

# **MASTER EN GESTIÓN PORTUARIA Y TRANSPORTE INTERMODAL.**

**PROYECTO FINAL DE MASTER.**

## **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL APLICADAS A UNA EMPRESA CONSIGNATARIA DE BUQUES.**

Profesor: Juan Manuel Diez Orejas

Alumno: María Lozano Ribelles

Fecha: 26/06/2018



<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 AUTOEVALUACIÓN O MODELO EFQM.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Los criterios de agentes facilitadores y sus subcriterios .....	8
2.1.2 Los criterios de resultados y sus subcriterios.....	14
<b>2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA .....</b>	<b>17</b>
2.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	18
2.2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO .....	21
2.2.3 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	22
<b>2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Construcción del cuadro de mando integral .....	24
<b>3 APLICACIÓN A LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA: .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 CARACTERÍSTICAS .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 ORGANIZACIÓN: .....</b>	<b>30</b>
3.3.1 CONSIGNACIONES, ADUANA Y OPERACIONES: .....	31
3.3.2 IMPORTACIÓN: .....	31
3.3.3 EXPORTACIÓN:.....	33
3.3.4 CONTROL DE EQUIPO: .....	35
3.3.5 DOCUMENTACIÓN:.....	35
3.3.6 DEPARTAMENTO COMERCIAL:.....	35
3.3.7 CLAIMS: .....	36

3.3.8	DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	36
3.3.9	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	36
3.3.10	DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA.....	37
3.3.11	RESPONSABLE DE OFICINA.....	37
<b>4</b>	<b>AUTOEVALUACIÓN (MODELO EFQM) .....</b>	<b>39</b>
4.1	<b>CONCLUSIONES DE LA AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>42</b>
4.2	<b>LIDERAZGO.....</b>	<b>42</b>
4.3	<b>POLÍTICA Y ESTRATÉGIA .....</b>	<b>44</b>
4.4	<b>PERSONAS.....</b>	<b>45</b>
4.5	<b>ALIANZAS Y RECURSOS .....</b>	<b>47</b>
4.6	<b>PROCESOS.....</b>	<b>48</b>
4.7	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....</b>	<b>49</b>
4.8	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS .....</b>	<b>49</b>
4.9	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....</b>	<b>50</b>
4.10	<b>RESULTADOS CLAVE.....</b>	<b>50</b>
4.11	<b>CONCLUSIONES DEL EFQM/AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>52</b>
5.1	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>52</b>
5.2	<b>ANÁLISIS CAME .....</b>	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

<b>9.1</b>	<b>A1: Documento evaluador interno .....</b>	<b>87</b>
<b>9.2</b>	<b>A2: Documento evaluador órgano independiente .....</b>	<b>101</b>
<b>9.3</b>	<b>A3: Documento evaluador global .....</b>	<b>110</b>

Ilustración 1: Criterio 1, Liderazgo .....	9
Ilustración 2: Criterio 2, Política y Estrategia .....	10
Ilustración 3: Criterio 3, Personas.....	11
Ilustración 4: Criterio 5, Alianzas y Recursos .....	12
Ilustración 5: Criterio 5, Procesos .....	13
Ilustración 6: Criterio 6, Resultados de los clientes .....	15
Ilustración 7: Criterio 7, Resultados de la Sociedad .....	16
Ilustración 8: Criterio 8, Resultados clave.....	17
Ilustración 9: El proceso general de Planificación Estratégica.....	22

## I INTRODUCCIÓN

Actualmente es difícil la supervivencia y prosperidad de las empresas sin que sufran algún tipo de evolución o de cambio en su gestión y procesos.

Se podría estar hablando de innovación, esto es, la introducción de ofertas de valor en el ámbito social y económico, lo que lleva a que nos encontremos con un entorno en constante cambio. Algunas empresas que decidieron llevar una actitud contraria a ésta fueron, por ejemplo, Kodak y Nokia, ambas empresas lideraron los sectores a los que pertenecían, pero por su negativa a la evolución o innovación, se produjo su quiebra o absorción por otra empresa.

Estas dos empresas, son el ejemplo más claro a lo que anteriormente se hacía referencia con lo que significa la decisión de innovar o de no hacerlo para una empresa, la supervivencia, el estancamiento o incluso su desaparición.

Queda claro que la duda no es si una empresa debe evolucionar, innovar o mejorar, sino, que la pregunta debería ser: ¿qué puedo hacer, para, no sólo garantizar la continuidad de mi empresa, sino mejorar su situación competitiva en el mercado.

A esta pregunta es a la que se va a dar respuesta en este trabajo. Cómo realizar el estudio, medición y valoración de todos los procesos y ámbitos de una empresa, para poder luego, crear sistemas de mejora de la gestión de todos éstos, su método de aplicación y su constante seguimiento.

El presente trabajo busca comparar la aplicabilidad de diferentes herramientas de Gestión Empresarial a una empresa del sector portuario, como es una empresa consignataria de buques, analizando los resultados obtenidos y la posible compatibilidad entre herramientas y las medidas de mejora en la gestión que podrían proporcionar.

## 2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Las herramientas de gestión objeto del estudio son las siguientes:

- Autoevaluación o Modelo de Excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management)
- Planificación Estratégica
- Cuadro de Mando Integral (CMI)

A continuación, se describen brevemente dichas herramientas.

### 2.1 AUTOEVALUACIÓN O MODELO EFQM

Un estudio de investigación realizado por el Dr. V. Singhal del I.T. de Georgia y el Dr. K. Herndricks de la Universidad de Ontario Occidental, sobre el impacto que tiene la aplicación de una buena gestión basada en los principios de excelencia, en los resultados económicos, compara a más de 600 empresas ganadoras de Premios de Calidad con grupos de control formados por muestras de organizaciones del mismo sector y tamaño. El periodo de comparación ha sido de 5 años, 1 año antes de que los ganadores consiguieran el premio y durante los 4 años siguientes. Los resultados económicos son notablemente favorables para las organizaciones premiadas en cuanto a rentabilidad de las acciones, ingresos operativos, ventas, margen neto, número de empleados y total de activos.

En Europa, desde hace años, existe un modelo que permite a las empresas evaluar la excelencia en la gestión. Dicho modelo es el denominado Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management, por sus siglas en inglés), que toma su nombre de la Fundación europea que lo avala.

Se trata de un modelo que tiene una doble misión, servir como modelo de gestión basado en una serie de criterios y principios fundamentales de excelencia; y como proceso de autoevaluación que permite hacer un estudio de la organización, para a partir de sus resultados, crear el plan de mejora. Se trata, así, de analizar en qué falla una empresa y determinar cómo ponerle remedio, todo ello de forma minuciosa, rigurosa y completa; así como, posteriormente, su seguimiento y mejora.

Este modelo está basado en unos conceptos fundamentales de excelencia que no son independientes, sino que guardan relación entre ellos.

Existen dos tipos de criterios, los criterios de agentes y los criterios de resultados. Los resultados se derivan de los agentes facilitadores, y a su vez, los agentes facilitadores son la actividad de la organización y pueden evolucionar a partir de la información procedente de los resultados.

## **2.1.1 Los criterios de agentes facilitadores y sus subcriterios**

### **2.1.1.1 Liderazgo**

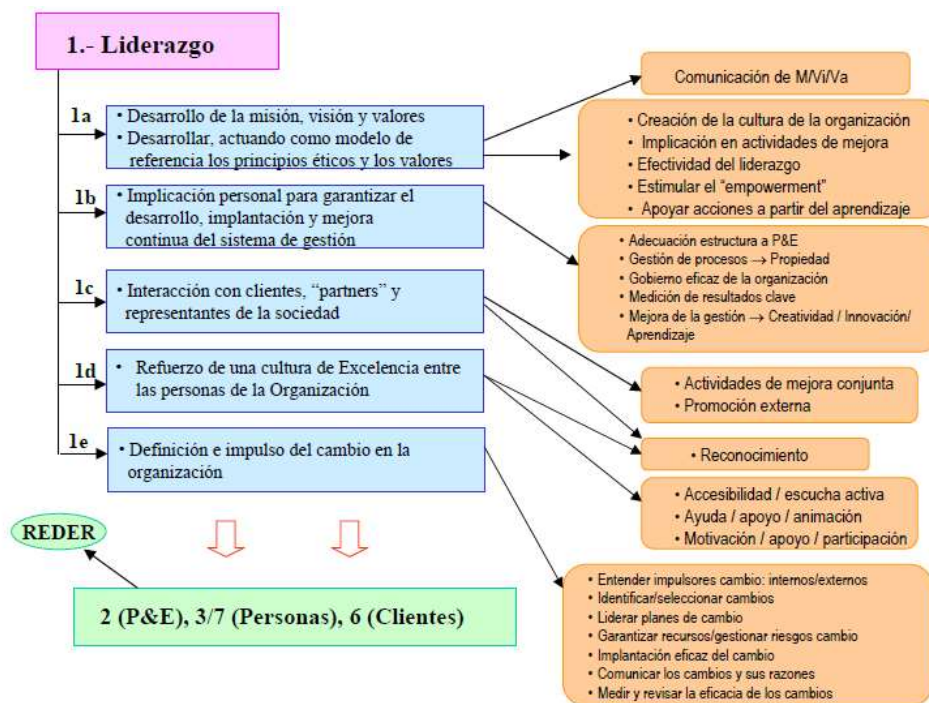
“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de personas”. (Membrado, 2007)

Se puede decir, que los líderes se encargan de motivar y estimular a la organización al completo, a través de la implantación de un sistema de gestión, valores, cultura y, como no, de su propio comportamiento.

Los subcriterios en los que se divide el liderazgo son los siguientes:

- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.
- Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.





**Ilustración I: Criterio I, Liderazgo**

(Membrado, 2007)

### 2.1.1.2 Política y estrategia

“Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia”. (Membrado, 2007)

Consiste en satisfacer a todos los grupos de interés, analizando e intentando anticiparse a las necesidades de éstos, para, de esta forma, ir mejorando su estrategia.

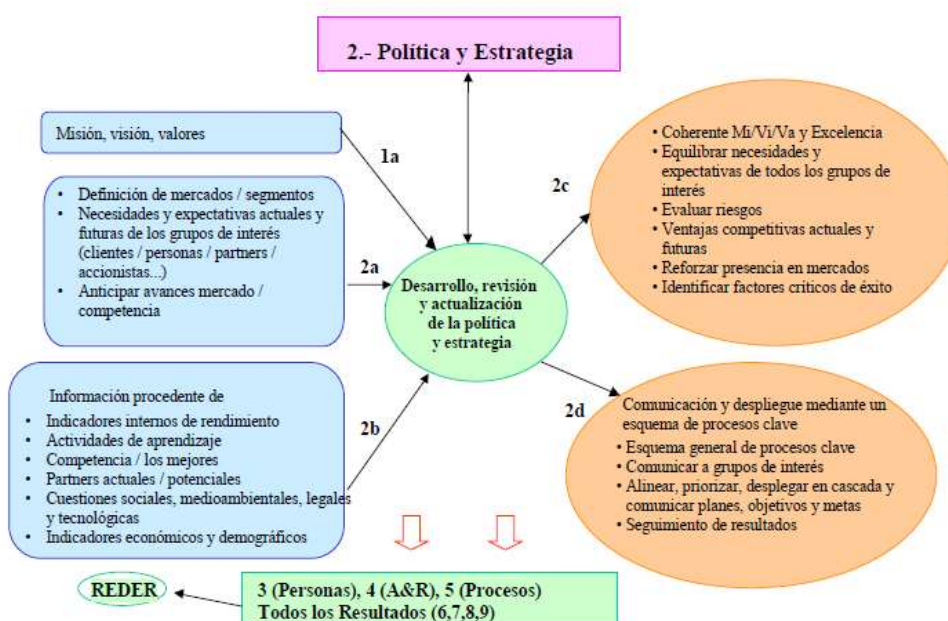
Los subcriterios en los que se divide son los siguientes:

-La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

-La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

-La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

-La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.



