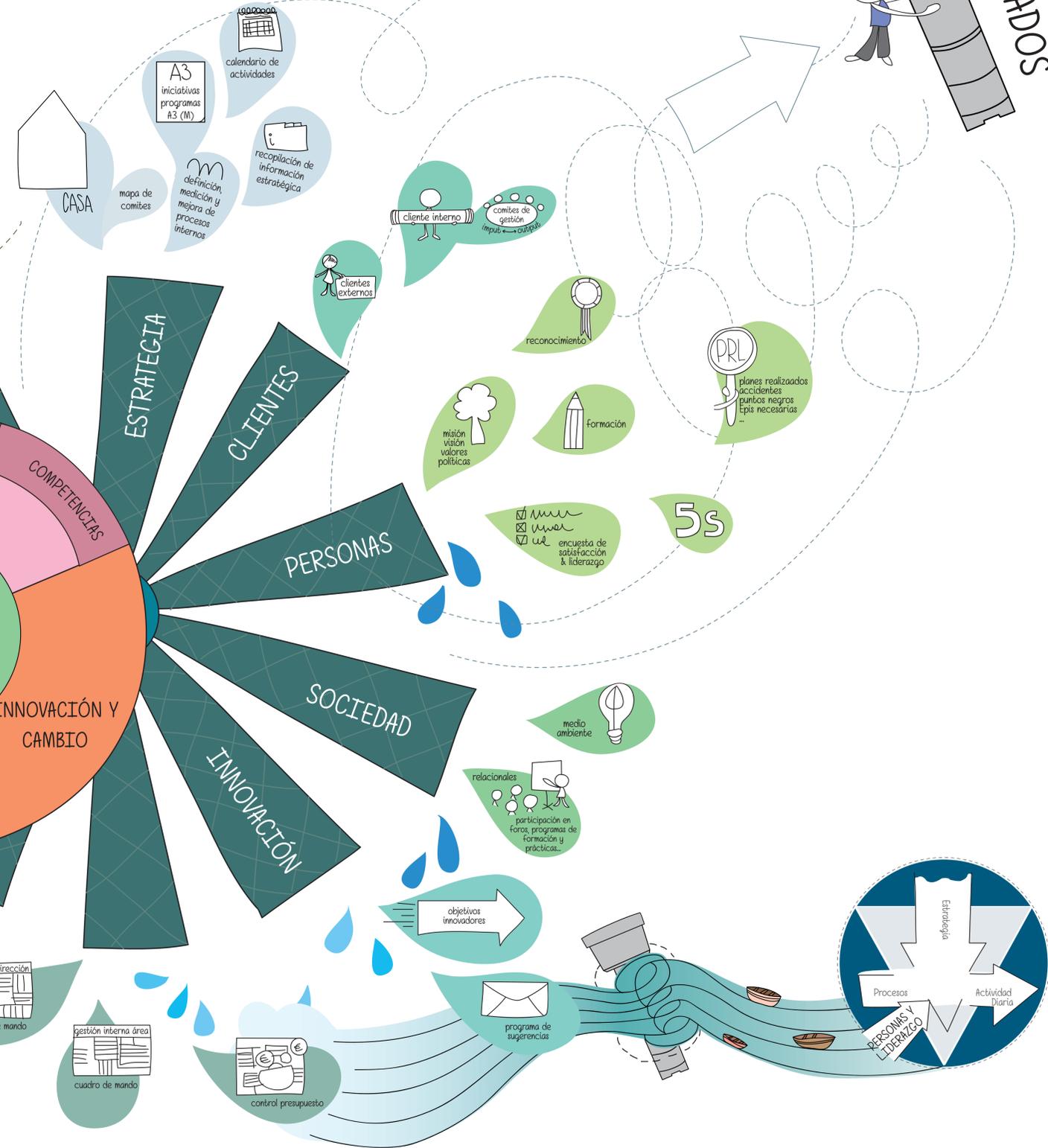
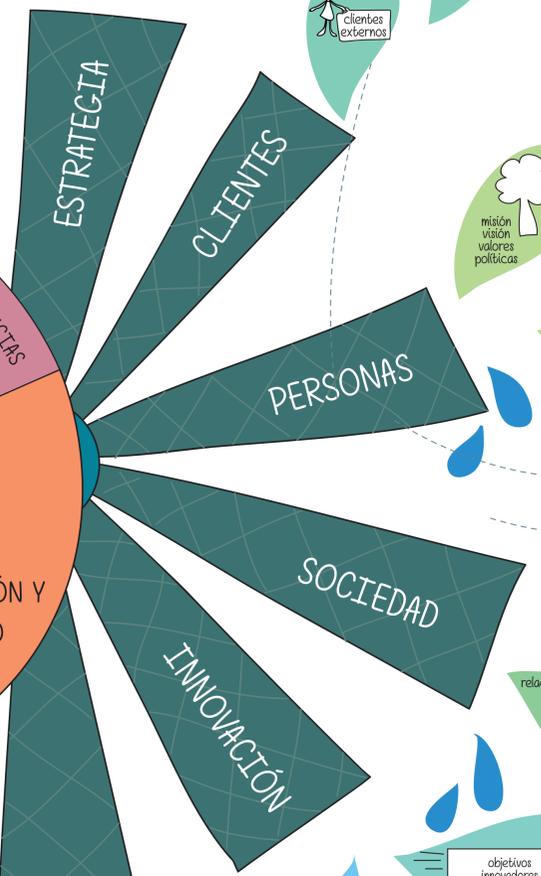
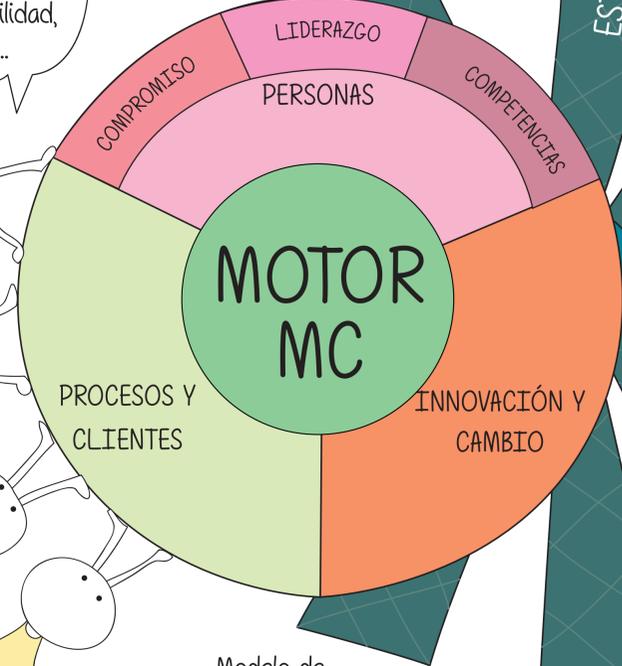
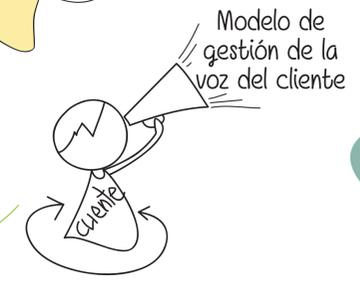
QUIENES Y COMO LO HACEMOS

MISIÓN
VISIÓN
VALORES



PERSONAS & COMPORTAMIENTOS

BUSCAMOS:
Rendición de cuentas,
estandarización, funcionalidad,
eficiencia, predictibilidad,
valor agregado...

