



Del Conocimiento a la Creación de Valor

Zaragoza, 18 de Febrero

Alfonso Mora
Controller

Índice

- Introducción Historia Electrónica Cerler S.A.
- Asesoría Estratégica Electrónica 2.008-2.010
- Plan Estratégico 2.011-2.013

No hay vientos favorables para aquellos
que no saben a donde quieren ir

Séneca



1993

Nuevas instalaciones
Polígono Malpica

2003

Nuevas instalaciones
Polígono Centrovía.
La Muela

2011-2013

BSC

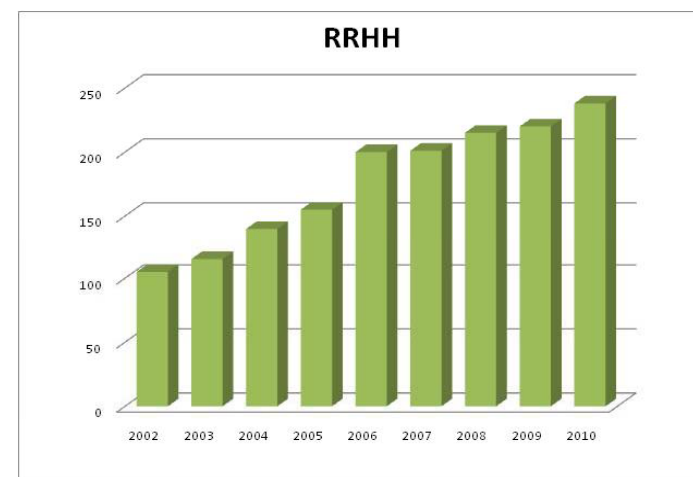
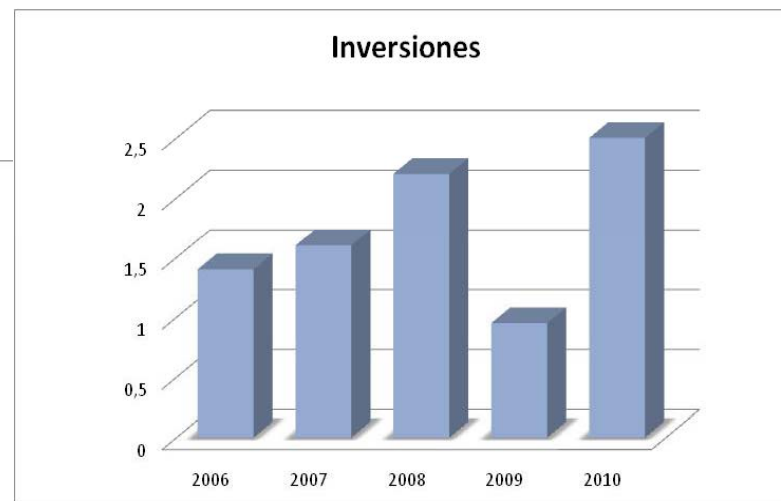
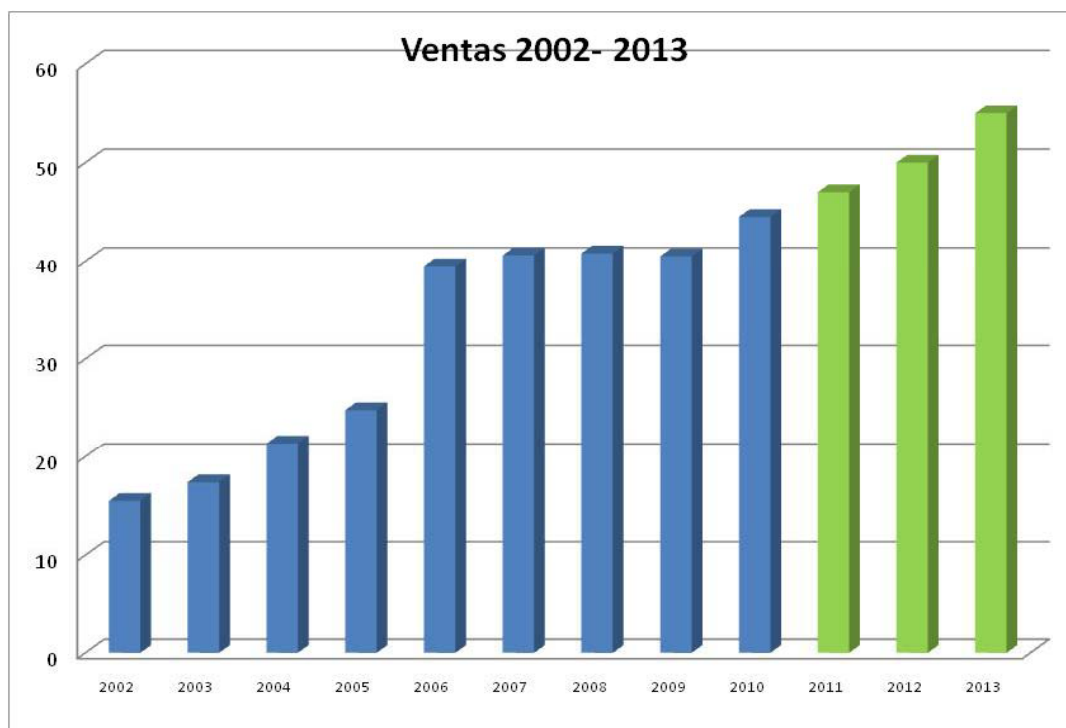
Plan Estratégico

1991

Fundación
Electrónica Cerler



Principales Magnitudes



Análisis DAFO, CAME y Mapa Estratégico

Asesoramiento Estratégico



Participación de la Plantilla



CAME

Responsable: _____
Código: _____
Centro electrónico: _____

ANÁLISIS CAME - (evolución del DAFO)

El denominado análisis CAME está de aprovechar la información obtenida en el análisis DAFO previo, de forma que damos un paso más en la determinación de soluciones pensadas a abordar en cualquier caso que el objeto de ir definiendo en reuniones posteriores diferentes objetivos estratégicos, tanto en el ámbito interno como en el externo de la organización.

Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Oportunidades

IMPORTANTE → En esta FASE de forma INDIVIDUAL, deberán proponerse acciones concretas, iniciativas, etc que contribuyan a aprovechar en un segundo paso toda la información obtenida en el análisis DAFO priorizando que fueron llevadas a cabo [PINCHE LAS FOTOS]

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
MANTENER	COMERCIAR	EXPLORAR	ABANDONAR

DAFO

BALANCED SCORECARD			
GRUPO DE MEDIC DIRECTA			
	Valoración	Indicador	Fortaleza
PIA	4,00	5,00	Amplio experiencia en montaje electrónico. Departamento técnico propio
PIB	2,48	4,48	Plantilla con formación e iniciativa a pararse de responsabilidad
PI C	2,18	4,18	Empresa enfocada a la calidad y al rendimiento
PII	4,00	4,13	Atención personalizada en atención al cliente. Buenas relaciones. Calidad y fiabilidad en el producto
PIE	4,42	4,82	Plantilla de la empresa. Capacidades técnicas con los más importantes
PIF	3,20	3,70	Buenas instalaciones y medios tecnológicos para producción
PIA	4,32	4,48	Buenos niveles de la Dirección con el personal. Compromiso con la Dirección
PIE	4,44	4,48	Capacidad de reacción ante variaciones (producción). Flexibilidad de respuesta
PIE	4,32	4,48	Capacidad de inversión
PII	4,40	2,80	Conocimiento del mercado y de los productos
PIE	4,60	3,10	El cliente es clave en esta empresa
PIE	3,00	3,80	Más nivel de formación en formación de personal
PII	2,47	2,17	Empresa a gran escala
PII	2,53	1,83	Departamento técnico muy cualificado
PIE	4,00	2,40	Baja variabilidad de cliente y producción. Posibilidad con otros

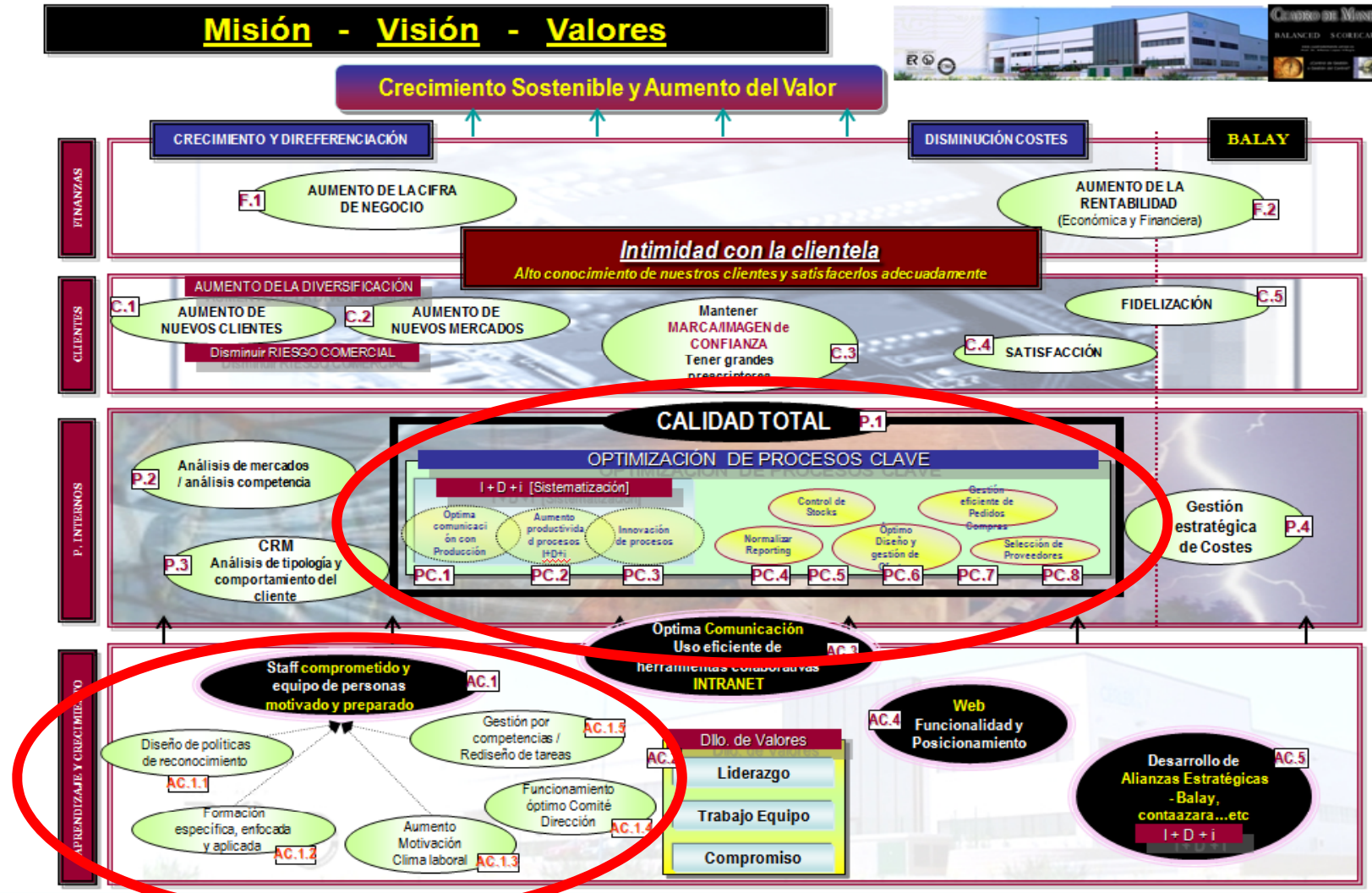
MISIÓN

Misión

Ofrecer a los clientes de diversos sectores del mercado nacional productos electrónicos aportándoles calidad, fiabilidad, innovación, servicio y colaboración.

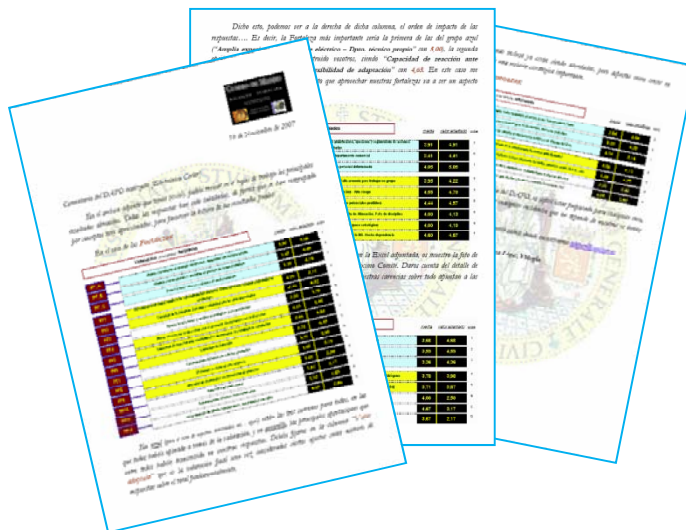
Buscamos la satisfacción mediante un trabajo de desarrollo y fabricación competitivo, estrechando relaciones con nuestros colaboradores; respetando el medio ambiente y potenciando el crecimiento y desarrollo de la plantilla.