**Ilustración 2: Criterio 2, Política y Estrategia**

(Membrado, 2007)

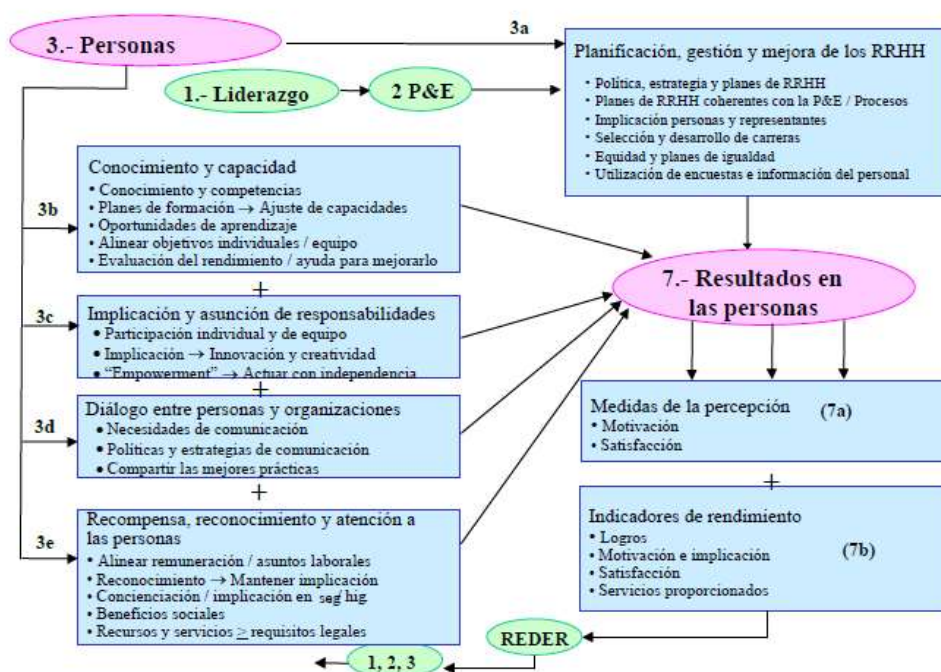
### 2.1.1.3 Personas

“Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma”. (Membrado, 2007)

Es decir, la inversión de tiempo, cuidado y conocimiento, a través de confianza, políticas de recompensa y comunicación, provocará que las personas que trabajan para la organización contribuyan a unos mejores resultados de la empresa. Éste es uno de los caminos mediante los que alcanzar los objetivos de las empresas que buscan la excelencia.

Los subcriterios que en los que se basa son:

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.



**Ilustración 3: Criterio 3, Personas**

(Membrado, 2007)

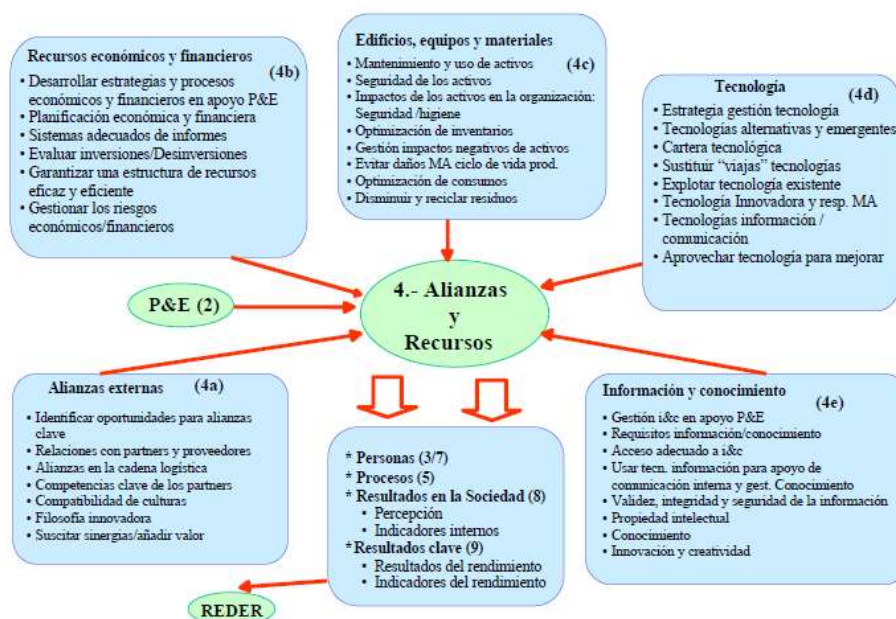
#### 2.1.1.4 Alianzas y recursos

“Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente”. (Membrado, 2007)

Las alianzas permiten compartir recursos, información, capacidades y riesgos. Y, por otra parte, se optimiza la relación con los grupos de interés.

Los subcriterios de éste, son los siguientes:

- Gestión de las alianzas externas.
- Gestión de los recursos económicos y financieros.
- Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- Gestión de la tecnología.
- Gestión de a información y del conocimiento.



**Ilustración 4: Criterio 5, Alianzas y Recursos**

(Membrado, 2007)

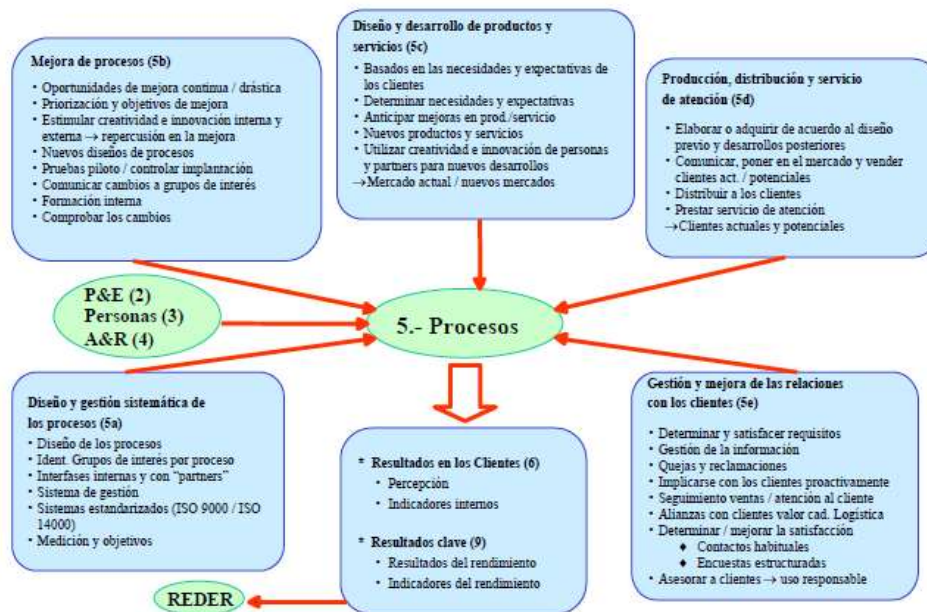
### 2.1.1.5 Procesos

“Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor”. (Membrado, 2007)

Se trata de integrar la política estratégica, objetivos, valores, etc mediante sistemas o procesos eficientes. Gestionados de forma que se midan, revisen y actualicen teniendo en cuenta todos los factores que lo afectes, para conseguir su optimización.

Los subcriterios que lo forman son los siguientes:

- Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor”.
- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.



**Ilustración 5: Criterio 5, Procesos**

(Membrado, 2007)

## **2.1.2 Los criterios de resultados y sus subcriterios**

### **2.1.2.1 Resultados de los clientes**

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes”. (Membrado, 2007)

Al fin y al cabo, los resultados dependen de los clientes en último término, por ello es importante centrarse en la excelencia de la gestión de éstos, intentando conseguir no sólo su aumento sino su fidelidad.

Los subcriterios de éste, son:

- Medidas de percepción.
- Indicadores de crecimiento.

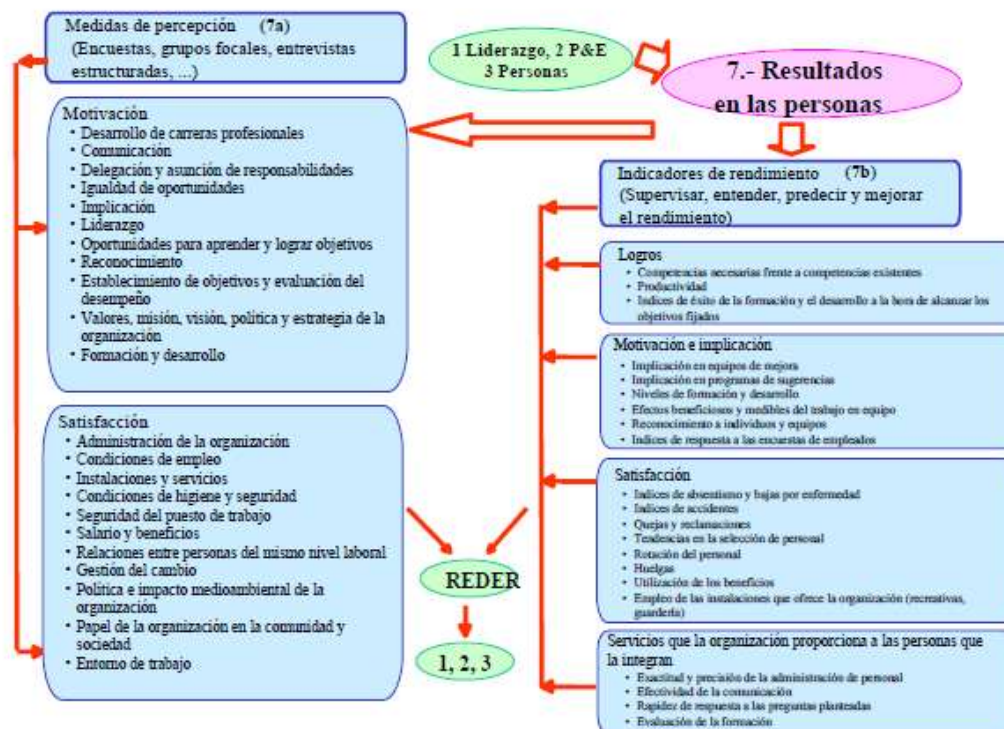
### **2.1.2.2 Resultados de las personas**

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran”. (Membrado, 2007)

Como hemos dicho la orientación de las empresas hacia los resultados y en concreto hacia los resultados de las personas hace que se optimice mucho más los objetivos de excelencia de ésta. Hay muchos modos de medir estos resultados, como las encuestas de opinión y las entrevistas directas de todos los grupos de interés. Así como las mediciones internas sobre la eficiencia del personal que las compone.

Los subcriterios que conforman a este criterio son los siguientes:

- Medidas de percepción
- Indicadores de rendimiento.



**Ilustración 6: Criterio 6, Resultados de los clientes.**

(Membrado, 2007)

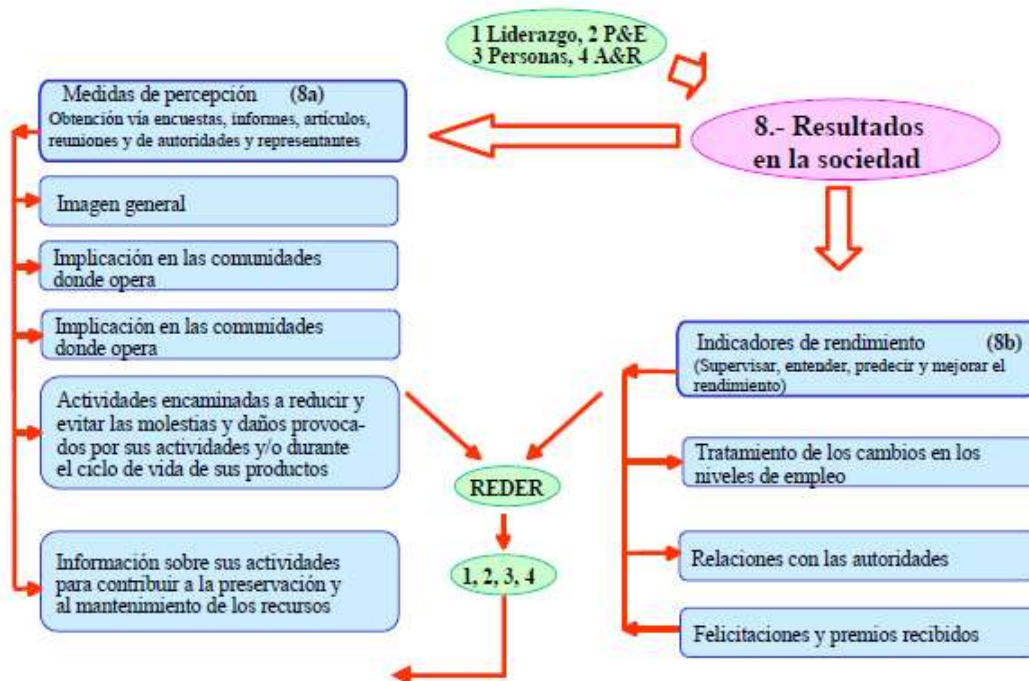
### 2.1.2.3 Resultados de la sociedad

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad”. (Membrado, 2007)

Se trata no sólo de cumplir con los mínimos legales en cuanto a responsabilidad medioambiental, ética empresarial, responsabilidad social empresarial, sino de exceder esos mínimos, con un enfoque ético y avanzado. A fin de cuentas, de cumplir con las expectativas de todos sus grupos de interés.