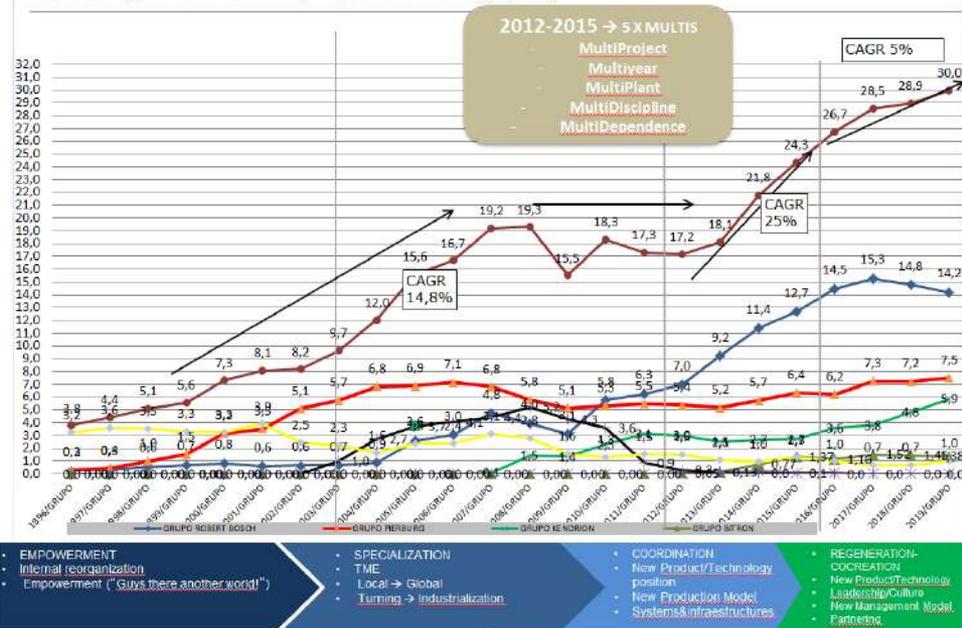


Ciclo de Vida CLIENTE



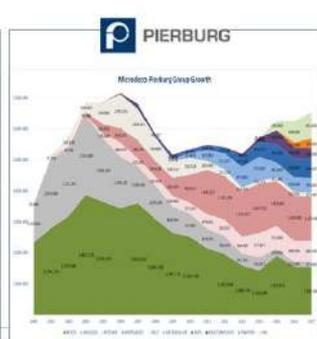
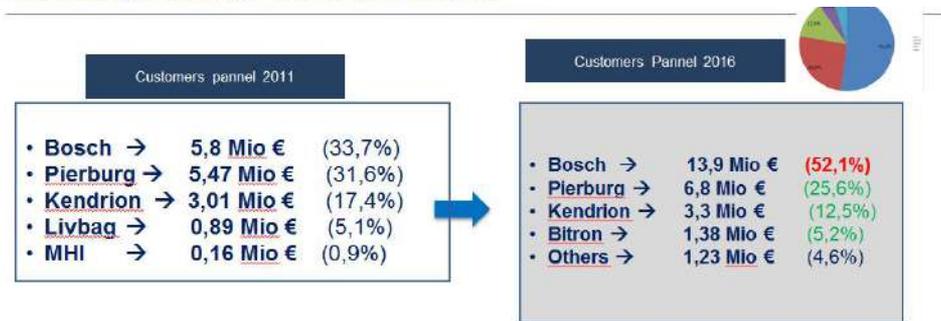
Rev Jun 2017

Ventas (por Cliente y Ciclo de Negocio)



→ Sales: Target 2012 - 2015 → Consolidate > 23 Mio €
 → Sales: Target 2016 - 2020 → Consolidate > 32 Mio €

Cientes (Mercado): Ventas por Cliente



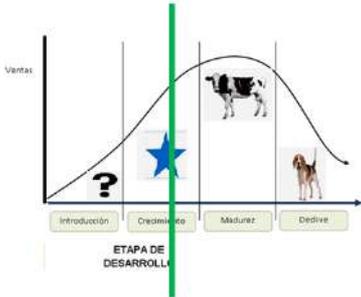
Estado con Bosch:
 - Crecimiento Selectivo
 - Compensado con el crecimiento de otros clientes

Estrategia BOSCH:

	Volumen de Compra	Nº Proveedores
2007	24 bn €	6000
2010	23 bn €	4100
2015	35 bn €	3000

Estrategia BOSCH (Turned Parts):

	2015	2018
Compra	1,67 bn €	2,24 bn €
Compra a P-Supplier	66%	70%
Nº P-Supplier < 60	(18 Mio €)	(26 Mio €)
Suppliers (10>k€)	620	700



Ciclo de Vida Bosch :

- Estamos entre los 60 P-Suppliers
- Facturación 2017: 16 Mio € → en la media del 2015
- Para alcanzar una facturación de 26 Mio €, nos resulta indispensable abrir nuevos clientes que mantengan la cuota % de Bosch
- Ver Informe XL Bosch

Ciclo de Vida Pierburg :

- Somos el Top P-Supplier de BU Emisiones → nos pide ser el "Best in Class" de su panel
- Facturación 2017: 8 Mio € → 2º supplier: 5,5 Mio €
- Europa estable; para crecer dentro del grupo debemos aprovechar el crecimiento de NAFTA e India?
- Ver Informe XL Pierburg

Estado con Pierburg:
 - Crecimiento via NNPP
 (Rod Guides + FlexiValve) (ver MCP Observatorio de Alternativas de Crecimiento)

- Los clientes "de siempre" siguen confiando en MD como Preferred Supplier
 - Captación 2013-2016:
 Pierburg: 4,8 Mio € y Kendrion: 4,3 Mio € = 9 Mio €; renovando la gama y creciendo