Análisis DAFO, CAME y Mapa Estratégico



Asesoría Estratégica 2008-10

Análisis DAFO, CAME y Mapa Estratégico



Informe final: Posibilidades de Mejora



**Análisis de la
 Situación Organizativa**



**Necesidad de alinear al
 Comité de Dirección /
 Fortalecer Habilidades
 Directivas.**

Coaching Equipo Directivo



Definición de Valores Corporativos

NUESTROS VALORES OUR PRINCIPLES

Honestidad
Honesty

Trabajo en equipo
Teamwork

Implicación
Involvement

Servicio al cliente
Customer service

Coaching Equipo Directivo



“Todas las decisiones importantes ahora se toman en equipo”

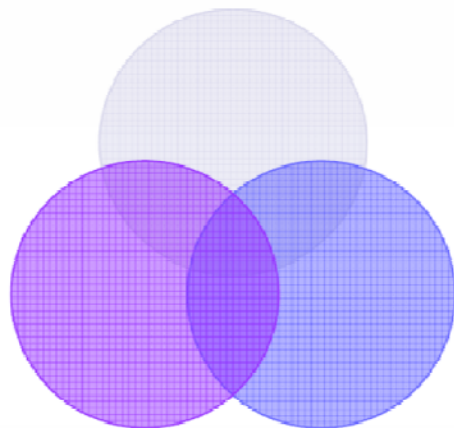


Cultura

Valores

Visión


Misión



Análisis Situacional

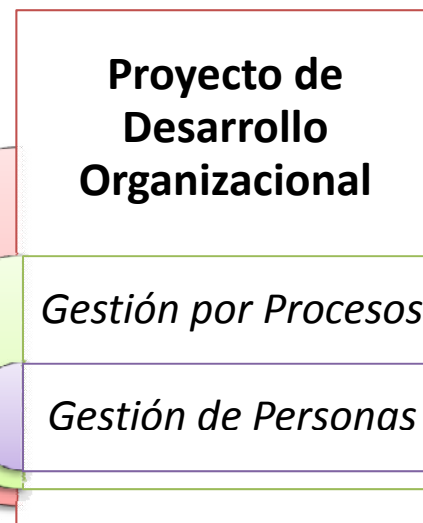
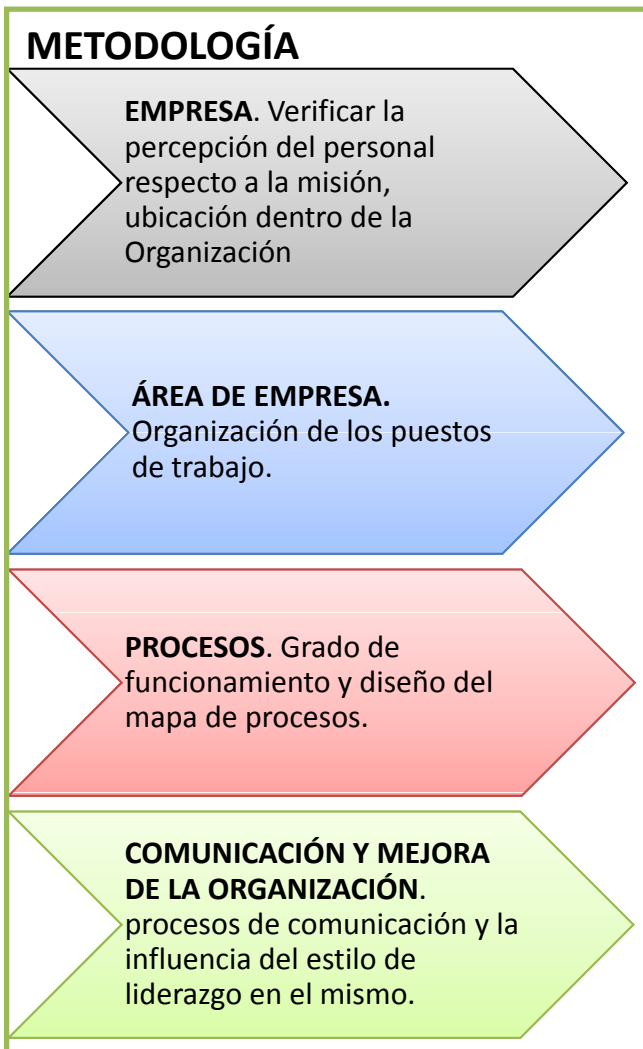


OBJETIVO

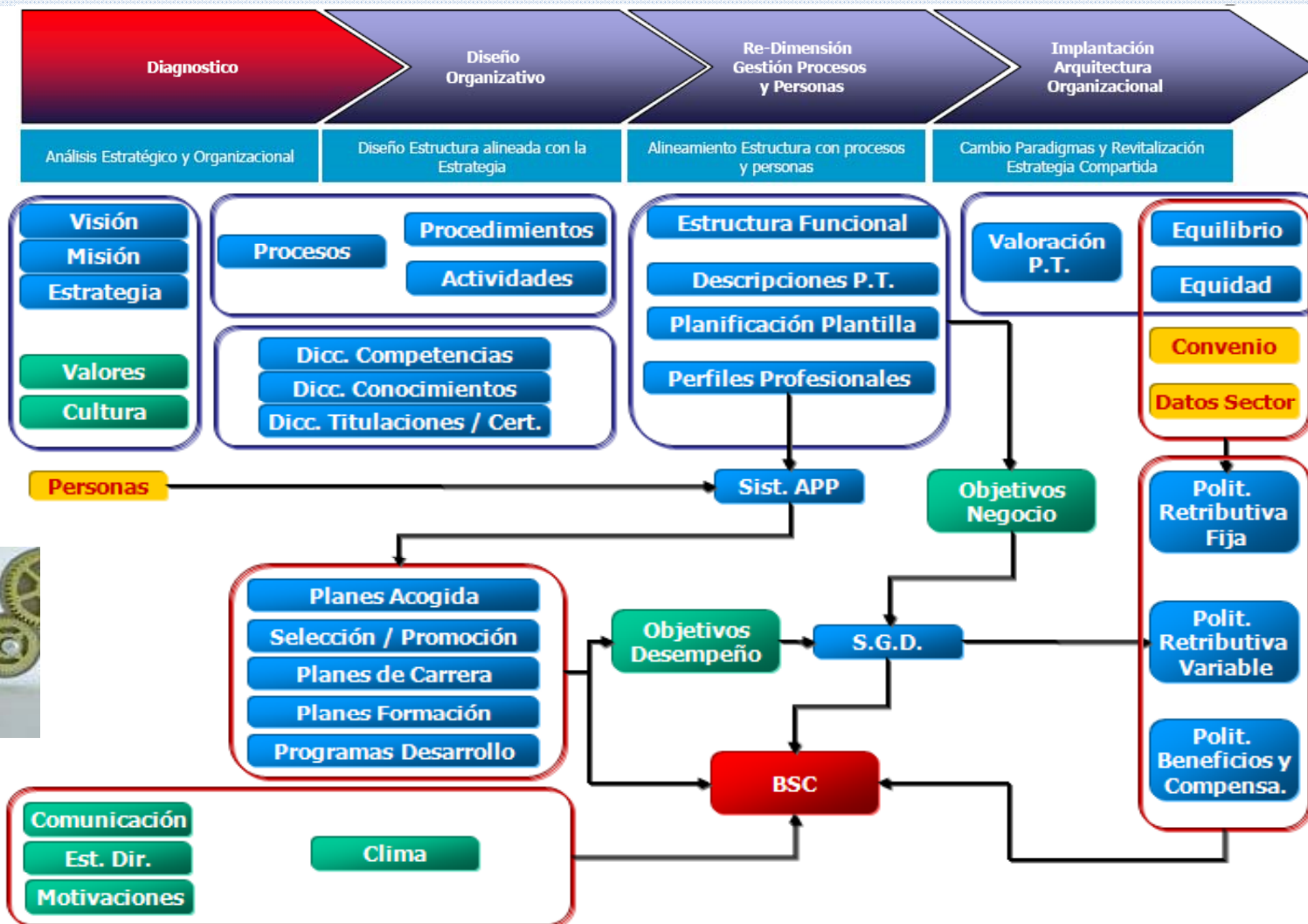


Obtener información para:

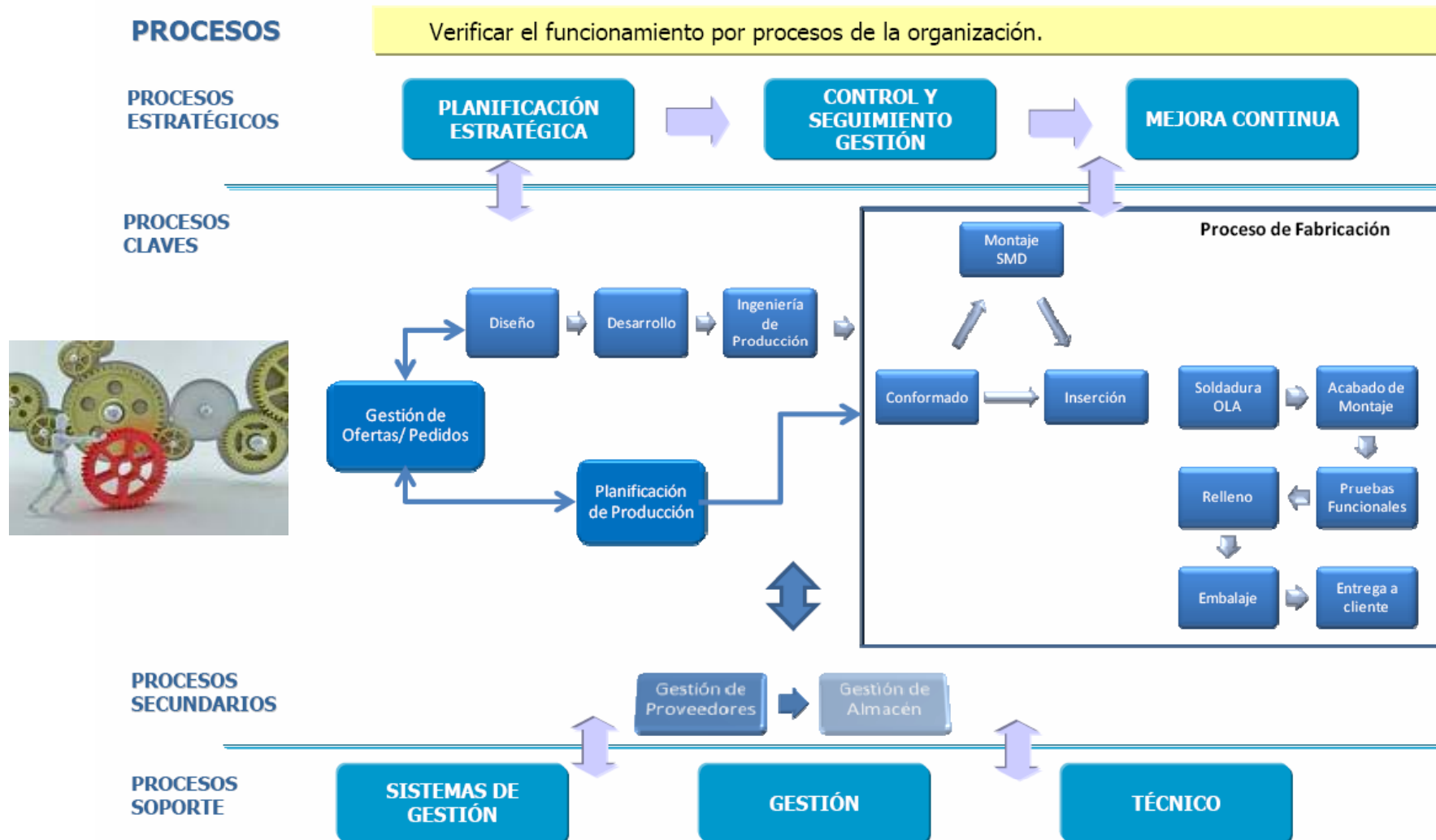
- Mejorar la capacidad de Gestión.
- Optimizar los recursos.
- Contribuir al logro de Objetivos Estratégicos.



Proyecto Mejora de la Organización: Gestión Estratégica de Recursos Humanos



Proyecto Mejora de la Organización: Gestión por Procesos



Identificación de Procesos con Personas



		FUNCIONES											
		CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7	CR8	CR9			
		Gerencia	Control Gestión y FNZ	Administración	Calidad	Compras	Comercial	Producción	I+D+i	Recursos Humanos			
PROCESOS	P1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	P	F	F	F	F	F	F	F	PROCEBO P1: 1 Propietario; 8 frecuentes; 2 ocasionales		
	P2	PLANIFICACIÓN OPERATIVA / PRESUPUESTACIÓN	F	P	F	F	F	F	F	F	PROCEBO P2: 1 Propietario; 8 frecuentes; 2 ocasionales		
	P3	CONTROL Y SEGUIMIENTO GESTIÓN	O	P	O	F	O	O	F	F	PROCEBO P3: 1 Propietario; 4 frecuentes; 4 ocasionales		
	P4	MEJORA CONTINUA	O	F	O	P	O	O	O	F	F	PROCEBO P4: 1 Propietario; 3 frecuentes; 5 ocasionales	
	P5	COMERCIAL	F				O	P	O	O		PROCEBO P5: 1 Propietario; 1 frecuentes; 2 ocasionales	
	P6	GESTIÓN OFERTAS/PEDIDOS	O		O	O	F	P	F	F		PROCEBO P6: 1 Propietario; 3 frecuentes; 2 ocasionales	
	P7	DISEÑO				O	O		F	P		PROCEBO P7: 1 Propietario; 1 frecuentes; 2 ocasionales	
	P8	DESARROLLO				O	O		F	P		PROCEBO P8: 1 Propietario; 1 frecuentes; 2 ocasionales	
	P9	INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN				O			P	F		PROCEBO P9: 1 Propietario; 1 frecuentes; 1 ocasionales	
	P10	PLANIFICACIÓN PRODUCCIÓN				O	F	O	P	O	F	PROCEBO P10: 1 Propietario; 2 frecuentes; 3 ocasionales	
	P11	FABRICACIÓN				O	O	O	P		O	PROCEBO P11: 1 Propietario; 0 frecuentes; 4 ocasionales	
	P12	I+D+i				O	O		O	P		PROCEBO P12: 1 Propietario; 0 frecuentes; 3 ocasionales	
	P13	SERVICIO ASISTENCIA TÉCNICA			O	F			P	F	F	O	PROCEBO P13: 1 Propietario; 3 frecuentes; 2 ocasionales
	P14	GESTIÓN PROVEEDORES	O		F	O	P			O	O		PROCEBO P14: 1 Propietario; 1 frecuentes; 4 ocasionales
	P15	GESTIÓN DE ALMACÉN			F	O	F			P			PROCEBO P15: 1 Propietario; 2 frecuentes; 1 ocasionales
	P16	SIST. GESTIÓN CALIDAD	O			P				O		O	PROCEBO P16: 1 Propietario; 0 frecuentes; 3 ocasionales
	P17	SIST. GESTIÓN MEDIAMBIENTE	O			P	O		F	F			PROCEBO P17: 1 Propietario; 2 frecuentes; 2 ocasionales
	P18	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	F	F	P		F	F	O	O	O		PROCEBO P18: 1 Propietario; 4 frecuentes; 3 ocasionales
	P19	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	F	O	O	F	O	O	O	F	P		PROCEBO P19: 1 Propietario; 5 frecuentes; 6 ocasionales
	P20	MANTENIMIENTO				O	O		F	P			PROCEBO P20: 1 Propietario; 1 frecuentes; 2 ocasionales
	P21	SOPORTE TECNOLÓGICO				O	O		F	P			PROCEBO P21: 1 Propietario; 1 frecuentes; 2 ocasionales
	P22	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN PROCESOS	O	O		P			O	F	O		PROCEBO P22: 1 Propietario; 1 frecuentes; 4 ocasionales
	P23	MARKETING	F	P		O		F		O			PROCEBO P23: 1 Propietario; 2 frecuentes; 2 ocasionales
		Propietario del Proceso	1	3	1	4	1	3	4	5	1	P Propietario del Proceso	
		Participación frecuente	5	3	4	5	6	4	10	10	5	F Participación frecuente	
		Participación ocasional	7	2	5	12	11	5	8	5	5	O Participación ocasional	