Los subcriterios en que se basa este criterio son:

- Medidas de percepción
- Indicadores de rendimiento



#### 2.1.2.4

**Ilustración 7: Criterio 7, Resultados de la Sociedad**

(Membrado, 2007)

#### 2.1.2.5 Resultados clave

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia”. (Membrado, 2007)

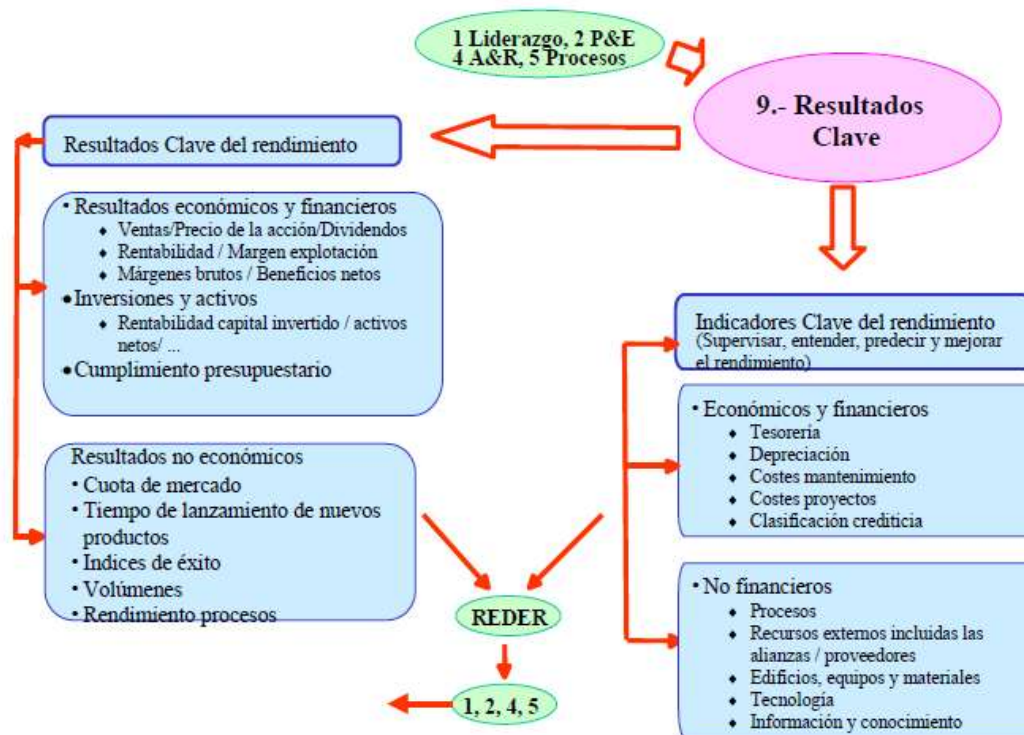
Se consideran elementos clave, los económicos, financieros (precio de la acción, dividendos, márgenes brutos, beneficios netos, ventas, presupuesto, etc.)

Por otra parte, también se consideran elementos clave, la eficacia y eficiencia de los procesos, gestión de los recursos de la organización, así como el balance y la cuenta de resultados.

Los subcriterios que lo conforman son:

- Resultados clave del rendimiento de la organización
- Indicadores clave del rendimiento de la organización





**Ilustración 8: Criterio 8, Resultados clave.**

(Membrado, 2007)

## 2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso sistemático y trabajado de análisis, desarrollo e implementación de los planes que la empresa implantará para la consecución de sus objetivos y metas. El proceso de planificación estratégica no termina con el establecimiento de las Metas, sino que debe determinar cómo llegar a ellas. Esta estrategia puede ser explícita o implícita, la explícita lleva a la consecución de mayores beneficios ya que al menos consigue que las políticas de los diferentes departamentos estén alineadas hacia el mismo fin.

Todo proceso de planificación parte de la base del establecimiento de la misión, visión y valores de la organización; de un análisis externo e interno, para determinar cuál es la posición actual de la organización. Una buena herramienta para llevar a cabo el análisis interno es la autoevaluación EFQM, desarrollado en el apartado anterior. Lo sería que este proceso de autoevaluación estuviera integrado plenamente en el proceso general de Planificación

Estratégica; la formulación estratégica y creación del mapa estratégico; y por último la implantación del plan y su seguimiento.

El proceso de planificación estratégica sería el siguiente:

1. En primer lugar, determinación de la misión, visión y valores de la empresa.
2. En segundo lugar, se procedería a un Análisis del Entorno, tanto externo como interno.
3. A continuación, se produciría la Formulación estratégica, propiamente dicha, definiendo las líneas y proyectos estratégicos, configurando el Plan Estratégico.
4. Para finalizar, tiene lugar la Implantación del Plan desarrollado y su seguimiento.

## **2.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.2.1.1 ENTORNO GENERAL**

A la hora de analizar el entorno general de una empresa hay que tener en cuenta una serie de dimensiones.

#### **2.2.1.1.1 Situación política**

A nivel local habrá que tener en cuenta la estabilidad política-institucional, la política económica y la fiscalidad vigente. En cuanto al nivel político mundial se deberá atender a los posibles conflictos que puedan afectar a la economía y al sector o sectores en los que se mueve la empresa objeto del estudio.

#### **2.2.1.1.2 Situación económica**

Hay que tener en cuenta una serie de parámetros como el PIB, la inflación, tipos de interés, deuda externa, el tipo de cambio, precio de materias primas, etc.

#### **2.2.1.1.3 Nivel tecnológico**

Es importante analizar el nivel de adelanto tecnológico del mercado y de los competidores a la hora de elegir la localización de posibles inversiones, decidir la inversión en I+D, investigación, etc. También puede ser determinante la existencia de productos sustitutivos.

#### **2.2.1.1.4 Aspectos legales**

La legislación fiscal, como la medioambiental, regímenes aduaneros, la legislación laboral, protección del consumidor, defensa de la competencia y la normativa de calidad, entre otros, son elementos clave a la hora de dirigir una empresa y procurar su bienestar como organización.

#### **2.2.1.1.5 Entorno socio-cultural**

Éste es un entorno que influye de forma relevante a la hora de marcar el crecimiento, inversión y expectativas de una empresa, pues en él entran en juego elementos como, la capacitación de los empleados, formación de la población, costumbres religiosas, niveles culturales, pirámide de edades de la población, en definitiva, el mercado laboral y la estructura de la población.

### **2.2.1.2 ENTORNO ESPECÍFICO**

En el entorno específico se encuentran elementos unidos directamente a la actividad de la empresa y al mercado en el que compite, como pueden ser:

#### **2.2.1.2.1 Nuevos entrantes**

Los nuevos entrantes pueden condicionar mucho a la situación de empresas ya establecidas en un mercado. Éstos absorben parte de la cuota de mercado, lo que supone una bajada de precios, aumento de los costes, es decir, lo que conlleva una disminución de la rentabilidad.

Por ello, es esencial, que las empresas dispongan de la posibilidad de establecer barreras de entrada ante estos nuevos entrantes como, las economías de escala, la diferenciación del producto, acceso a los canales de distribución, etc.

#### **2.2.1.2.2 Rivalidad entre competidores**

Algunas consecuencias de la competencia son por ejemplo la guerra de precios o las batallas publicitarias. Algunos factores que determinan el nivel de rivalidad son el número de competidores, el ritmo de crecimiento de mercado, los costes fijos, la diferenciación de productos o servicios, alianzas estratégicas, etc

#### **2.2.1.2.3 Productos / Servicios sustitutivos**

Se trata de productos o servicios que perteneciendo a un sector distinto pueden sustituir a los de otro sector o mercado. Esto puede llevar a que dichas empresas opten por aliarse o a incorporar dichos productos o servicios a los del sector.

#### **2.2.1.2.4 Poder de los clientes**

Los clientes tienen un importante poder de influencia en la competencia, ya que mediante sus necesidades y exigencias pueden provocar un cambio en el mercado o sector de que se trate.

#### **2.2.1.2.5 Poder de los proveedores**

Por otra parte, los proveedores pueden negociar mediante las subidas de precio, bajadas de la calidad, etc, influyendo de igual forma en el mercado.

### **2.2.1.3 COMPETENCIA**

Por último, las empresas deberán analizar su competencia, esto es, tanto los competidores directos como los potenciales.

Se deberán analizar los siguientes elementos sobre los competidores:

#### **2.2.1.3.1 Diagnóstico:**

- evolución y situación actual
- puntos débiles
- puntos fuertes
- resultados económicos
- cuota de mercado

#### **2.2.1.3.2 Estrategia:**

- objetivos futuros
- cambios en el capital social
- precios
- nuevos mercados
- canales de distribución
- tecnología

-cambios directivos

-planes de personal

-integración

### **2.2.1.3.3 Capacidad de cambio:**

-movimientos ofensivos

-capacidad defensiva

## **2.2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO**

El diagnóstico interno analiza concienzudamente el funcionamiento y los resultados de la empresa, lo que permite identificar sus puntos fuertes y débiles. Esto junto con el análisis del entorno que hemos explicado en el punto anterior permite completar el análisis DAFO (Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades).

Quienes están inmersos diariamente en los procesos de gestión y operativos, así como en las áreas de gestión de recursos, tanto económicos como humanos, son los que, de forma más certera pueden detectar el estado actual en el que se encuentra la empresa. Es por ello, que un diagnóstico interno o autoevaluación, será una de las fuentes más sustanciales para obtener resultados que luego serán utilizados para la creación del plan estratégico cuyo seguimiento, eventualmente, podrá ser a su vez realizado a través del CMI (Cuadro de Mando Integral).

Sí es cierto, que los datos obtenidos del diagnóstico interno, no deben valorarse independientemente, sino que deben estudiarse y analizarse junto con datos del análisis del entorno, pues, de la suma de ambos, resultan datos completos y contrastados, aportando un estudio que parte de diferentes perspectivas, una más genérica como es la de análisis del entorno, y otra mucho más específica y rica que atiende a un punto de vista más específico, como es la propia visión de los empleados.

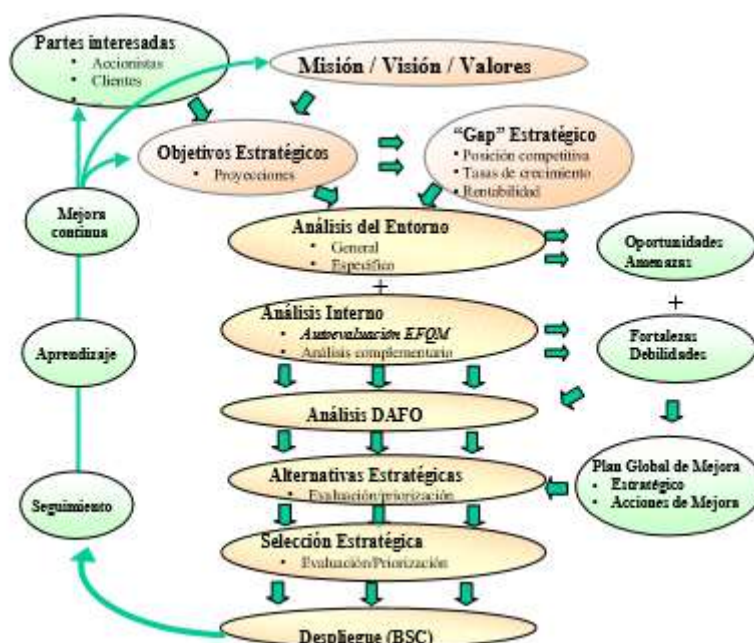
Como ya hemos explicado en el primer punto de este trabajo, existen muchos tipos de autoevaluación, pero uno de los métodos más sistematizado en Europa es el Modelo EFQM de excelencia.