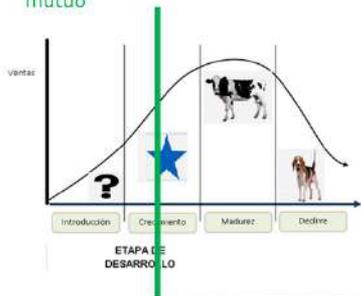


Ciclo de Vida Kendrion :

- Somos el 3º Top P-Supplier → convirtiéndonos en proveedor global
- Facturación 2017: 3,5 Mio € → 2019: 6 Mio €
- En crecimiento en todas las regiones: Europa y NAFTA
- Ver Informe XL Kendrion

Estado con Kendrion:
 - En Crecimiento
 - Conviéndonos en Proveedor Global
 - En estado de "enamoramamiento" mutuo

- Los clientes "de siempre" siguen confiando en MD como Preferred Supplier
 - Captación 2013-2016:
 Pierburg: 4,8 Mio € y Kendrion: 4,3 Mio € = 9 Mio €; renovando la gama y creciendo

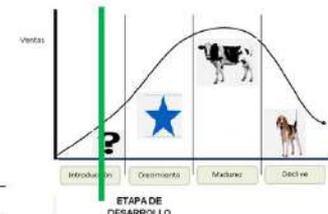


Escenario TDC convergen late

- Product → Carabin, BVE
- Technology → Thick wass glottform
- Product → demuelo los 5 glottos EP P Ro Tm
- People → los que el abrimos de TDC; "alargo viable modye with right impurities"
- Part → alcanza los 3 TDC - 10%

Technical / Prod 8,3 Mio € 50% / vend en 3 años

Terminos p-2018



Ciclo de Vida PRODUCTO

Cualitativos:

- Dificiles de replicar-comoditizar por la competencia → con alta barrera de entrada por Tecnología, Calidad, Organización, Know-How, Lead-time largo e Inversión
- Estemos 2 proveedores max.
- Nichos de recorrido-visibilidad (Observatorio)

Cuantitativos:

- Materia prima < 25%
- VA > 60%
- Persona €/ VA € < 60%
- TIR (Inversión) > 7% → VAN > 0
- WACC > 10% --> EBITDA > 15% + B° > 5%



Series largas > 250k pcs



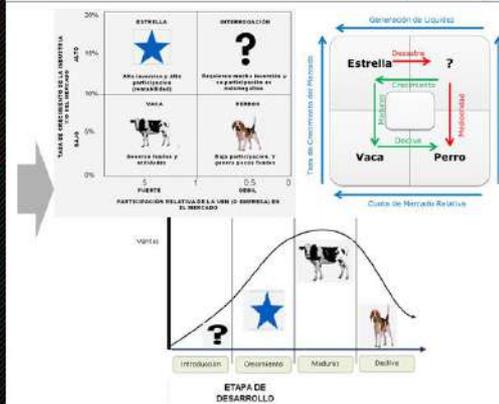
Rev Jun 2017

Objetivo (Producto / Operaciones / Ingeniería / Personas):

- **Consolidar Plataforma industrial** → con especialización de cada planta y obtención de un **Portafolio Equilibrado de producto** en cuanto a su aportación de B°/EBITDA y garantía de supervivencia en caso de desaparición



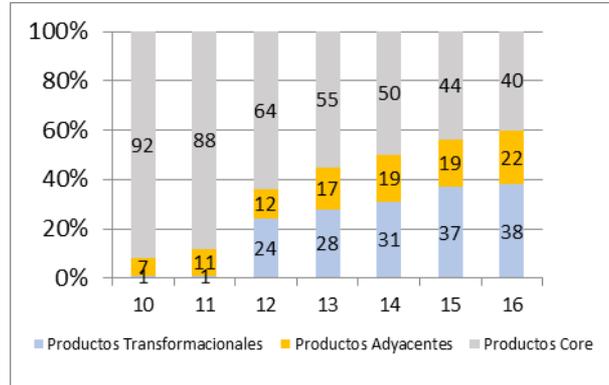
Ciclo de Vida Producto (BCG)



Nombre Característica	Vaca	Perro	Interrogante	Estrella
Crecimiento del Mercado	Débil	En Declive	Rápida Expansión	Rápida Expansión
Participación en el Mercado	Elevada	Débil	Débil	Alta
Característica del producto	Provee Rentabilidad	Consume Recursos	Demandan Inversión	Bastante Inversión
Objetivo Estratégico	Cosechar	Retirarse o Morir	Desarrollar o Retirarse	Relevarán a Vacas Lecheras

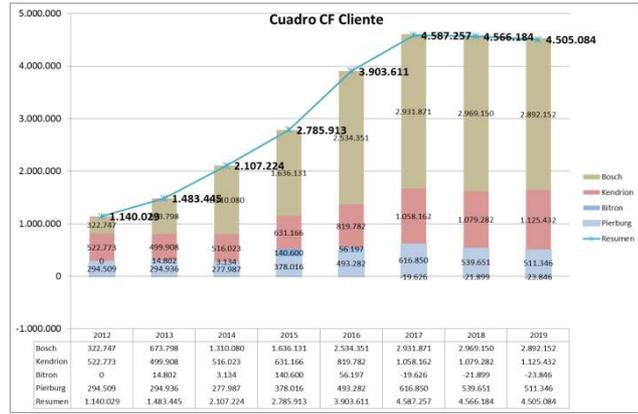
Análisis y Proyección del Portfolio de Producto (Proceso P2) 2018