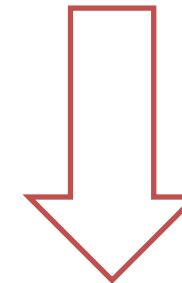
Se establece la **relación** entre **Procesos** y **Funciones** (Departamentos).

Identificación del **Propietario** del Proceso y el grado de **Participación Frecuente/Ocasional** en los mismos.

Identificación de Procesos con Objetivos Estratégicos

		AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	
		Staff Comprometido y Equipo de Personas Motivado y Preparado	Diseño de Políticas de Reconocimiento	Formación Específica, Enfocada y Aplicada	Aumento Motivación, Clima Laboral	Funcionamiento Óptimo Comité de Dirección	Gestión por Competencias / Rediseño de Tareas	Desarrollo de Valores: Honestidad, Implicación, Trabajo en Equipo y Servicio al Cliente	Óptima Comunicación - Uso eficiente de Herramientas Colaborativas (Intranet - Gestión Conocimiento)	Web - Funcionalidad y Posicionamiento	Desarrollo de Alianzas Estratégicas	ERP - Actualización de Sistemas e Integración
PROCESOS	P1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA										
	P2	I+D+i										
	P3	MARKETING										
	P4	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA										
	P5	GESTIÓN DE OFERTAS Y PERIODOS										
	P6	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN										
	P7	PRODUCCIÓN Y EXPEDICIÓN										
	P8	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y I.A. COMUNICACIÓN										
	P9	GESTIÓN ADMINISTRATIVA										
	P10	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO										
	P11	CONTROL OPERACIONAL Y EMERGENCIAS										
	P12	GESTIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y I.A.										
	P13	GESTIÓN DE PROVEEDORES										
	P14	0										

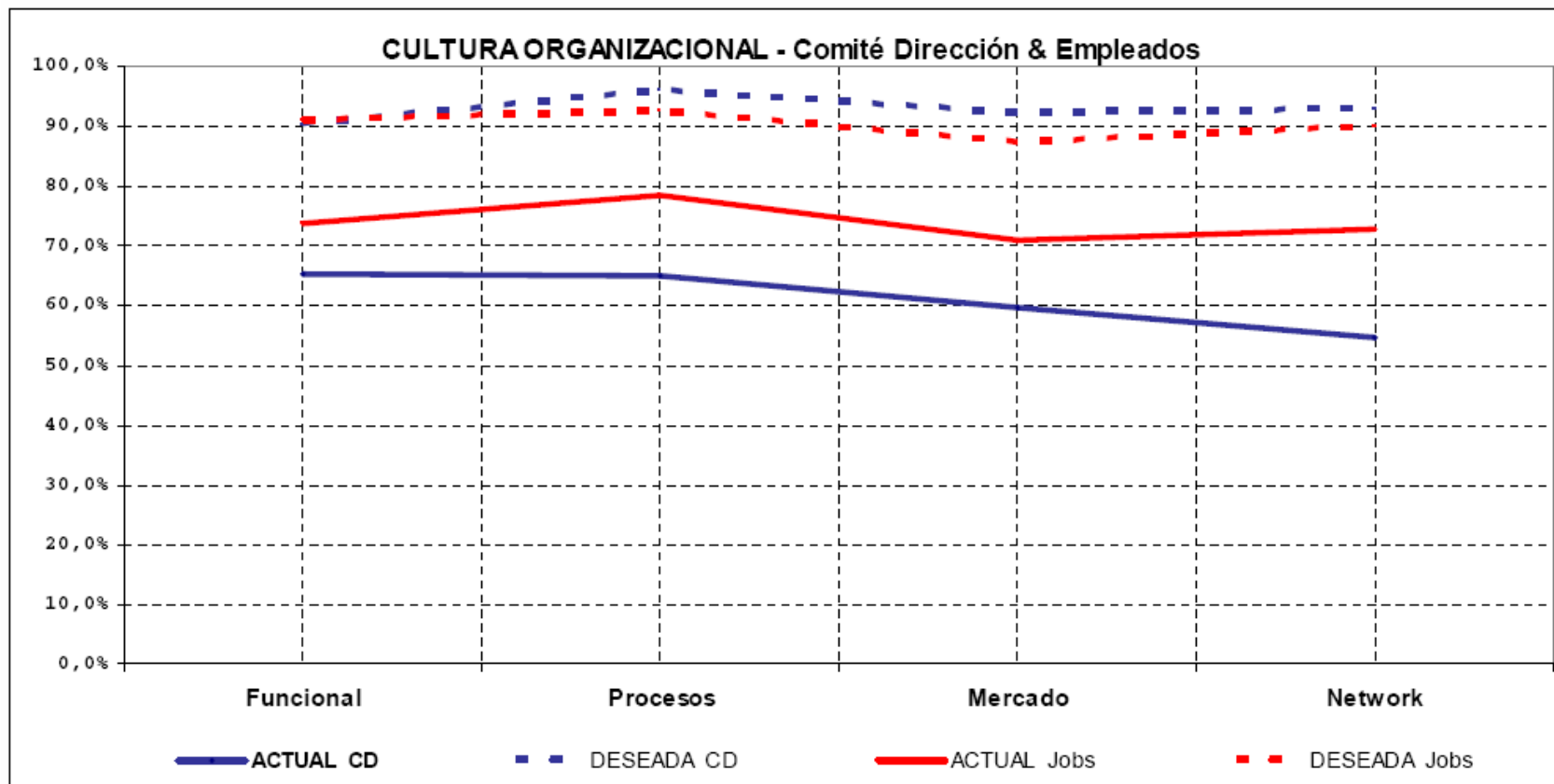
Se establece la **Relación** entre **Procesos** y **Objetivos Estratégicos**