Una vez realizados los análisis internos y del entorno de la empresa, se debe realizar una labor de análisis sobre toda la información y datos recogidos, a continuación, se desarrollarán y

establecerán la misión, visión y valores de la empresa, para junto con las conclusiones extraídas de los análisis interno y externo, proceder con el desarrollo de la estrategia que permitirá la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

### 2.2.3 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Llegados a este punto, disponemos de todos los datos necesarios para la elección de la estrategia que más convenga a la empresa de que se trate y para la consecución de sus metas, de acuerdo siempre con su misión, visión y valores.



**Ilustración 9: El proceso general de Planificación Estratégica**

Existen innumerables formas de realizar una evaluación de las posibles estrategias, una de ellas es mediante la representación en ejes las alternativas de crecimiento de la empresa.

Otros métodos destacables a utilizar son los siguientes:

-Método Delphi: método de predicción de futuro basado en las opiniones individuales y anónimas de expertos.

-Modelos de decisión multicriterio: en el que los criterios (baremables mediante porcentajes) de decisión se basan en unas variables definidas (calificables mediante puntuaciones).

-Análisis de coste / beneficio: se basa en la minimización del coste y la maximización del beneficio.

Además, esta evaluación debe basarse en los siguientes principios esenciales:

-Principio de oportunidad, que establece la libertad de elección y el discernimiento a la hora de tomar decisiones.

-Principio de escasez de recursos, implica la adaptabilidad de los recursos a los medios existentes.

-Principio de eficiencia, es decir, la óptima utilización de los recursos disponibles.

-Principio de flexibilidad, capacidad de adaptación de la empresa ante los cambios posibles.

La utilización de estos métodos y el seguimiento de los principios básicos debe permitir la elección de la mejor estrategia.

Aunque el desarrollo de una estrategia propia y a medida siempre va a ser lo idóneo, existen una serie de estrategias genéricas en las cuales se engloban la mayor parte de elementos básicos para todas ellas.

Es claro que una empresa conseguirá una posición superior a las demás siempre que posea una ventaja competitiva sostenida. En base a esto, Michael Porter, identificó dos estrategias genéricas:

-Liderazgo en Costes: esta estrategia esencialmente se basa en que la empresa mantenga unos precios competitivos y a la vez una calidad constante.

-Diferenciación: se basa en la premisa de que los productos o servicios que ofrezca la empresa sean superiores en cuanto a su diseño y/o funcionalidad, y por esa razón los clientes estén dispuestos a pagar más por ellos.

Otra estrategia, menos exitosa y defendida por los expertos en la materia sería la de “Mercado Cautivo”, ésta se caracteriza por ofrecer una solución fácil y económica, con muchas ventajas a simple vista, pero que una vez adoptada presenta un alto coste si el cliente desea mantenerla.

## **2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial que permite medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

Tradicionalmente el control de la gestión se ha basado en indicadores económicos, los expertos en estrategia empresarial y de estudio de la gestión, llegaron a la conclusión de que este tipo de control tradicional no era suficiente ya que mostraba sobre todo resultados pasados y no permitía a los trabajadores ver el impacto de su trabajo en los resultados. Si el objetivo del control es obtener buenos resultados a largo plazo se debía establecer y desarrollar el proceso para obtenerlos.

Todo esto supone abordar un proceso de:

- orientarse hacia el cliente
- estructurar los procesos internos
- optimizar los sistemas de información
- mejorar la gestión de los recursos humanos
- reconsiderar la inversión en formación y capacitación del personal

### **2.3.1 Construcción del cuadro de mando integral**

La formulación de un cuadro de mando integral debe comenzar por el análisis interno (como, por ejemplo, a través de una Autoevaluación EFQM) y por un análisis del entorno, este primer proceso forma también parte del proceso de Planificación Estratégica.

La transformación de la Estrategia en el Marco Estratégico y su evolución a líneas estratégicas, es el punto de partida para la creación del CMI.

Para representar la estructura de la Estrategia, se utiliza el Mapa Estratégico, el cual establece una cadena de relaciones causa-efecto, conectado los resultados buscados por la estrategia y los elementos que los harán posibles.



Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un Cuadro de Mando Integral y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que citamos a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas: pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

Para un buen aprovechamiento del Cuadro de Mando Integral, no se recomienda utilizar más de siete indicadores en cada perspectiva. Es conveniente no recargar excesivamente el CMI para que resulte operativo y realmente funcional:

#### 1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

#### 2. Perspectiva de procesos internos

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

#### 3. Perspectiva del cliente

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

#### 4. Perspectiva financiera

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

Los elementos que entran en juego en la formulación de un CMI son los siguientes:

**Objetivos Estratégicos:** lo que la estrategia pretende alcanzar.

**Grupos Estratégicos:** agrupa los objetivos por líneas estratégicas. Cada grupo deberá contar con un encargado de garantizar su consecución.

**Indicadores Estratégicos:** miden la evolución de los parámetros asociados a los objetivos estratégicos.

**Metas:** valores máximos que deben alcanzar los indicadores en un periodo definido de tiempo.

Para la consecución de las metas se requiere de **Planes de Acción y proyectos de mejora**. Será tarea del encargado de cada grupo estratégico el seguimiento y medición de estos planes y proyectos. Además, es importante que analicemos estos planes y proyectos desde el punto de vista del coste económico y las dificultades de implantación.

Cabe decir, que no basta con la implantación del CMI, sino que lo idóneo es su seguimiento y previsión de aplicación de los proyectos de mejora.

## **3 APLICACIÓN A LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

### **3.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA:**

La empresa objeto de estudio es una empresa creada en 1810 por una familia catalana próxima al sector marítimo. Actualmente, consolidada y estable, heredera de más de 200 años de experiencia en el sector marítimo.

Es una empresa de capital familiar y nacional que tiene como principal objetivo ofrecer soluciones integrales a las necesidades logísticas de los diferentes segmentos del mercado. Sus actividades principales se centran en las áreas de agencia marítima, transitaria / aduanera y logística.

Ofrece una amplia gama de servicios relacionados en el ámbito marítimo, tales como Liner, Car Carrier, Tramp, Projects, Bunker, Off-shore, Cruises y agencia de viajes. Estas divisiones complementan todas las áreas de negocio para ofrecer un servicio integral a todos sus clientes.

Está presente en los principales puertos de España: Barcelona (Head Office), Algeciras, Bilbao, Cartagena, Castellón, Gibraltar, Lanzarote, Las Palmas Madrid, Santa Cruz de la Palma, Tarragona, Tenerife, Valencia y Vigo así como en Houston. Aunque nosotros vamos a centrarnos en el análisis de la oficina con sede en Valencia.

Actualmente cuenta con 400 empleados en toda España, de los cuales 18 se encuentran en la oficina de Valencia, ésta se dedica exclusivamente a la actividad de agencia marítima y representación de una naviera en concreto. El 88% de los contratos de la empresa son de carácter indefinido, y sólo un 12% de carácter temporal. En Valencia 16 de los contratos son indefinidos y dos de carácter temporal. La media de edad de los trabajadores es de 39 años. En cuanto al nivel de estudios o formación de los empleados de la oficina de Valencia, es un nivel medio, desde empleados con módulos formativos de comercio exterior, empleados con diplomaturas y empleados con carreras superiores y formación de postgrado. El nivel de idiomas varía entre éstos, algunos de ellos cuentan con conocimientos de hasta 4 idiomas, y otros cuentan únicamente con un conocimiento medio de inglés.

El responsable de la oficina de Valencia, es un hombre de 45 años de edad, con una formación media (módulo o equivalente), con nivel alto de inglés, con una experiencia previa en esta misma empresa a este cargo, de 14 años, y con una continuidad formativa en cursos relacionados con el sector marítimo y portuario.

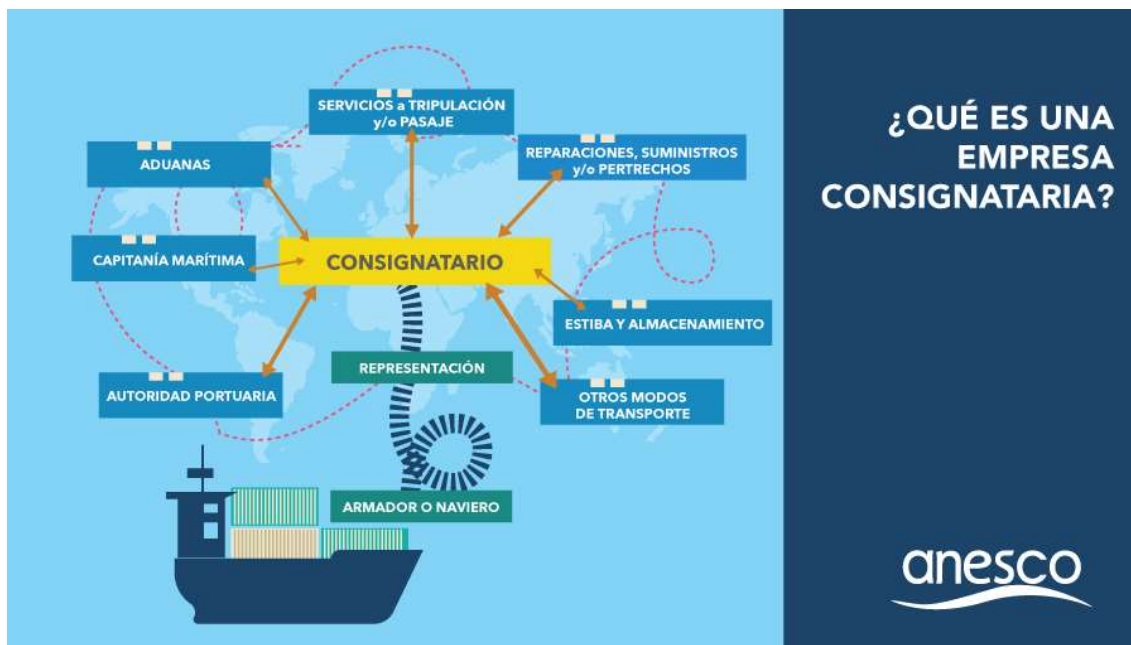
### **TIPO DE EMPRESA:**

La empresa objeto del estudio es una Consignataria de buques. Una empresa consignataria es la encargada de representar los intereses del naviero o propietario del buque, cuando este buque se encuentra en el puerto, proporcionando toda la asistencia y asesoramiento necesarios.

Según la legislación española, se entiende por consignatario a la persona que por cuenta del armador o del naviero se ocupa de las gestiones materiales y jurídicas necesarias para el despacho y demás atenciones al buque en puerto.

Es en definitiva el máximo colaborador del naviero en tierra y se encarga de realizar todas las gestiones necesarias para el despacho del buque, además de cualesquiera otras tareas de diversa índole que le son encomendadas por el naviero.

Todo buque extranjero debe tener un consignatario en los puertos nacionales, con la excepción de las embarcaciones de recreo, que podrán ser directamente representadas por su propietario o capitán. La misma obligación de consignación es reglamentariamente establecida para los buques nacionales. (ANESCO, s.f.)