Cuadro Ventas	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	17.200.000	17.100.000	18.100.000	21.750.000	25.000.000	26.000.000	27.000.000	28.000.000	28.000.000
Bosch	54,1%	51,0%	48,8%	44,8%	42,8%	41,2%	40,2%	39,2%	38,2%
Kendron	9,302.450	12.792.123	15.382.033	18.737.250	22.982.432	24.734.710	26.527.023	27.106.882	24.964.853
Pierburg	6.206.040	6.945.999	8.891.057	11.275.276	13.637.037	14.872.668	15.924.185	16.491.450	14.318.514
Blitron	36,1%	40,6%	49,1%	51,8%	54,0%	57,2%	59,0%	58,9%	51,1%
T CB	148.500	1.330.293	2.091.650	3.474.340	4.793.580	5.242.300	5.853.440	5.764.360	5.707.240
C ZME	4.091.740	3.881.619	3.514.742	3.682.630	4.301.245	4.255.005	4.215.400	4.134.000	4.087.240
T VT	23,8%	25,8%	27,4%	27,2%	26,4%	25,6%	24,9%	24,9%	22,2%
T VP	68,000	231.000	220.000	452.325	699.800	988.800	400.775	378.675	379.100
T VV	0,4%	0,4%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,4%	0,4%
A GLP	340.000	716.700	1.026.340	1.189.020	1.384.030	1.713.800	1.676.720	1.665.640	1.665.640
C Casquillos	345.000	335.000	325.000	340.000	315.519	470.900	827.100	803.750	781.750
T AnkerPlatte	2,0%	2,0%	1,8%	1,9%	1,8%	1,7%	1,6%	1,5%	1,4%
A AnkerKomplett	30.953	196.485	281.017	275.904	370.225	366.500	362.943	359.313	359.313
Pierburg	3.096.410	3.121.390	3.837.460	4.277.004	4.761.135	5.757.142	6.250.288	6.166.672	6.097.144
C Omnis	14.070.300	14.643.750	17.470.000	2.009.000	2.009.000	2.070.000	2.660.000	2.632.000	2.612.000
A 902S	540.150	556.580	601.144	601.144	601.144	601.144	796.000	742.200	685.800
C Ret-Ejes	1.286.060	1.321.060	1.308.560	1.482.960	1.643.360	1.785.060	1.777.960	1.770.860	1.763.760
A Ejes Complejos	274.750	292.900	292.900	274.750	274.750	274.750	274.750	274.750	274.750
Kendron	2.724.734	2.534.992	2.669.020	2.827.300	3.405.590	3.850.000	3.946.210	4.066.640	4.066.640
T CZ+VCV	2.724.734	2.534.992	2.669.020	2.827.300	3.244.990	3.521.690	3.522.850	3.522.850	3.522.850
A Sibiu	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Blitron	118.524	118.524	118.524	118.524	118.524	118.524	118.524	118.524	118.524
T	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%



Cuadro Cash-Flow	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CB	63.532	743.053	1.173.033	1.480.254	1.837.076	2.101.029	2.037.347	1.967.140	1.967.140
ZME	423.359	402.501	413.092	486.600	437.895	378.186	364.209	337.705	337.705
Zylinderkueste	142.657	92.565	186.309	202.857	131.991	81.081	58.617	56.319	56.319
VT	-261.811	-259.887	-129.632	-140.646	5.391	-29.985	-30.214	0	0
GLP	14.135	-258.883	-321.090	-298.477	12.442	112.212	93.297	89.973	89.973
Casquillos	-25.203	-36.392	-40.950	-94.532	41.308	104.472	81.584	59.699	59.699
AnkerPlatte	-96.516	-112.200	-150.886	-133.352	134.051	330.701	331.684	331.684	331.684
AnkerKomplett	-29.871	-1.638	26.558	58.806	54.895	68.825	53.608	40.633	40.633
Omnis	217.967	212.440	187.264	266.752	202.647	295.767	261.164	253.917	253.917
902S	-72.542	-11.772	2.097	17.160	37.414	95.288	66.420	59.295	59.295
Retenes + Ejes Ro	149.084	130.772	147.610	176.253	192.781	183.009	173.123	161.119	161.119
Ejes Complejos	-13,3%	-36.505	-58.985	-82.150	-560	42.776	38.943	35.013	35.013
CZ+VCV	522.773	499.908	516.023	631.166	748.557	943.070	936.809	944.470	944.470
Sibiu	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Blitron	0	14.802	3.134	140.600	56.159	-19.626	-21.899	-21.846	-21.846
T	0,0%	12,5%	0,0%	10,4%	8,0%	-3,9%	-4,6%	-4,7%	-4,7%
Resumen	1.140.029	1.483.445	2.107.224	2.785.913	3.903.611	4.587.327	4.566.184	4.505.084	4.505.084
	8,9%	11,2%	12,3%	12,3%	15,8%	17,3%	16,8%	16,8%	16,8%

Objetivo > 15%



Cuadro beneficio (por Producto)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
CB	-688.656	51.893	114.339	333.294	437.076	501.029	412.767	367.140	367.140
ZME	223.359	338.428	350.035	406.294	357.499	297.790	283.113	257.987	257.987
Zylinderkueste	125.990	75.898	159.595	154.714	76.488	40.604	18.140	15.842	15.842
VT	-521.543	-581.955	-479.632	-527.464	-284.609	-264.985	-140.214	0	0
GLP	-307.865	-580.883	-643.990	-641.477	-122.558	-22.788	-41.703	-46.027	-46.027
Casquillos	-43.036	-54.036	-62.274	-113.555	11.800	51.388	28.470	15.842	15.842
AnkerPlatte	-4.050	-8.100	2.360	-23.326	-20.040	17.596	83.233	84.214	84.214
AnkerKomplett	0,0%	0,0%	0,1%	-113,9%	-11,3%	2,7%	6,2%	6,3%	6,3%
Omnis	97.987	92.440	69.266	91.722	88.647	120.767	86.164	78.917	78.917
902S	-122.792	-69.201	-53.332	-43.858	-23.604	24.230	3.967	5.456	5.456
Retenes + Ejes Ro	84.046	72.786	84.046	120.211	114.439	100.533	95.560	95.560	95.560
Ejes Complejos	-63.220	-85.813	-109.467	-30.812	-10.994	11.094	7.261	3.333	3.333
CZ+VCV	-152.427	66.308	-203.977	-98.834	18.557	143.070	136.809	144.470	144.470
Sibiu	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Blitron	0	-4.421	-76.753	-39.143	-43.037	-88.277	-90.550	-92.497	-92.497
T	-1.333.666	-732.386	-837.769	-522.755	629.677	997.181	956.072	990.314	990.314
	-10,4%	-4,8%	-4,5%	-2,3%	2,5%	3,8%	3,5%	4,0%	4,0%