Vinculación de los **Objetivos Estratégicos** a **Procesos** y **Personas**

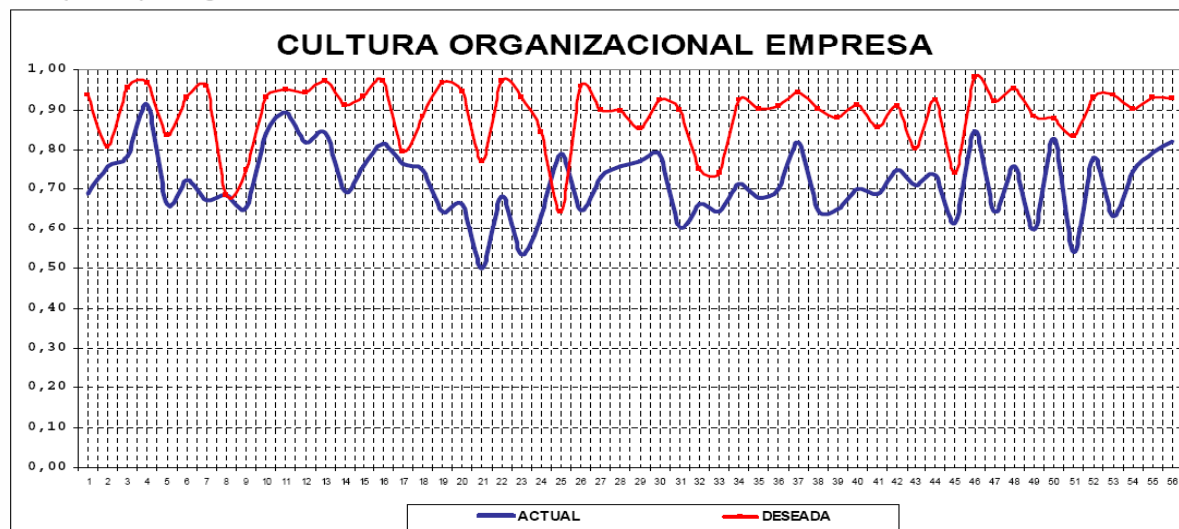
Proyecto de Desarrollo Organizacional

Análisis de Cultura Organizativa



Análisis de Cultura Organizativa

Respuestas por Pregunta



Aspectos Críticos a Trabajar a Suavizar

- Mantener un elevado sentido de urgencia ---- Alto Consenso

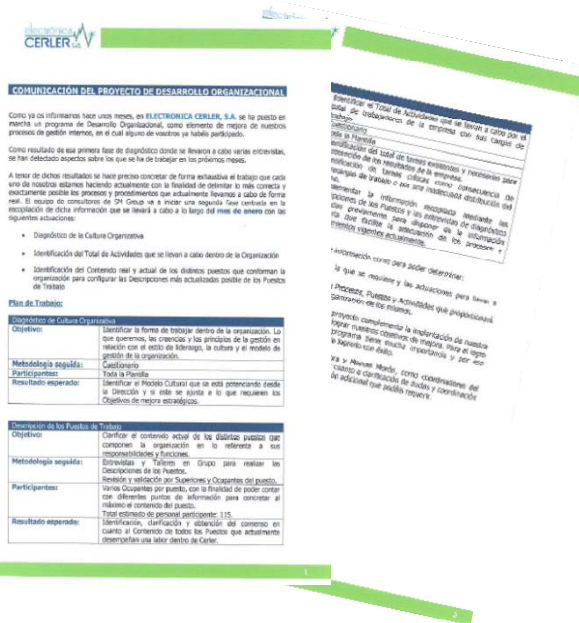
Aspectos Críticos a Trabajar a Mejorar en Corto Plazo

- Establecer procesos claros y bien documentados ---- Medio Consenso
- Recompensar desempeños superiores ---- Medio Consenso
- Establecer claras descripciones de trabajo ---- Medio Consenso
- Aprovechar las habilidades individuales ---- Medio Consenso

Proyecto de Desarrollo Organizacional

Comunicación a la Plantilla

Se informa a la Plantilla de todo el programa de Reajuste Estratégico.
La contribución y participación de la Plantilla es fundamental en el éxito de la Estrategia.



Plan Estratégico 2011-13

Proceso de Planificación Estratégica



Planificación Estratégica:
Alcance 3-5 años.
Previa a la Planificación Operativa.
Repercusión en la Planificación Operativa



Planificación Operativa:
Alcance 1 años.