## 3.2 CARACTERÍSTICAS

-Empresa de servicios: tiene por función brindar una actividad que las personas necesitan, como es el transporte integral (abarcando todo el proceso desde transporte de casa del cargador hasta puerto de origen, y del puerto destino a casa del cliente final, y ofreciendo todo tipo de soluciones a las necesidades que pudieran surgir en este proceso) de mercancías y pasajeros, para la satisfacción de sus necesidades a cambio de un precio. El producto que ofrecen es intangible (no puede percibirse con los sentidos), aunque sí podemos observar que se ha creado toda una red de personal y equipamiento que permiten llevar a cabo su cometido.

La Ley 14/2014, de Navegación Marítima (en lo sucesivo, LNM), que deroga las menciones al respecto recogidas en el Código de Comercio, regula el contrato de consignación de buques en sus arts. 319 a 324, y define en el primero de los preceptos legales al consignatario como la persona que por cuenta del armador o del naviero se ocupa de las gestiones materiales y jurídicas necesarias para el despacho y demás atenciones al buque en puerto.

-Empresa privada: se dedica a la actividad de forma independiente, como empresario. Se trata de una consignación continuada y estable, se aplica el régimen jurídico del contrato de agencia.

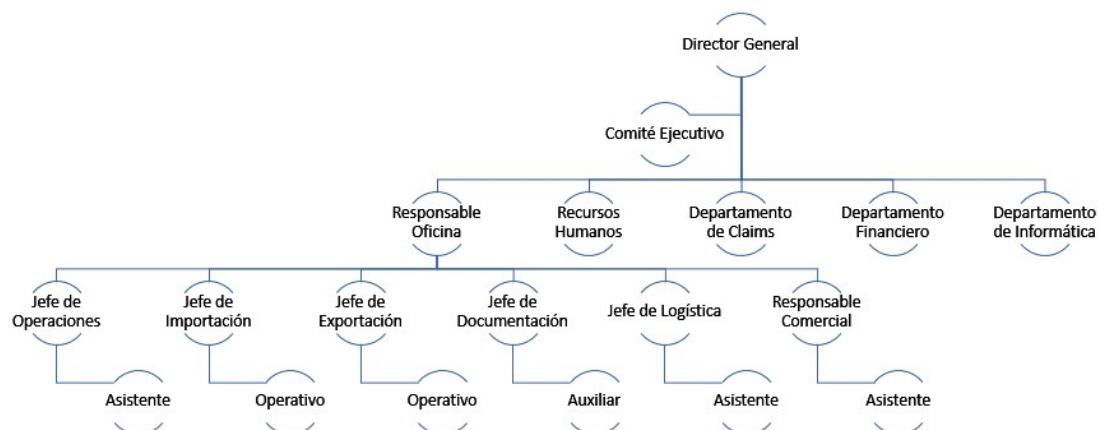
-No exclusividad: algunas navieras pueden acordar contractualmente con su agente o representante (empresa consignataria de buques) la exclusividad, es decir, esa empresa consignataria únicamente podrá consignar buques y representar a esa única naviera. En este caso, no existe acuerdo de exclusividad entre la naviera y la empresa consignataria.

-Consignatario-factor: se le atribuye un poder de carácter general para representar al naviero en todos los asuntos, que desempeña su función en un puerto determinado. A diferencia del consignatario auxiliar del naviero, subordinado al naviero, y del consignatario-dependiente dependiendo de las funciones que tenga atribuidas, de forma tal que, si sus atribuciones se limitan a operaciones relativas al transporte marítimo, su función es similar a la de un dependiente o mandatario singular.

-Independiente: el consignatario no está subordinado al naviero, y la relación entre naviero y consignatario es asimilable o se configura como un contrato de comisión. Es un empresario independiente, aunque su género de empresa consista precisamente en gestionar negocios por cuenta ajena y queda en consecuencia excluido del concepto el mero agente, sucursal o dependencia del naviero en puerto que carece de independencia jurídica en relación a la empresa naviera.

### 3.3 ORGANIZACIÓN:

En cuanto a cómo se organiza la empresa objeto de estudio, podemos observar en el siguiente organigrama que se organiza mediante una estructura jerárquica más bien vertical. Las decisiones se toman por una única figura que es el director general, así bien, de la implantación, aplicabilidad y ejecución de estas se encarga un órgano colegiado, el Comité ejecutivo. A partir de ahí, hay un conjunto de figuras que son directamente dependientes de éste órgano, los responsables de cada oficina, el departamento de recursos humanos, el departamento financiero y el departamento informático. A su vez, de éstos departamentos dependen directamente los jefes de cada departamento, y los trabajadores de dichos departamentos, dependen de éstos.



Los departamentos de la empresa objeto de estudio son los siguientes:

- Consignaciones, aduana y operaciones.
- Importación.
- Exportación.
- Control de equipo o logística.
- Documentación.
- Comercial.

- Claims.
- Responsable de Oficina
- Recursos Humanos
- Departamento de informática
- Departamento Financiero

A continuación, se explican las principales funciones de cada uno de estos departamentos.

### **3.3.1 CONSIGNACIONES, ADUANA Y OPERACIONES:**

-**Solicitud de la escala** a la autoridad portuaria una vez confirmada la fecha de llegada del buque. Apertura de la Declaración Sumaria de Descarga y/o Carga. Notificaciones de mercancías peligrosas si las hubiera (Descarga/Carga y/o Tránsito).

-**Seguimiento de las operaciones portuarias:** mantener informadas a las terminales portuarias de las llegadas de los buques y previsiones de carga y descarga, para que éstas nos informen de fechas y jornadas de trabajo y finalización de estas a fin de mantener informado al buque, así como al armador.

-**Suministro de provisiones:** avituallamiento, repuestos, reparaciones, etc.

-**Suministro de combustibles:** coordinar con la empresa suministradora fecha y hora del suministro, así como de formalidades y medidas de seguridad que deben tomarse durante la operativa de repostaje (“bunkering”).

-**Asistencia al capitán del buque,** así como a la tripulación (formalidades relativas a inmigración, como las VISAS, etc.) o pasajeros en caso de tratarse de un buque de pasajeros o cruceros.

### **3.3.2 IMPORTACIÓN:**

-**Gestión del “Booking”** (reserva de espacio para cargar en un contenedor) con la oficina de origen: al tratarse de una importación, el “booking” (contrato de transporte marítimo) se emite en el puerto de origen.

**-Llegada del manifiesto:** desde los diferentes puertos de origen y donde hace escala el buque, se manifiestan los contenedores, bultos, peso y demás características técnicas de la carga, así como datos sobre las partes contratantes, shipper (cargador), consignee (persona designada por el cargador de la mercancía para que se haga cargo de ella y la entregue al importador), Forwarder (agente o transitario), etc. El manifiesto sirve a la oficina de destino (a la que se importa la carga) como medio de comunicación e información sobre la mercancía que importa el buque, datos de contacto para notificar, otorga conocimientos sobre cuáles son las personas o entidades autorizadas para retirar la mercancía de puerto, a quién emitir la factura de gastos, qué gastos, etc.

**-Emisión y transmisión a la terminal portuaria de lista de descarga.**

**-Preparación datos de despacho:** desde la oficina de importación se generan los datos de despacho de cada “booking”, para que los clientes, a través de sus agentes despachantes puedan despachar los contenedores. El despacho de aduanas es el conjunto de trámites a realizar con la finalidad de liberar la mercancía de los controles de aduanas hacia su destino final.

**-Envío del aviso de llegada:** es la forma de avisar a las personas o entidades que vienen manifestadas como “notify” de que el buque llegará en una fecha y hora determinada, para que prevean el despacho aduanero y organicen la entrega del contenedor en destino final.

**-Solicitud de entrega del contenedor:** una vez el contenedor ha sido descargado del buque y ha sido correctamente despachado, pueden solicitar la entrega del contenedor en destino final.

**-Recepción del B/L o Conocimiento de embarque** (recibo dado al embarcador por las mercancías entregadas). Demuestra la existencia de un contrato de transporte marítimo y otorga derechos sobre la mercancía): para poder hacer la entrega del cometedor se requieres unas especificaciones legales, puede ser que ya viniera autorizada la entrega en el manifiesto, o puede ser que no, en ese caso, necesitaremos en mano el BL original correctamente endosado por la persona autorizada para recepcionar el contenedor y que no lo va a hacer (mediante el endoso autoriza a otra persona a recogerlo por él).

**-Orden de transporte:** una vez el contendor está autorizado para la entrega y está liberado de la aduana, podemos entregarlo donde la persona autorizada solicite, para ello se debe emitir una orden de transporte, que llegue a dicha persona, al transportista y a la terminal portuaria, que mediante dicha orden recibe autorización de hacer entrega del contenedor.



-**Gestión de transporte terrestre:** dependiendo de los acuerdos comerciales entre cliente y empresa, el transporte terrestre puede organizarlo directamente el propio cliente o puede gestionarlo la propia empresa consignataria, en este último caso, se deberá organizar con el transportista la hora, lugar de entrega, disponibilidad y seguimiento de todo el proceso

-**Retirada del contenedor de terminal,** ya que genera gastos, y confirmación de entrega en destino final y devolución en el depósito de contenedores solicitado.

### 3.3.3 EXPORTACIÓN:

-**Atención al cliente:** información sobre próximas salidas, fechas de llegada a destino, gastos locales.

-**Orientación al cliente** sobre procedimientos VGM y “Closing time” para pasar la documentación relativa a los contenedores del buque.

-**Gestión de incidencias,** tanto en destino como en tránsito, tales como cambios de destino, cambios de temperatura del contenedor, incidencias en el proceso de carga, cancelaciones de exportación.

-**Apertura de “bookings”:** gestión de órdenes de transporte en Valencia Port, seguimiento de los días de carga y entrada de los contenedores en terminal, para orientar al cliente para evitar que el cliente soporte gastos adicionales.

-**Gestión del transporte, carga y VGM** cuando el cliente lo requiera.

-**Tratamiento de cargas especiales:** tales como mercancías calificadas como peligrosas (IMO), mercancías sobrepasadas (más de 25.000 kg), sobredimensionadas, que requieran de medidas especiales durante su transporte, y de una declaración y tratamiento especial en la aduana.

-**Mercancías peligrosas:** el cliente debe proporcionar la Dangerous Good Declaration (DGD) correspondiente y la ficha de seguridad de las mercancías peligrosas declaradas. Tras comprobar todos los campos de información necesarios para la tramitación de los permisos se debe obtener la aprobación por parte de la Autoridad Portuaria, así como al agente del barco para que nos acepte la carga IMO.

**-Mercancía refrigerada:** comprobación de disponibilidad de enchufes en el barco y de contenedores refrigerados en el depósito de contenedores.

**-“Cold treatment”:** En caso de que el cliente solicite la carga de un contenedor con “cold treatment”, deberemos gestionar el transporte y hacer un seguimiento de la temperatura del contenedor hasta que este cumpla el protocolo estipulado para cada destino. A la carga del contenedor deberemos enviarle una carta al capitán del barco para que diariamente nos haga llegar la información del registro de temperatura.

**-Coordinación de actuaciones previas al embarque con la terminal:** Cuando el cliente solicita un posicionado, un PIF o que el contenedor sea pesado y transmitido su VGM en la terminal, se debe coordinar este tipo de actuaciones con la misma.

**-Recopilación y comprobación de toda la documentación** requerida para el embarque de los contenedores.

**-Recopilación de las instrucciones de embarque** para volcar la información en el programa del armador y comprobar que los datos como el destino, tipo de mercancía, peso de la mercancía, y número de contenedor están correctos.

**-Chequear VGM:** que todos los VGM están transmitidos antes de lanzar las listas de carga.

**-Comprobar despachos:** que todos los contenedores están despachados.

**-Preparación del TBU:** (TERMINAL BUILT UP)

El TBU es la previsión de carga que tenemos para un barco. Esta previsión se plasma en un documento que se pasa al armador. Este resumen de carga se puede modificar antes de la llegada del barco bajo la autorización del “planner” del armador del barco. Cuando el “planner” tiene toda la información, le envía a la terminal el plano de carga del barco.

**-Preparación de las listas de carga y envío de las mismas a la terminal:** se hace una última revisión de las listas de carga, se cumplimentan los “Special Manifests” (manifiesto de mercancía peligrosa, mercancía refrigerada y mercancía “Under Deck”).