Objetivo > 5%

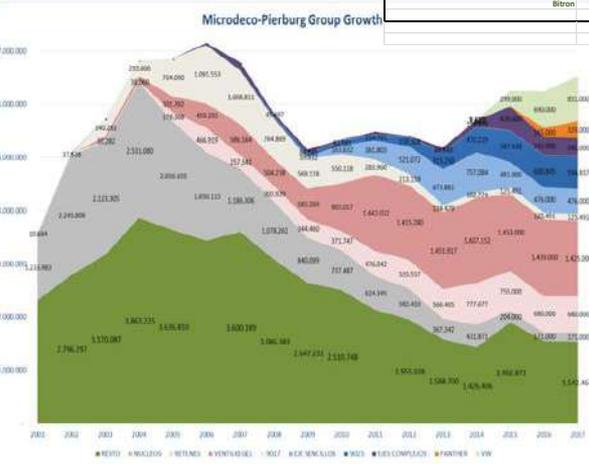
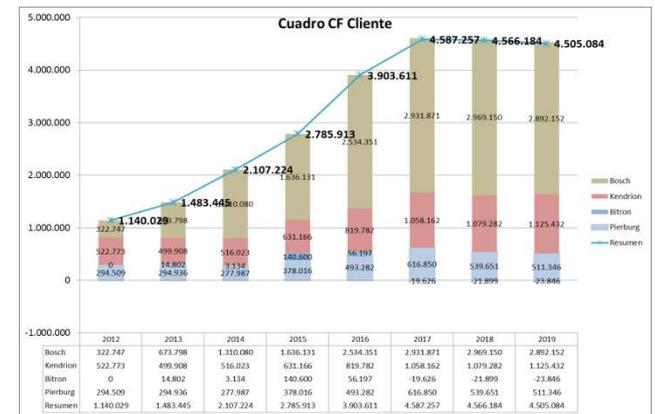


Ciclo de Vida Producto (BCG)

Cuadro Cash-Flow	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CB	63.532	743.653	1.173.033	1.480.294	1.837.078	2.105.029	2.017.347	1.967.146	1.967.146
ZME	423.359	402.501	413.092	486.690	437.895	378.186	364.209	337.705	337.705
Zylinderkuehe	142.657	92.565	186.309	202.857	131.991	81.081	58.617	56.319	56.319
VT	-261.811	-259.887	-129.632	-140.464	5.391	-29.985	-30.214	0	0
GLP	14.135	-258.883	-321.090	-298.477	12.442	112.212	93.297	89.979	89.979
Casquillos	-25.203	-36.392	-40.950	-94.552	41.308	104.472	81.584	59.699	59.699
AnkerPlatte									
AnkerKomplett	-29.871	-1.658	26.958	19.469	54.895	50.825	53.608	49.632	49.632
Omnis	217.967	212.440	187.264	266.752	263.647	295.767	261.164	253.917	253.917
9025	-72.542	-11.772	2.097	17.160	37.414	95.298	66.420	59.259	59.259
Retenes + Ejes Ro	149.084	130.772	147.610	176.253	192.781	183.009	173.123	163.119	163.119
Ejes Complejos									
CZ+VCV	522.773	499.908	516.023	631.166	748.557	943.070	936.809	944.470	944.470
Sibiu									
Bitron	0	14.802	3.134	140.600	56.197	-19.626	-21.899	-23.846	-23.846

Objetivo > 15%

P2

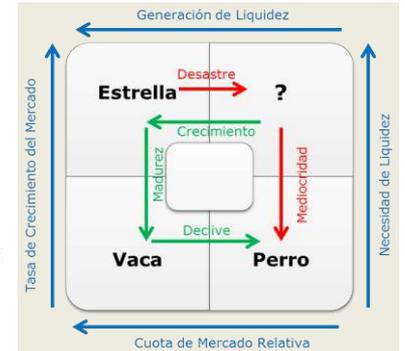
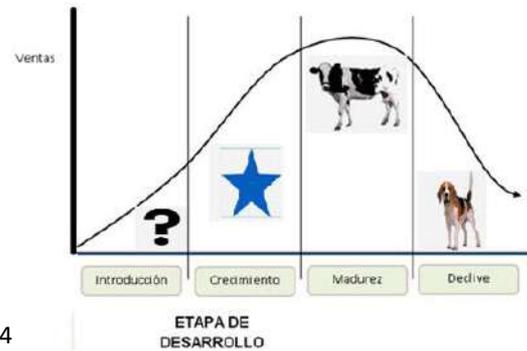


Cuadro Cash-Flow	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CB	63.532	743.653	1.173.033	1.481.337	1.876.953	2.064.564	1.980.882	1.930.672	1.930.672
ZME	423.359	402.501	413.092	486.690	437.895	400.977	436.999	410.499	410.499
Zylinderkuehe	142.657	92.565	186.309	202.857	131.991	81.081	58.617	56.319	56.319
VT	-261.811	-259.887	-129.632	-140.464	5.391	-29.985	-30.214	0	0
GLP	14.135	-258.883	-321.090	-298.477	12.442	114.272	93.297	89.979	89.979
Casquillos	-25.203	-36.392	-40.950	-94.552	41.308	104.472	81.584	59.699	59.699
AnkerPlatte									
AnkerKomplett	-29.871	-1.658	26.958	19.469	54.895	50.825	53.608	49.632	49.632
Omnis	217.967	212.440	187.264	266.752	263.647	295.767	261.164	253.917	253.917
9025	-72.542	-11.772	2.097	17.160	37.414	95.298	66.420	59.259	59.259
Retenes + Ejes Ro	149.084	130.772	147.610	176.253	192.781	183.009	173.123	163.119	163.119
Ejes Complejos									
CZ+VCV	522.773	499.908	516.023	631.166	748.557	943.070	936.809	944.470	944.470
Sibiu									
Bitron	0	14.802	3.134	140.600	56.197	-19.626	-21.899	-23.846	-23.846

Objetivo > 15%

Plan de Acción de Mejora de Portafolio de Producto

P7
P9-10



Ciclos evolutivos en la Organización (transformacionales)



Ciclo de Vida ORGANIZACION

→ Las prácticas de gestión y los problemas cambian en tanto la compañía crece

Las 5 dimensiones del crecimiento → estas 5 dimensiones interactúan para “moldear” la organización

- 1) Edad
- 2) Tamaño
- 3) Estado de Evolución
- 4) Estado de Crisis (Revolución)
- 5) Tasa de crecimiento del sector

→ Cada fase de crecimiento:

- empieza con una **Evolución** sostenida de crecimiento y estabilidad
- termina con una **Revolución** conllevando una convulsión y cambio organizacional sustancial

Esta lectura sobre el Ciclo de Vida de la Organización debe complementarse con:

- Contexto Económico y Sectorial
- Ciclo de Vida de Cliente
- Ciclo de Vida de Producto
- Ciclo de Vida de Tecnología