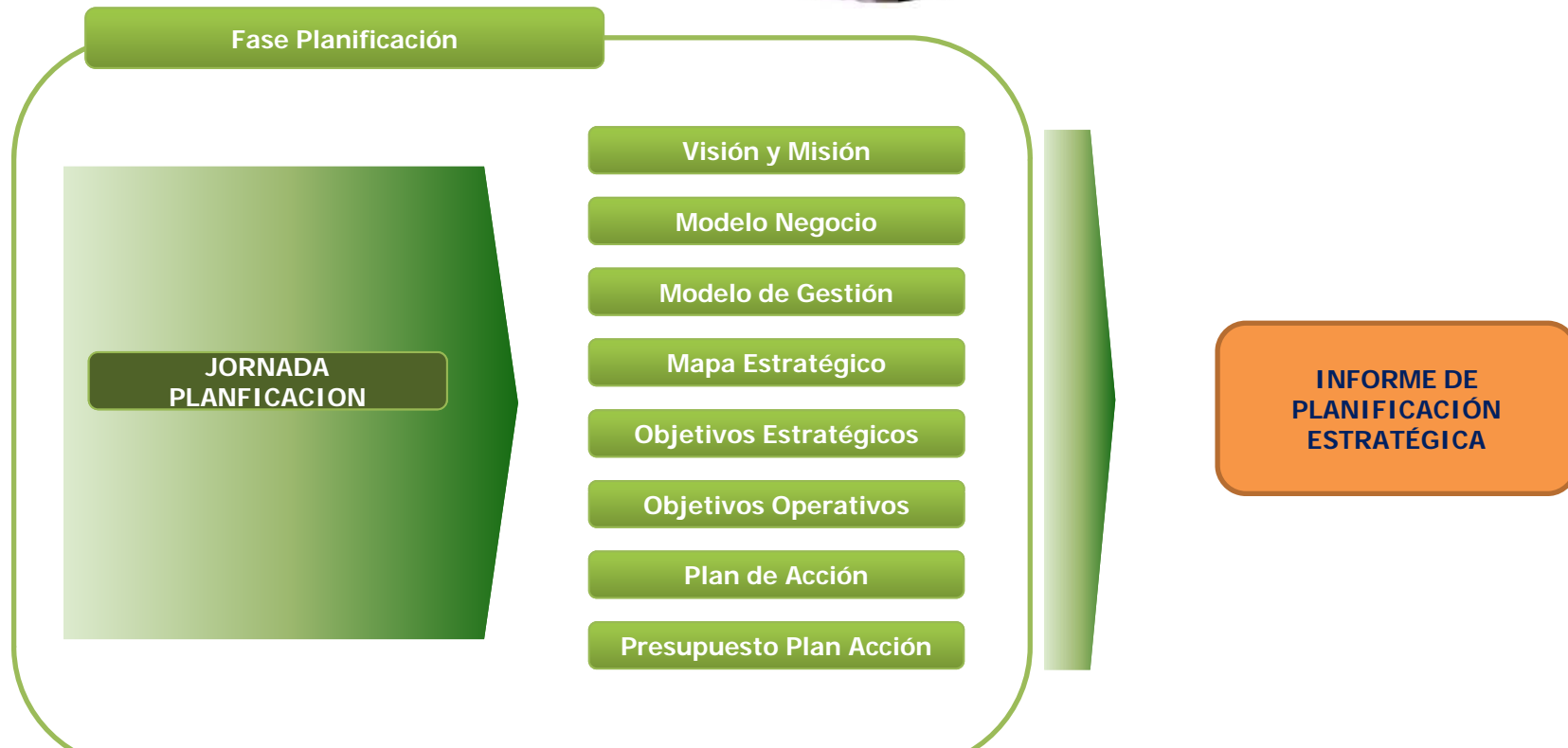
Duración: 2 o 3 días



Lugar: Fuera de la empresa



Agenda de las Jornadas



Revisión de **los valores** corporativos: Identificar los **niveles actuales y deseados** para potenciar su **transmisión a la Plantilla** mediante **pautas de conducta**.

Competencias Estratégicas			Nivel	Comportamientos	Nivel Deseado	Nivel Actual
2	Implicación	Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta.	0	La Competencia no se requiere para el puesto / La Persona no muestra evidencias de tenerla.		
			1	Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la organización.		
			2	Muestra una presencia adecuada acorde con la empresa y respeta sus políticas y normas.		
			3	Demuestra lealtad y disponibilidad a ayudar a sus compañeros.		
			4	Respeta y actúa según los criterios de sus responsables y la dirección.		
			5	Ajusta sus prioridades y actividades a las necesidades de la Organización.		
			6	Hace concesiones profesionales o personales para beneficiar a la empresa.	X	
			7	Tiene una actitud de disponibilidad hacia las necesidades de la Compañía y del Grupo.		
			8	Defiende decisiones que benefician a la empresa y/o Grupo.		X
			9	Postpone los intereses de su propia Área en favor de la empresa y/o del Grupo.		
			10	Consigue de los demás que se involucren para resolver las necesidades de la Compañía a largo plazo.		



1. Análisis del Target - Cliente:

Clarificación de Sectores de Interés Actuales:

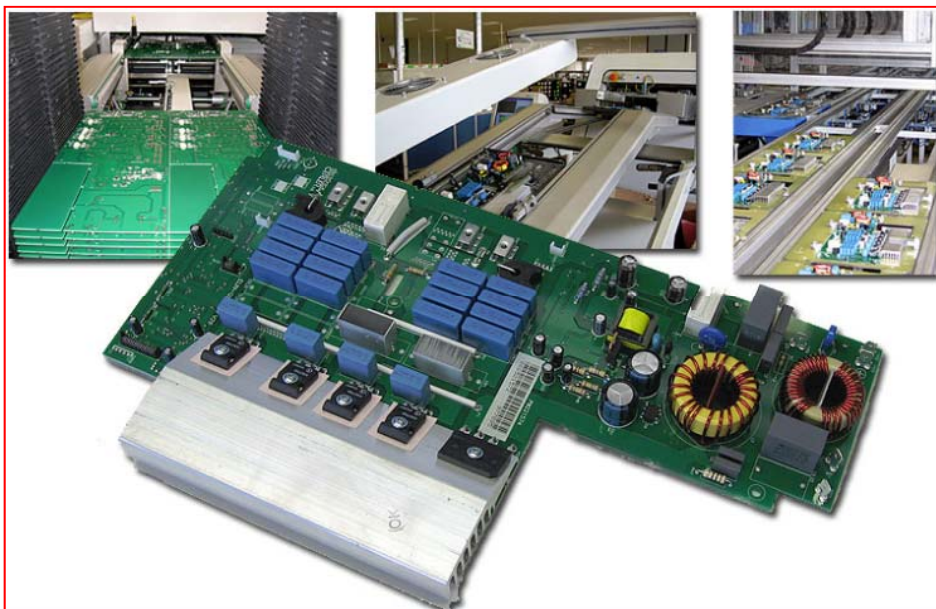
1. **Electrodomésticos - Cocción**
 2. **Cableados**
 3. **Iluminación**
 4. **Construcción**
 5. **Metering**
 6. **Sistemas de Seguridad**
 7. **Industrial**
 8. **Climatización**
 9. **Transporte - Taxi**
 10. **Comunicaciones**
2. **Priorizar en la Selección de Clientes en base a los Sectores de interés y la evolución previsible económica de los mismos (Evitar sectores en crisis)**
 3. **Realizar Seguimiento (próximos 8 meses) de las empresas de la competencia en crisis para captar clientes.**
 4. **Investigar otros sectores:**
 1. **Elevadores**
 2. **Trenes**
 3. **Telecomunicaciones**
 4. **Electrónica Profesional e industrial**
 5. **Tipo de Cliente Objetivo:**

Criterio Clasificación

Área Geográf.
Partic.
Tipo Partic.
Sector Actividad
Ventas (Facturación Total del Cliente)
Gtos Explotación
Tipo Cliente (Actual o No)
Tipo Cliente (Activo o No)
Frecuencia compra
Volumen compra
Influencia
Satisfacción
Tamaño

Valor añadido	Montar
	Test con equipo cliente
	Con Gestión de Compras
	Con diseño de PCB o industrialización
	Con diseño y desarrollo de los test
Montadores Habituales del Cliente	
Referencias con Componentes electrónicos	
Volumen de Subcontratación	
Nº Unidades físicas fabricadas / Año	

Análisis Productos / Servicios



Criterio Clasificación

Referencia
 Descripción
 Familia
 Tipo Producto
 PPMs Exigidos

Exigencias de Producto que se Cumple

AOI
 .X-RAY
 Test Funcional
 ICT
 Flying Probe
 Ensayos de burn-in
 Ensayos de vibraciones
 Ensayos climáticos
 Trazabilidad unitaria Nivel 1 (nº serie y fechas de montaje)
 Trazabilidad unitaria Nivel 2 (N2 + componentes criticos)
 Validación de procesos (cpk procesos)
 Evaluación de capacidad de producto (cpk parámetros productos)
 Validación de sistemas de medida
 Evaluación de sistemas de medida
 No reparación
 Atmósfera controlada

Producto diseñado por E. Cerler (implica Serv. Post-Venta)
 Industrialización
 SMD
 Convencional
 Servicio Logístico

*Nuevos Campos
 a Incluir en BB.DD.*

Línea Estratégica

1. Potenciación de nuestro Capital Humano:

Indicador

1. Staff Comprometido y equipo de personas Motivado y Preparado:

Objetivo Estratégico

1. Mantener un Clima Organizacional adecuado y alineado con la Cultura y Estrategia de la empresa:

Acción 1: Diseñar e Implantar Encuesta Anual sobre Clima/Cultura para realizar seguimiento anual y fijar acciones correctivas.