Una vez tengamos esta información revisada y preparada, por una parte, enviaremos la lista de carga a través del Valencia Port para su aceptación.

**-Gestión de transbordos.**

-**Facturación:** facturación de los gastos locales y los pertenecientes a cada embarque que sean “collect” en origen (según instrucciones del cliente).

Facturación de gastos de demoras, ocupaciones y detentions en caso de que se hayan producido.

### **3.3.4 CONTROL DE EQUIPO:**

-Todas las actividades necesarias que requiera la **gestión de contenedores** vacíos conducente a mantener o restablecer el equilibrio entre la demanda y la oferta, con el menos gasto posible, y siguiendo siempre las instrucciones del armador. (Cálculo de la disponibilidad y de la demanda).

-**Supervisión de los aspectos técnicos** como el mantenimiento, reparaciones y la prevención de daños e indemnizaciones.

### **3.3.5 DOCUMENTACIÓN:**

-**Recepción de documentación**, tal como BL's, cheques, facturas, etc.

-**Archivo** digital y físico de la documentación.

-**Facturación** o liquidación de los gastos generados o servicios prestados por la empresa.

-**Contabilización** de las facturas recibidas.

-**Cuentas de escala**, garantizar el correcto estado de las cuentas internas entre la empresa consignataria de buques y armador

### **3.3.6 DEPARTAMENTO COMERCIAL:**

-**Oferta y cierre de precios y condiciones**, así como los acuerdos especiales que pudieran existir con determinados clientes.

-**Cierre de contratos**.

-**Información y asesoramiento** sobre rutas comerciales de la naviera, fletes y demás temas condicionantes del acuerdo comercial.

### 3.3.7 CLAIMS:

-**Gestión de las reclamaciones e incidencias** dirigidas tanto a la naviera y empresa consignataria como de ésta hacia el cliente.

-**Recuperación y cobro de los montantes reclamados**, así como ordenación del pago de las reclamaciones recibidas y no salvadas.

### 3.3.8 DEPARTAMENTO FINANCIERO

-**Control de la contabilidad:** captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costes que se producen en la organización. Debe llevar un control de los costes internos (contabilidad analítica o de costes) y de los gastos (contabilidad financiera o comercial).

-**Gestión de los costes:** Una vez que tenemos definidos y controlados los costes, hay que gestionarlos. Para ello se suelen emplear los ingresos y los costes diferenciales a través del margen de contribución.

-**Presupuestos:** controlará los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de mano de obra directa, de gastos de estructura, etc. Con esto ya se pueden reelaborar los presupuestos de tesorería, la cuenta de resultados y el balance y comprobar desviaciones para sus posibles correcciones.

-**Planes de inversión:** No solo debe mirar dónde invertir, sino de dónde se debe financiar la empresa al menor coste. Para ello, tendrá en cuenta las variables de coste, plaza y garantías exigidas. Una vez medidas estas variables se decidirá por financiaciones como el factoring, líneas de crédito, efectos comerciales, préstamos, etc, adecuando su uso al momento más indicado.

-**Gestión del riesgo:** Con toda esta información, una misión fundamental es la de gestionar el riesgo de la empresa para garantizar su supervivencia. Para ello, vigilará los tipos de cambio, los tipos de interés, los precios, la renta variable y las insolvencias de los clientes para evitar situaciones de peligro y tensión financiera.

### 3.3.9 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

-**Función de empleo:** actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

**-Administración de personal:** elección y formalización de contratos, gestión de nóminas y seguros sociales, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por maternidad, etc.; control de absentismo y régimen disciplinario.

**-Retribución:** diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados.

**-Desarrollo de los recursos humanos:** crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

**-Relaciones Laborales:** resolución de los problemas laborales, prevención de riesgos laborales, y de adoptar medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores.

### **3.3.10 DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA**

**-Desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos de la empresa.**

**-Mantenimiento y soporte técnico al software y hardware.**

**-Elaborar y supervisar las políticas de uso de la tecnología y su seguridad.**

**-Diseñar, desarrollar e implantar sistemas y aplicaciones informáticas, planteando la utilización de tecnologías informáticas avanzadas.**

### **3.3.11 RESPONSABLE DE OFICINA**

**-Transmitir la misión, visión y valores, así como las líneas estratégicas y objetivos de la empresa:** es el responsable de transmitir en la oficina objeto de estudio los mismos elementos base e información que se transmite en la oficina base de la empresa.

**-Controlar el cumplimiento de los procesos operativos, así como potenciar el cumplimiento de los niveles de calidad:** jugará el papel de responsable y representante de los departamentos y trabajadores de la oficina frente a la oficina central.

**-Analizar y proponer acciones para optimizar los recursos de la oficina:** es el nexo de unión entre la oficina concreta y la oficina central, tanto de forma descendente como también ascendente.

---

**-Realizar todas las actividades necesarias para mantener un buen clima laboral y unos adecuados niveles de motivación.**

Una vez introducida la empresa, vamos a proceder a simular la aplicación de las tres herramientas ya introducidas (Modelo EFQM, Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral) al funcionamiento de la empresa.

## **4 AUTOEVALUACIÓN (MODELO EFQM)**

Existen muchas formas de realizar una autoevaluación, la EFQM recomienda los siguientes:

- Simulación de presentación al premio
- Formularios
- Reunión de trabajo
- Matrices de mejora
- Cuestionarios

En este proyecto se opta por el modelo de “formularios”, que consiste en preparar un cuadro de evaluación preestablecido para cada área. En él, cada departamento, deberá establecer la puntuación para cada uno de los subcriterios de las áreas. A su vez, un organismo independiente a la empresa, que actúe en este caso de órgano evaluador, realizará la misma labor evaluadora.

El proceso sería el siguiente, el responsable de cada departamento debe recibir un documento de evaluación, en el que figure un cuadro de evaluación de cada criterio, con su correspondiente descripción y explicación del área, en él, se deberá evaluar cada subcriterio, con una puntuación del 0 al 5, equivaliendo 0 a inexistente y 5 a sobresaliente. Esta puntuación será la que resulte de las reuniones que el responsable tenga con los trabajadores a su cargo y relacionados con las tareas de su departamento, así como de su propia visión y criterio.

Una vez rellenado el documento evaluador, el responsable de cada departamento lo entregará al órgano evaluador independiente. Éste a su vez, deberá rellenar su correspondiente documento, tras, previamente haberse reunido con los responsables de los diferentes departamentos, estudiado los procesos de trabajo de cada trabajador, etc. Una vez disponga tanto de los documentos evaluadores de cada departamento y de los suyos propios, deberá plasmar los resultados en un documento evaluador definitivo, del que finalmente se podrá realizar el estudio y análisis de los puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias de la empresa.

La ventaja es que se obtiene un resultado aproximado al que se obtendría con el modelo de “simulación de presentación al Premio”, pero de una forma mucho más sencilla.

Por otra parte, se debe ser consciente de que el conjunto de formularios no recoge la información completa de la empresa, sino que, se trata de un resumen del escenario de calidad en el que se encuentra. Así mismo, hay que tener en cuenta, de que los resultados dependerán de la rigurosidad con la que los participantes de la autoevaluación realicen el trabajo.

Ejemplo modelo mediante formularios o cuestionario

<b>LIDERAZGO</b>	OPERACIONES	IMPORT	EXPORT	LOG.	DOCU	COMERCIAL	CLAIMS	FINANCIERO	RRHH	DIRECCIÓN	ME DIA
Desarrollo y actuación misión, visión y valores											
Desarrollo, implantación y mejora de la gestión											
Interacción clientes, partners, representant es sociedad											
Refuerzo cultura excelencia											
Definición e impulso del cambio											

**Tabla 1: Cuadro evaluador del Área "liderazgo" con sus respectivos subcriterios para los departamentos internos de la organización.**



<b>LIDERAZGO</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>
Desarrollo y actuación misión, visión y valores	
Desarrollo, implantación y mejora de la gestión	
Interacción clientes, partners, representantes sociedad	
Refuerzo cultura excelencia	
Definición e impulso del cambio	

**Tabla 2: Cuadro evaluador del Área “liderazgo” con sus respectivos subcriterios para el Órgano Evaluador Independiente**

<b>LIDERAZGO</b>	<b>ORGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>	<b>MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS</b>
Desarrollo y actuación misión, visión y valores		
Desarrollo, implantación y mejora de la gestión		
Interacción clientes, partners, representantes sociedad		
Refuerzo cultura excelencia		
Definición e impulso del cambio		
<b>MEDIA</b>		

**Tabla 3: Cuadro evaluador definitivo del área “Liderazgo” y sus correspondientes subcriterios**

En el Documento Adjunto N°1 se encuentra la evaluación realizada por los departamentos internos de la empresa.

En el Documento Adjunto N° 2 se encuentra la evaluación realizada por el Órgano Independiente y la evaluación definitiva, resultante de ambas evaluaciones. En cuanto al órgano independiente designado y contratado por la empresa, se trata de una empresa privada dedicada al asesoramiento y gestión de procesos para alcanzar la optimización y eficiencia de la calidad empresarial.

En el Documento Adjunto N°3 se encuentra la síntesis de ambas evaluaciones anteriores, las cuales nos sirven para llegar a las conclusiones que se resumen en el siguiente epígrafe.

## 4.1 CONCLUSIONES DE LA AUTOEVALUACIÓN

### 4.2 LIDERAZGO

<b>LIDERAZGO</b>	ORGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Desarrollo y actuación misión, visión y valores	3	4.8
Desarrollo, implantación y mejora de la gestión	1	4
Interacción clientes, partners, representantes sociedad	3	4.4
Refuerzo cultura excelencia	1	3.8
Definición e impulso del cambio	1	3.8
<b>MEDIA</b>	1.8	2.98

Buena comunicación de la misión que persigue la empresa, así como la visión y valores en los que se basa.

Los trabajadores perciben un buen desarrollo y gestión de la implantación de mejoras en la empresa. Por otra parte, el órgano independiente suspende a los líderes en este campo, pues de las reuniones y entrevistas llevadas a cabo a los trabajadores, se observa que no son los líderes quienes se ocupan de gestionar estas cuestiones, pues es el responsable de hacer llegar estas comunicaciones ascendentes a los líderes las que las gestiona e intenta cumplir con la implantación y mejoras solicitadas. Por tanto, los líderes, figuras evaluadas en este punto, no cumplen con la función de desarrollo, gestión e implantación de mejoras. Se aprecia una falta de escucha por parte éstos hacia los trabajadores, además, de la falta de un proceso específico para solucionar y cubrir este campo.

Se muestra una buena comunicación con clientes, partners y demás figuras relacionadas con la empresa y sector. Los encargados de llevar a cabo estas comunicaciones, se interrelacionan de forma notable con los receptores, a través de reuniones, visitas, cartas, asistencia a ferias, etc. Los trabajadores, ven cubiertas sus necesidades, por parte de los responsables, en cuanto a la solución de fisuras comunicativas con todas las partes interesadas en la empresa. Sin embargo, el órgano independiente, observa, de nuevo, la falta de un procedimiento específico para este campo.

De nuevo, son los propios trabajadores y responsables los que cubren el campo de la excelencia, y no los líderes. Es por ello, que el órgano independiente suspende a éstos. Los trabajadores y responsables, buscan y consiguen acercarse a la cultura de la excelencia empresarial, pero sin el apoyo y respaldo de los líderes, que una vez más, pecan de una falta de escucha e interés descendente. Es necesario, que el empuje, comunicación y transmisión de la cultura de excelencia en la organización nazca y venga dado desde los líderes, y no dejar que ésta venga condicionada por el interés, estado de ánimo y demás aspectos que puedan afectar a los trabajadores, de forma que los líderes establezcan y definan los criterios a seguir para alcanzar la cultura de excelencia, y, a continuación, los implanten y transmitan de forma descendente.

Parece que sí que hay una intención de cambio desde los líderes de la organización, pero sin que realmente, éstos lleguen a implantarse, o los que se implanten sean eficientes y útiles. No es posible que haya un impulso del cambio o que los cambios aplicados sean efectivos, si no hay una escucha o un proceso creado para llegar a todas las necesidades departamentales, personales o sociales.