Rev Jun 2017

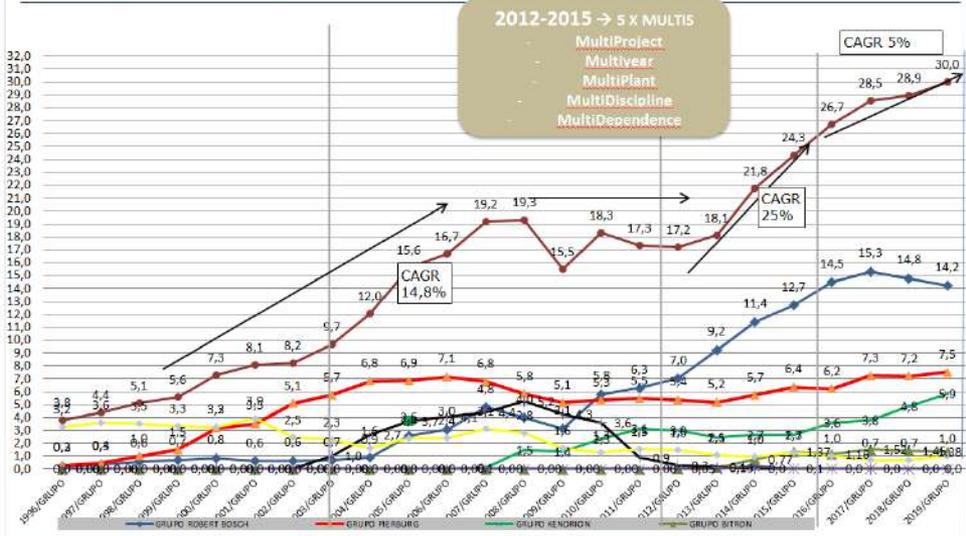
Modelos Conceptuales



Ciclos Organizacionales Microdeco



Ventas (por Cliente y Ciclo de Negocio)



- EMPOWERMENT: Internal reorganization, Empowerment. ("Guys there another world!")
- SPECIALIZATION: TME, Local → Global, Turning → Industrialization.
- COORDINATION: New Product/Technology position, New Production Model, Systems&Infraestructuras.
- REGENERATION: CO-CREACION, New Product/Technology, Leadership/Culture, New Management Model, Fasttraining.

→ Sales: Target: 2012 - 2015 → Consolidate > 23 Mio €

→ Sales: Target: 2016 - 2020 → Consolidate > 32 Mio €

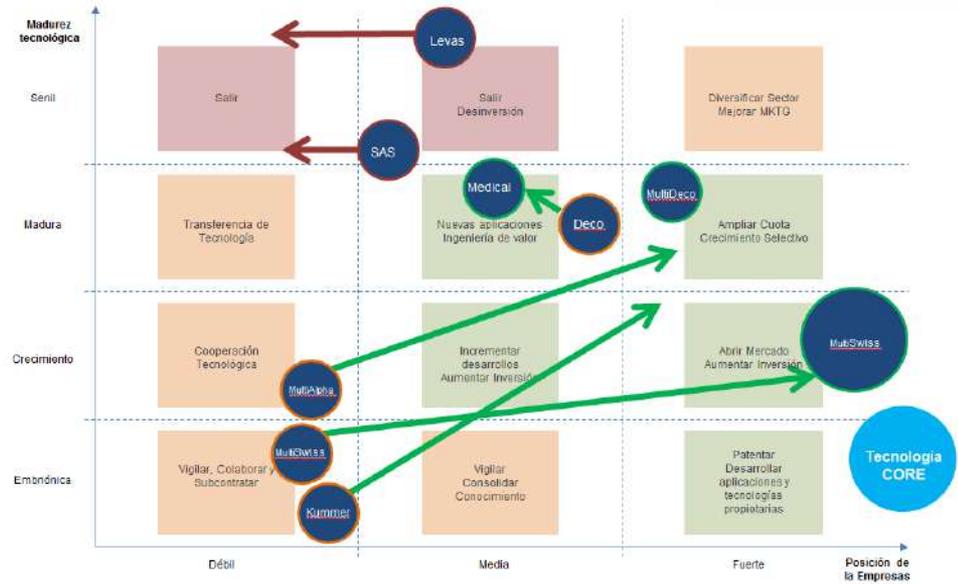
Foto 2012-2015



Ciclo de Vida
TECNOLOGIA
CAT



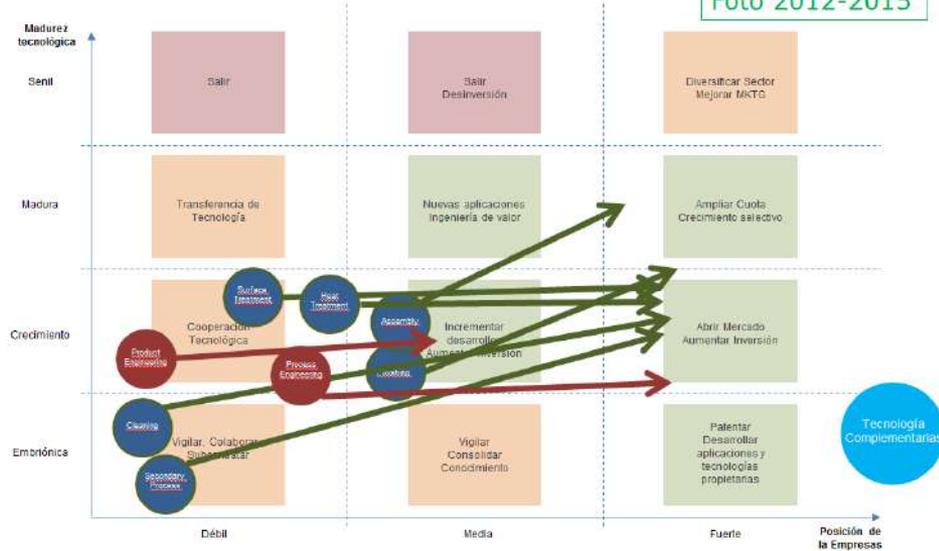
Rev Jun 2017



Ciclo de Vida Tecnología (Madurez – Posición)

2

Foto 2012-2015



Posición Tecnológica

• **Posición:** expresa el **dominio conseguido** por la empresa en cada Tecnología crítica.