Acción 2: Análisis de la opinión de los Responsables y Mandos intermedios sobre el Nivel de Implantación de los Valores Corporativos

2. Retener el Talento:

Acción 3: Actualización de los CVs de los Empleados de Acuerdo a los formatos de DPT de E. Cerler.

Acción 4: Determinación del Mapa de Puestos y sus correspondientes DPT una vez esté implantado Atenea

Objetivo Operativo

Acciones / Proyectos del Objetivo Estratégico

Cada **línea Estratégica** engloba 1 o varios **Objetivos estratégicos** que aglutinan varias **acciones o proyectos** que se han agrupado por **Objetivos operativos** (Más vinculados a **Objetivos de Área** y para facilitar la implantación de los **Objetivos Estratégicos**).

Índice de Satisfacción general empleados

Absentismo

Tasa de abandono

Indicadores asociados al Objetivo Estratégico

“Queremos estar **comprometidos** con los problemas de nuestros **clientes** de forma **transparente y eficaz** para convertirnos en su **socio de confianza**.”

En nuestra visión, queremos ser una **empresa de referencia**, consolidada y **reconocida** tanto a **nivel internacional** como **nacional**, especializada en la **subcontratación electrónica de alto componente tecnológico y Valor Añadido**, fuertemente implantada en el mercado nacional y desarrollando su expansión en base a las alianzas. Esta labor se debe desempeñar de forma **ética** y satisfactoria para **nosotros, nuestros clientes y el resto de la sociedad**”.



“Ofrecer a nuestros clientes productos electrónicos aportándoles **desarrollo, calidad, fiabilidad, innovación, servicio, colaboración, capacidad industrial y tecnológica.**

Buscamos la **satisfacción** mediante un **trabajo de desarrollo y fabricación competitivo, estrechando relaciones** con nuestros colaboradores; respetando el medio ambiente y potenciando el **crecimiento y desarrollo de la plantilla.**”



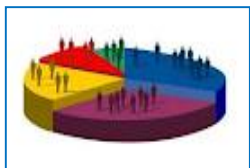
Premio Mejor Proveedor mundial de cocción

Líneas Estratégicas



1. Potenciación de nuestro Capital Humano

2. Potenciación de la relación con nuestros clientes



3. Diversificación de clientes y disminución del Riesgo Comercial

4. Potenciación del Crecimiento y Diferenciación frente a la Competencia



5. Optimización del Modelo de Negocio y Disminución de Costes

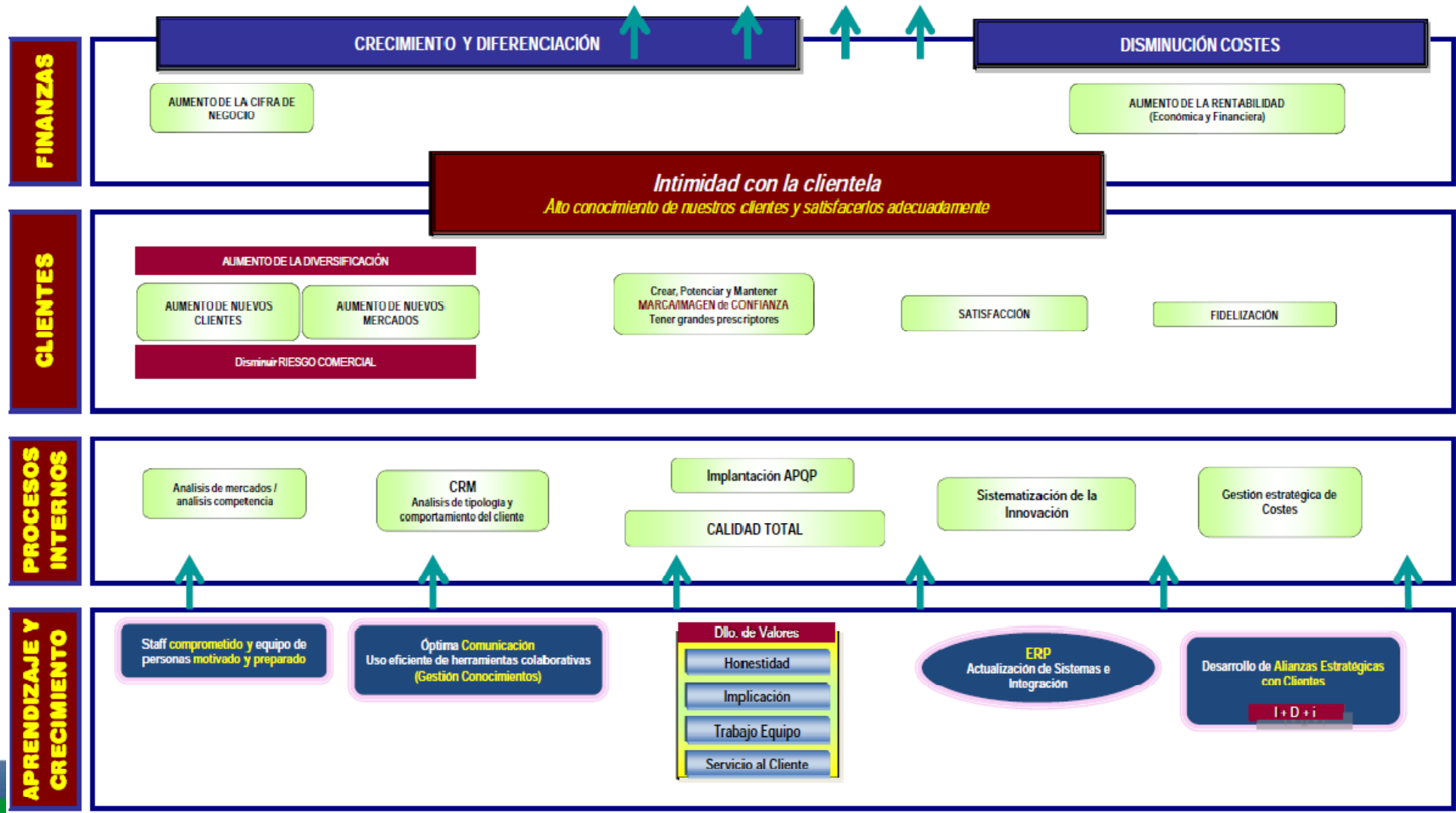


**Crecimiento Sostenible
y
Aumento de Valor**



VISIÓN - MISIÓN - VALORES

Crecimiento Sostenible y Aumento del Valor



Gracias por su atención

Alfonso Mora
Controller
amora@electronicacerler.com