### 4.3 POLÍTICA Y ESTRATEGIA

<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>	<b>MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS</b>
Orientación hacia las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés	2	3.3
Acción sobre indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje y actividades externas	1	2.6
Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia	2	2.4
Comunicación y despliegue de la política y estrategia.	1	2.2
<b>MEDIA</b>	1.2	2.62

Los departamentos internos de la empresa muestran en sus evaluaciones que sí que se lleva a cabo una labor de esfuerzo por cubrir las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Sin embargo, esta labor, no parece que sea bien gestionada por los responsables últimos. Existe una comunicación descendente de la orientación hacia la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés, pero no una implantación mediante un proceso que escuche e implante las mejoras necesarias para el adecuado trabajo hacia este objetivo.

Muy pocos trabajadores de la empresa tienen acceso a actividades externas o internas promovidas por la empresa con el objetivo de proporcionar un aprendizaje, o con el objetivo de llevar a cabo procesos de investigación. Es importante que la empresa motive y genere de forma general, la investigación en los procesos, en la innovación, en la tecnología e informática; así como, el aprendizaje de conocimientos nuevos, idiomas y sistemas.

La actual fase de fusión de las navieras y la consiguiente reestructuración que ha generado esto en la empresa, ha hecho que este campo apruebe en las evaluaciones realizadas por los

departamentos internos, pues, salvando esta fase de fusiones, no se observa ninguna otra revisión o actualización de la estrategia y política de la empresa.

La evaluación de la comunicación y despliegue de las actualizaciones estratégicas, ha sido evaluada de forma baja, ya que el proceso de fusión y reestructuración al que nos referimos, no ha sido transmitido de forma clara y progresiva. Se transmite una falta de confianza, por la falta de claridad mostrada por los líderes y responsables, culpa, de nuevo, de una mala gestión de las comunicaciones descendentes y la inexistencia de un proceso específico para este caso concreto.

#### 4.4 PERSONAS

<b>PERSONAS</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Planificación, gestión y mejora de los RRHH.	1	2.5
Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento del personal.	1	1.8
Implicación y asunción de responsabilidades del personal sobre la calidad empresarial.	3	3.6
Diálogo entre personal y la organización.	1	1.6
Recompensa, reconocimiento y atención al personal.	0	0.6
<b>MEDIA</b>	1.2	2.02

La puntuación obtenida en el subcriterio de planificación, gestión y mejora de los recursos humanos por parte de los departamentos internos de la empresa, es bastante escasa, puesto que los trabajadores perciben poco interés por parte de los responsables hacia la gestión y mejora de éste área, apreciándose, como tradicionalmente se ha producido, un desprecio o subestimación de ella. La nota otorgada por el órgano independiente es incluso más baja, pues definitivamente se confirma, la poca importancia dada a este subcriterio por parte de la empresa y la poca dedicación otorgada a alcanzar mejoras en ella.

Si es cierto, que se han proporcionado cursos puntuales, la mayoría informáticos y de idiomas, pero han sido muy escasos. Muy lejano a lo que se consideraría desarrollo y mantenimiento del conocimiento.

A algunos trabajadores se les ha otorgado la responsabilidad de la gestión de la calidad empresarial, buscando la consecución y obtención de certificados de calidad existentes en el momento, pero no siendo realmente y profundamente seguidos o respetados, tratándose mayormente de meros títulos representativos o figurativos. Se requiere un mayor compromiso de respeto hacia estas normas de calidad, es más, para alcanzar la excelencia en la calidad empresarial, sería necesario tener la intención de superar los mínimos legales.

En cuanto al diálogo entre el personal y la organización, los resultados muestran que es muy escaso, se observa, a lo largo de la evaluación de todos los criterios, una clara deficiencia en todos los aspectos comunicativos, tanto en la escucha ascendente como en la transmisión descendente.

El subcriterio peor parado de este área, ha sido el de recompensa y reconocimiento al personal. No existe ningún proceso que establezca algún tipo de recompensa o reconocimiento hacia el personal por la consecución de unos objetivos ya sean expresos o tácitos. El personal de la organización siente una importante frustración, por una parte, y apatía por otra, que puede llegar a convertirse en un problema realmente grave para la empresa.

## 4.5 ALIANZAS Y RECURSOS

<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Gestión de las alianzas externas	3	3.1
Gestión de los recursos económicos y financieros	2	2.7
Gestión de los edificios, equipos y materiales.	2	2.6
Gestión de la tecnología.	1	0.8
Gestión de la información y del conocimiento.	1	1.5
<b>MEDIA</b>	1.8	2.14

En cuanto a la evaluación sobre la gestión de las alianzas externas que ha llevado a cabo la organización, la puntuación obtenida ha sido media, pues este año la empresa se ha visto inmersa en un necesario proceso negociador con una de las navieras a las que representa, debido a que ésta ha llevado a cabo una alianza con otras dos navieras. Aún no ha concluido este proceso, por ello, es posible que la nota haya sido intermedia, sin decantarse mucho hacia el extremo más bajo o más elevado. En principio, estas alianzas, parecen ser positivas para conseguir un nivel de competitividad aceptable en este contexto en el que se encuentra el sector.

Sobre la gestión que la empresa realiza sobre los recursos económicos, el resultado de la evaluación es más bien bajo, debido a la poca inversión que realiza la empresa en actualizar y mejorar sistemas y medios que faciliten el trabajo, y por otra parte, al despilfarro, sobre todo, en ámbitos comerciales, que gestionan los altos cargos de la organización y de forma poca transparente.

Cabe decir, que la inversión en el cuidado de edificios es media, sin cuidar demasiado este campo, pero tampoco suponiendo un aparente abandono de los bienes inmuebles. De nuevo, hay que destacar, que la inversión en equipos, sobre todo informáticos y tecnológicos, es peligrosamente

mediocre, siendo necesaria la revisión y actualización de éstos, así como la creación de procesos específicos para que esta revisión sea constante.

## 4.6 PROCESOS

<b>PROCESOS</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>	<b>MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS</b>
Diseño y gestión sistemática de los procesos	2	2.4
Introducción mejoras mediante la innovación para crear mayor valor.	1	1.2
Diseño y desarrollo de los productos y servicios.	2	1.8
Producción, distribución y atención al cliente.	3	2.7
Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	2	2.9
<b>MEDIA</b>	2	2.2

De forma general, cabe destacar que, en la evaluación de todos los criterios hasta ahora evaluados, hemos podido observar una grave deficiencia en cuanto a la existencia de procesos en todos los ámbitos de la empresa.

La evaluación muestra insignificantes fluctuaciones en las notas de los campos relacionados con la atención con el cliente, pues parece, que, aunque no de una forma rigurosa y sistemática, estas relaciones, han sido exitosas.



## 4.7 RESULTADOS EN LOS CLIENTES

<b>RESULTADOS DE LOS CLIENTES</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Medidas de percepción.	1	1.8
Indicadores de rendimiento.	0	0.7
<b>MEDIA</b>	0.5	1.25

De nuevo, la falta de un proceso específico, hace que las puntuaciones en este criterio sean muy bajas. Pues, la medición o percepción por parte de la empresa del grado de satisfacción de sus clientes, se produce de forma aleatoria y desestructurada, no existe ningún tipo de proceso, estructura o método establecido para obtener el grado de satisfacción de los clientes.

## 4.8 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

<b>RESULTADOS DE LAS PERSONAS</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Medidas de percepción.	1	1
Indicadores de rendimiento.	0	1
<b>MEDIA</b>	0.5	1

Del mismo modo que en el punto anterior, no existe ningún tipo de plataforma interna o sistema creado para que los trabajadores de la empresa puedan evaluarse unos a otros. Esto, provoca y tiene relación, con que tampoco exista un proceso creado para el reconocimiento o recompensa de los trabajadores.

## 4.9 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Medidas de percepción.	1	0
Indicadores de rendimiento.	0	1
<b>MEDIA</b>	0.5	0.5

Tampoco existe ningún tipo de proceso directo o indirecto destinado a que la organización conozca la opinión que tiene la sociedad sobre la empresa.

## 4.10 RESULTADOS CLAVE

<b>RESULTADOS CLAVE</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.	1	0
Indicadores clave del Rendimiento de la Organización.	1	1
<b>MEDIA</b>	1	0.5

## **4.11 CONCLUSIONES DEL EFQM/AUTOEVALUACIÓN**

La gran ventaja de usar esta metodología es precisamente la implicación del equipo de dirección, de los responsables o jefes departamentales y de los propios empleados, pues son ellos mismos, los que reflejan las evidencias existentes, los puntos fuertes y las áreas de mejora mediante este sistema de evaluación.

Este método es muy objetivo, ya que mediante la evaluación que, a la vez, realiza el órgano independiente, permite que no sólo se tenga en cuenta la valoración de los empleados, que pudiera dar lugar a datos o conclusiones basadas en creencias no sobre bases sólidas o hechos no comprobados.

El alto nivel participativo de este método es, pues, una garantía de objetividad y certeza sobre los resultados.

Por otra parte, ya de por sí, el hecho de realizar la autoevaluación, las reuniones previas a la evaluación propiamente dicha, las realizadas durante el proceso de evaluación, y las posteriores, aportan un nivel de comunicación entre los diferentes escalones o grupos profesionales, que no se había dado hasta el momento.

Es también importante, que, se trata de un método, que presenta un alto grado de efectividad frente al tiempo de dedicación que requiere. La utilización de cuestionarios sencillos, hace que el tiempo dedicado a la autoevaluación no sea excesivamente elevado.

Otra ventaja de la utilización de este modelo es que, de antemano, otorga unas pautas y principios fundamentales de excelencia que sirven de referencia para que los empleados que no tengan una formación sobre calidad o excelencia empresarial, a diferencia del órgano independiente y profesional de esta materia, puedan partir de una base correcta o adecuada a la hora de evaluar.

## 5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el caso que nos ocupa, la Empresa objeto del estudio se ha visto inmersa en los cambios que han agitado el sector marítimo en los últimos tiempos. Por este motivo, y ante la inexistencia de ninguna iniciativa anterior en esta materia, la Alta Dirección, (el Director General de la Empresa y el Comité Ejecutivo) ha decidido abordar un proceso de Planificación Estratégica conducente a la formulación de un Plan Estratégico que le permita definir el rumbo a seguir en los próximos años y fijarse unos objetivos de gestión alcanzables. Para ello, y fruto de unas jornadas de reflexión, la empresa ha definido la misión, visión y valores de la empresa.

**MISIÓN:** servicio de representación a una naviera “X” en un espacio físico y temporal, para que así, la naviera pueda conseguir una penetración más rápida en un mercado del que se dispone de un amplio conocimiento y experiencia, otorgando una mayor flexibilidad y contacto más cercano con los clientes. Así como facilidad en las relaciones con las instituciones oficiales y los diferentes proveedores.

**VISIÓN:** convertirse en un socio de referencia a través de la satisfacción de todos los colaboradores, trabajadores, clientes, accionistas, el sector del transporte marítimo y terrestre, así como a la sociedad en general. Velando por la calidad productiva y el bienestar de todos los interesados y por la excelencia en su gestión.

**VALORES:** como organización empresarial, priman la profesionalidad, el compromiso y la responsabilidad, con orientación siempre hacia el cliente (tanto la naviera representada, como sus propios clientes en este espacio físico concreto); la innovación, que permitirá anticiparnos a las necesidades y expectativas de los clientes y del mercado, y así poder mantener una buena posición competitiva; así como la ética empresarial, direccionada hacia nuestro propio grupo de recursos humanos, hacia todos los colaboradores y hacia la sociedad.

### 5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Llegados a este punto, debemos analizar el entorno, y la mejor forma de hacerlo, es mediante un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO). Éste nos va a permitir obtener las amenazas y debilidades, así como fortalezas y oportunidades de la empresa tanto desde una perspectiva interna de la organización como externa.

En el cuadro referido a las debilidades se van a plasmar las áreas de mejora de la empresa, en el referido a las amenazas anotaremos los factores externos que pueden poner en peligro los objetivos de la organización. Por otra parte, en el cuadro referido a las fortalezas plasmaremos los puntos fuertes de la empresa, y en el referido a las oportunidades anotaremos los factores externos que la organización puede explotar en su beneficio.