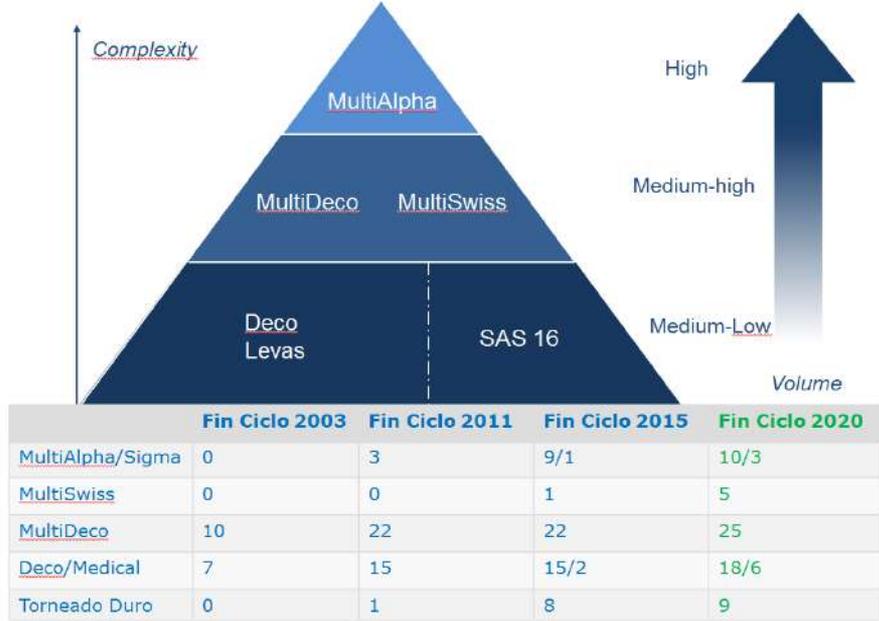
Nivel alcanzado	Débil	Media	Fuerte
No. de máquinas	1	< 3	> 5
Pedureación alcanzada	< 20K € (OPE)	< 50K €	> 1 Mio €
No. de máquinas s/ha. de los competidores	-	> 25%	> 50%
Intercambio de Conocimiento con expertos identificados (más allá de la compra del equipo)	Anecdótico	Existen evidencias	Evidencias claras y consolidadas
Dominio			
OEE alcanzada	< 50%	< 80%	> 70%
Nº. de personas Cualificadas (aspirificientia)	1	> 3	> 5 (mC)
Nº. de Diseños específicos realizados (ej. Patentes)	Anecdótico	Existen evidencias	Evidencias claras y consolidadas
Gasto en I+D	50K €	50K - 250K €	> 250K €

Madurez Tecnológica: Etapa en que se encuentra la Tecnología en relación a su vida útil

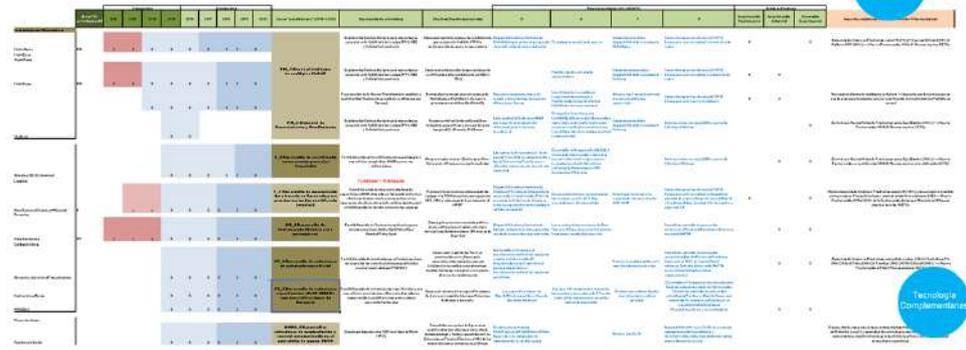
- Embrionica** → la tecnología o el producto de esa tecnología es **nueva y desconocida**, por lo que existen numerosos riesgos; los costes son normalmente elevados.
- Crecimiento** → la consolidación de la tecnología reduce el nivel de incertidumbre y la **demanda experimenta un proceso de expansión**.
- Madura** → **se consolida** y estabiliza en el mercado la tecnología; así como sus productos.
- Senil** → existe **decadencia en el mercado**, aumentan los costes.

3

Posicionamiento Tecnológico: Key Machining Roadmap

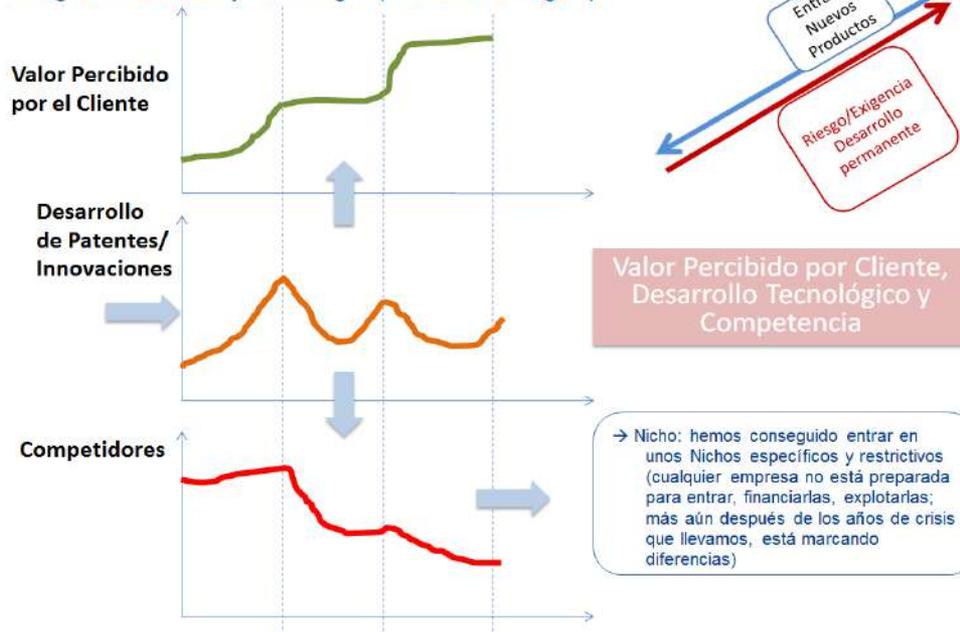


Posicionamiento Tecnológico: Hoja de Ruta de Proyectos Tecnológicos (Elkartek RVCT 2020)

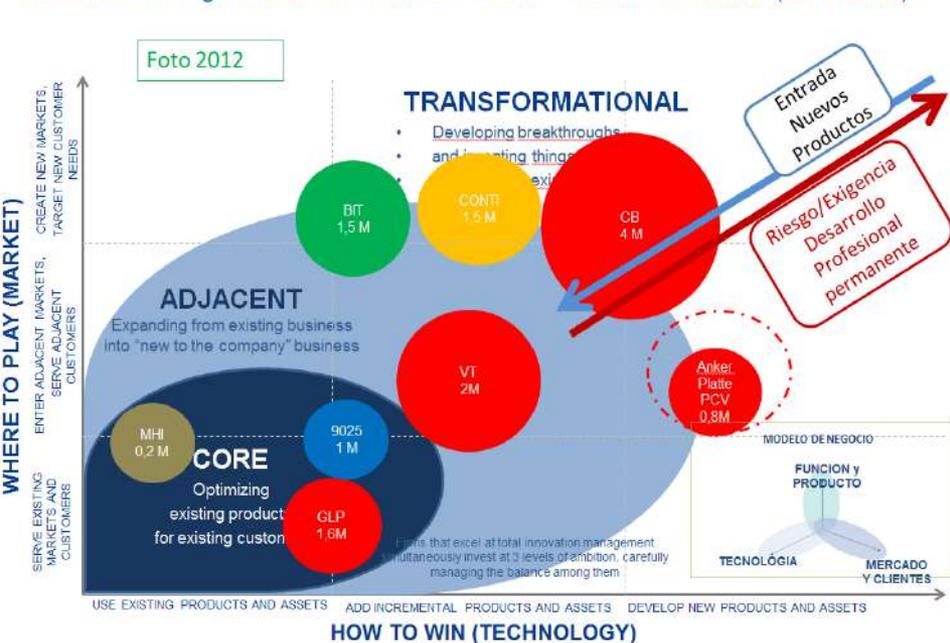


	Fin Ciclo 2003	Fin Ciclo 2011	Fin Ciclo 2015	Fin Ciclo 2020
Finishing	6	11	13	17
Assembly	2	4	5	5
Sorting	1	5	14	20
Cleaning Spec	0	0	1	3
Robots/Automation	0	0/2	11/19	20/30

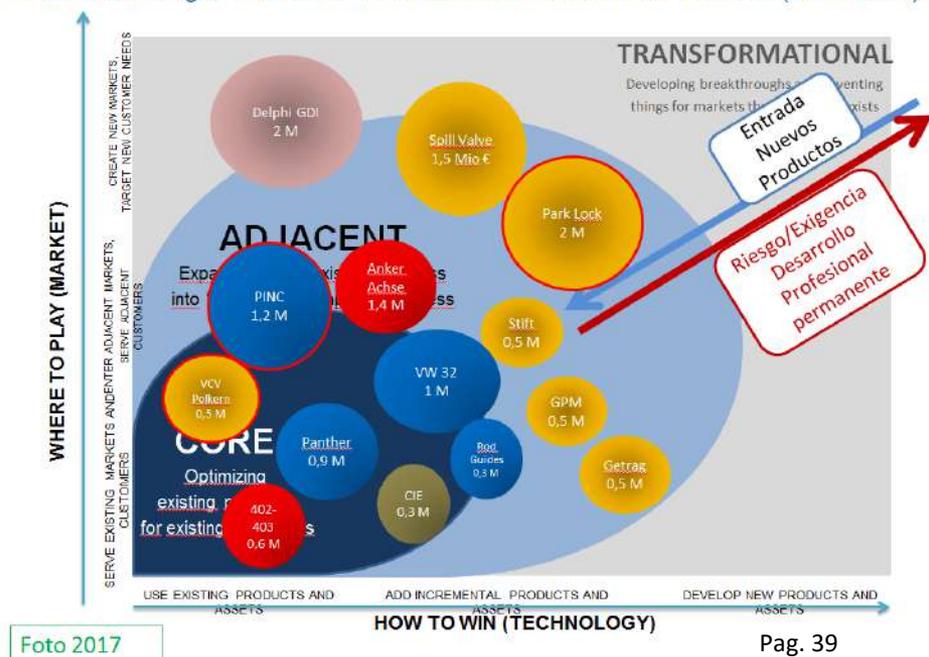
Riesgo de Producto y Tecnología (Visión Tecnológica)



Producto/Tecnología → Ciclo de Innovación del Portfolio de Productos (2012-2015)



Producto/Tecnología → Ciclo de Innovación del Portfolio de Productos (2016-2020)

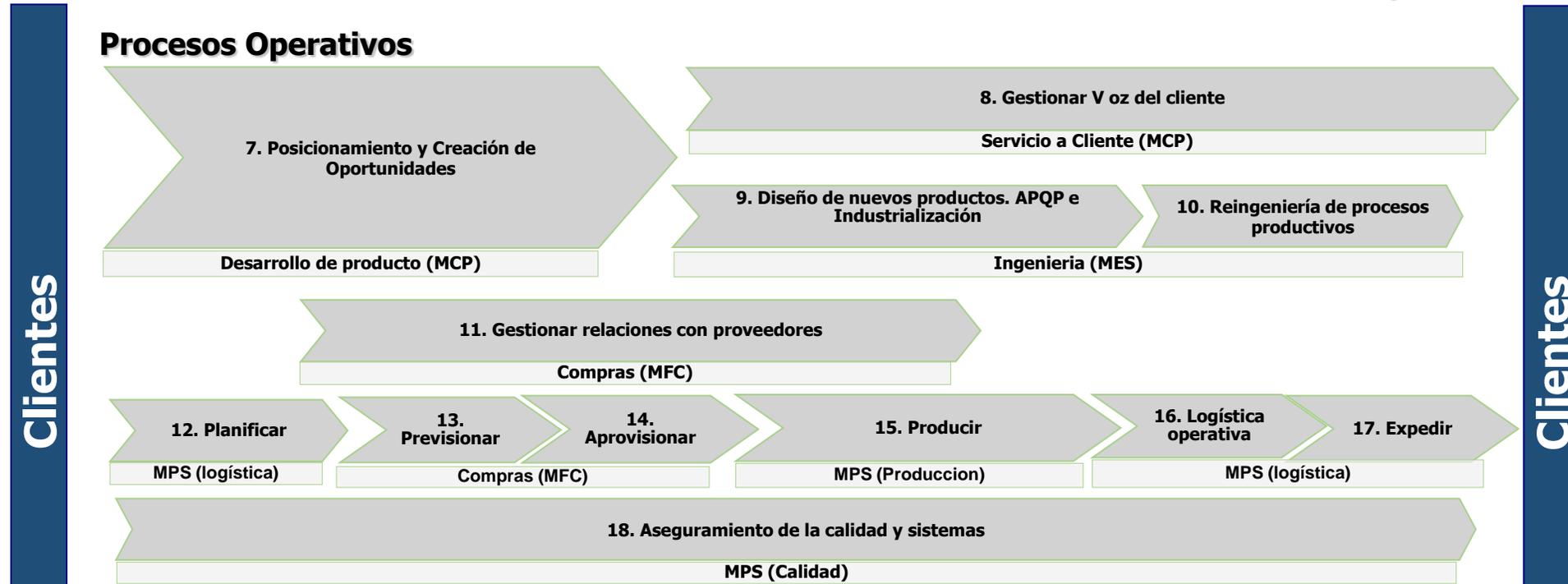


1. Mapa de Procesos

Procesos Estratégicos



Procesos Operativos



Procesos de Soporte