En primer lugar, se analizarán los **FACTORES EXTERNOS** a la empresa, es decir, las amenazas y oportunidades.

En cuanto a las amenazas:

**-Inestabilidad económica provocada por la política independentista de Cataluña y déficit público español:** una de las amenazas más actuales, es la propuesta y la intención de independencia de algunos ciudadanos catalanes y de su Parlamento, así como de los resquicios y consecuencias que un nos quedan de la crisis. Según la CEOE en uno de sus informes de enero de 2018, *“Se observa una ligera desaceleración del consumo privado, fruto tanto de la incertidumbre en Cataluña como del agotamiento del gasto embalsado tras la crisis”* (CEOE, 2018). Esta incertidumbre ha provocado que las exportaciones e importaciones se vieran alteradas, ya que muchas empresas ubicadas en la Comunidad salieron de ella, incrementando consecuentemente la desconfianza hacia los clientes extranjeros. También ha supuesto desconfianza, debido a las huelgas y la crisis política surgida en Cataluña, la elección de los puertos marítimos catalanes, sobre todo el Puerto de Barcelona como puerto de descarga, se ha visto afectada, provocando cambios inesperados por otros puertos de la península, o incluso por puertos no españoles. Aunque es previsible que, está situación se normalice y finalmente estos síntomas no se demoren mucho en el tiempo.

**-Inestabilidad económica provocado por el Brexit:** Según el informe de la CEOE de enero de 2018 sobre el panorama económico europeo: *“En diciembre, los mercados financieros han presentado comportamientos mixtos, con predominio de los resultados negativos en las bolsas europeas ante la incertidumbre política en algunos países y por las negociaciones sobre el Brexit”* (CEOE, 2018). En este sentido, el informe señala, que, debido a la incertidumbre política, el indicador de confianza del consumidor ha mostrado un claro empeoramiento y en la desaceleración del consumo de las familias. Debido a todos estos descensos del consumo interno y de los resultados negativos de las bolsas europeas, las exportaciones e importaciones también se han visto levemente aminoradas, lo que afecta directamente a todas las empresas dedicadas al comercio exterior y más concretamente al transporte marítimo de mercancías. Se debe tener en cuenta, además, que, a partir de que Reino Unido no forme parte de la UE, y actúe respecto de ésta como un tercer país, perderá todas las

condiciones fronterizas de que hasta ahora disponía, provocando un cambio en el flujo del comercio europeo y un sobrecoste para las transacciones y transportes marítimos de mercancías entre la Unión Europea y Reino Unido. Desde que en el 2016 se anunciaron las intenciones del Reino Unido las importaciones y exportaciones desde este país y hacia éste, se han visto reducidas en un 2%. La empresa no ha notado un impacto así en el total de su flujo, pero es un dato a tener en cuenta y a seguir estudiando, pues si éste siguiera reduciéndose, la empresa podría plantearse prescindir de la oferta de esta línea. Por otra parte, la empresa, desde el 2016 ha tenido que actualizar el proceso legal y aduanero para estos flujos, pues, como se ha explicado anteriormente, la condición de país no perteneciente a la UE modifica todas las condiciones arancelarias y aduaneras.

**-Deuda pública:** según datosmacro.com, en noviembre de 2017 la deuda pública ha aumentado respecto al mes de octubre, situando a España como uno de los países con más deuda pública del mundo, (datosmacro, 2018) estos datos también generan más incertidumbre, aun si cabe, respecto al comercio exterior. Que exista un nivel de deuda pública tan alto, genera una desconfianza e incertidumbre general hacia el sector del comercio, pues los flujos de importación y exportación pueden verse afectados debido a esta incertidumbre.

**-Conflicto de la estiba:** el 11 de diciembre de 2014, el Tribunal de Justicia de la UE dictó una sentencia que decía que España vulneraba el artículo 49 del Tratado al "obligar con carácter general a las empresas estibadoras que operan en los puertos a inscribirse en una Sagep y, en todo caso, al no permitirles recurrir al mercado para contratar su propio personal, ya sea de forma permanente o temporal, a menos que los trabajadores propuestos por la Sagep no sean idóneos o sean insuficientes" (SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA (Sala Sexta), 2014). El Gobierno de España, ante esto, se comprometió a crear un Decreto Ley que cumpla la legislación europea en este aspecto. Debido a esto, las empresas de servicios de estiba, han mantenido una "lucha" en contra de esta legislación y de la intencionalidad colaborativa del Gobierno español.

*"Sin llevar a cabo ninguna huelga oficial, los puertos denunciaron huelgas encubiertas, que afectaron de forma importante a las importaciones y exportaciones de los puertos españoles". "En la Autoridad Portuaria de Barcelona indican constancia de entre nueve y diez barcos desviados desde la capital levantina, hecho que califican de "circunstancial". En el caso valenciano, la disminución de toneladas ha sido del 13,7% (de 5,96 millones de toneladas ante*

5,14 millones de toneladas)". *"Es el primer destino en volumen de tráfico de mercancías de España, Algeciras, el que peor parado ha salido. El descenso del tonelaje ha sido del 18,5% (de los 8,76 millones en enero a los 7,13 millones de febrero). "Tánger ha recibido parte de la mercancía que suele desembarcar en el municipio andaluz", explican desde Puertos del Estado"* (Vidal, 2017).

La empresa ha visto como muchos clientes de carga habitual, preferían realizar sus transacciones comerciales con otro país, debido a los problemas con la carga y descarga de mercancías en los puertos españoles. Debido a esto la empresa ha perdido transitoriamente un 12% de sus clientes habituales, con la incertidumbre de poder recuperarlos o no, una vez solucionado dicho conflicto.

**-Máquinas de impresión 3D:** la aparición de máquinas de impresión 3D transformará los procesos de fabricación, las cadenas de suministro y las instalaciones de las empresas. No supondrá la desaparición del transporte marítimo o terrestre, pero sí un inminente cambio en estos servicios y todo cambio requiere unas adaptaciones. Aun no se conoce el alcance que tendrán estas máquinas en la industria, pero de momento la incertidumbre, es importante de cara a los cambios que se requerirán para poder sobrevivir en el sector del transporte y en nuestro caso, en el transporte marítimo.

**-Aparición de los transitarios:** en el comienzo del transporte marítimo de mercancías las relaciones comerciales se efectuaban directamente entre el cliente (importador/exportador) y la empresa naviera o sus agentes. Fue a partir de los años sesenta cuando apareció y se reconoció la figura de los transitarios, (FETEIA, s.f.), éstos son intermediarios entre los clientes y las empresas navieras y los operadores logísticos en general. Por tanto, inicialmente, la figura que tenía el conocimiento, la formación y la experiencia sobre este sector, era la empresa naviera o su agente, la empresa consignataria de buques. Esto provocaba que las consignatarias de buques tuvieran un gran poder negociador y una evidente situación ventajosa a la hora de incrementar sus márgenes de beneficio, frente a los clientes, que habitualmente, no disponían de la capacidad y recursos como para hacer frente a estas negociaciones comerciales. Una vez apareció la figura de los transitarios, esta situación cambió, ellos sí que se sitúan en un escenario de equilibrio con las naviera o empresas consignatarias, pues sí disponen de la capacidad y recursos como para poder negociar las condiciones y precios de los servicios, cobrando además ellos, por sus servicios de intermediación. Todo ello ha provocado una reducción considerable de los márgenes de beneficio de las empresas navieras y consignatarias de buques, como es en este

caso, la empresa objeto de estudio, y supuso un antes y un después en las reglas de juego del sector portuario y de transporte.

**-Competencia:** hoy en día, no sólo las empresas transitorias juegan un papel importante en el sector, sino que el número de navieras y de empresas consignatarias ha ido aumentando. Esta competencia genera una rivalidad en la oferta de precios a la hora de abarcar más cuota de mercado. Las navieras que cuentan con una cuota de mercado amplia, disponen de un poder negociador con los proveedores, que otras de menos dimensiones no disponen. Lo que les permite reducir sus costes y diferenciarse mediante una oferta de precios y condiciones más competitiva.

**-Nivel de idiomas en España:** en el sector portuario y en general en todos los ámbitos relacionados con el comercio internacional, resulta casi imprescindible para ser competente personal o empresarialmente hablando, un nivel medio-alto de idiomas, como mínimo del inglés, pues internacionalmente, es el idioma universal. España se ha situado como el país europeo con peor nivel de inglés, según el barómetro Cambridge Monitor publicado por Cambridge University Press. Esto sitúa a las empresas situadas en España y desarrolladas por españoles, como menos competitivas que el resto de empresas europeas. En la empresa objeto de estudio, como hemos comentado en la presentación de ésta, el nivel de idiomas es variado, habiendo empleados que cuentan con un conocimiento alto de 4 idiomas y otros que únicamente cuentan con un nivel medio de inglés. Este factor podría suponer la diferencia en el servicio prestado al cliente por la empresa, y podría suponer, la elección, por parte de los clientes de otra naviera o empresa consignataria para realizar su transacción.

#### En cuanto a las oportunidades:

**-Previsiones de crecimiento del PIB:** según el Ministerio de economía, “es más que probable que la economía cierre el año con una tasa media del 3,1%, con lo que se cumplirán las previsiones del Gobierno incluidas en el Plan Presupuestario de 2018 enviado a Bruselas el pasado 16 de octubre. De esta manera, será el tercer ejercicio consecutivo en que el PIB presente un incremento anual superior al 3%. España, que recuperó el trimestre anterior el nivel de renta previo a la crisis, mantiene así un elevado diferencial de crecimiento frente a la zona euro que, según los últimos datos de Eurostat, ha elevado su PIB el 0,6% intertrimestral y el 2,5% anual en el tercer trimestre.” (Ministerio de Economía, 2017)



El crecimiento del PIB genera confianza y estabilidad en el sector económico, esto desemboca en un aumento de las transacciones comerciales internas y consecuentemente internas, lo que supone un aumento de las importaciones y exportaciones. Desde el año 2014 la tendencia de los flujos de importación y exportación han seguido un ritmo ascendente, la empresa objeto de estudio, así lo ha visto reflejado en sus propias cifras internas, y así prevé que continúe.

**-Aplicación legislación europea sobre la estiba:** hasta ahora la estiba ha sido la única profesión de nuestro país no abierta a la libertad de contratación. El Real Decreto aprobado por el Gobierno para el cumplimiento de las exigencias legislativas europeas en este campo, propone la libertad de contratación y la no obligación de las empresas de estiba de formar parte de una sociedad que suministra los trabajadores. Concluido el periodo de transición, las Sagep podrán liquidarse o convertirse en empresas de trabajo temporal (ETT). Y coexistir con Centros Portuarios de Empleo, que, según Puertos del Estado, darán estabilidad al empleo. En cuanto a la formación para el desempeño de la estiba exige una cualificación profesional de los títulos o una experiencia de 100 jornadas de trabajo. Esta libertad de contratación abaratará la mano de obra y consecuentemente hará que los puertos españoles sean, si cabe, aún más competitivos, pues, hasta ahora, los puertos de Barcelona, Valencia y Algeciras se encuentran en la lista de puertos marítimos comerciales más importantes de Europa.

**-Tipos de interés y tipos de cambio:** según el Ministerio de economía, *“la competitividad precio de la economía española frente a la UE moderó su caída en el tercer trimestre del año, como consecuencia tanto de la contenida apreciación del euro como del mantenimiento de un diferencial positivo de crecimiento de los precios, según refleja el Índice de Tendencia de la Competitividad (ITC) calculado con el Índice de Precios de Consumo (IPC). En relación con la OCDE, la apreciación del euro frente a las principales monedas de esta zona produjo un incremento del ITC del 2,7%.”* (Ministerio de Economía, 2017)

**-Globalización de los mercados:** el proceso de globalización que viene dándose desde mediados del S.XX propicia el libre comercio. En el comercio internacional se produjo un cambio notable, la producción en línea trajo consigo las economías de escala, donde un número muy reducido de plantas podían abastecer el consumo en todo el mundo. Para ello, fue inminente sistemas de comercialización donde la producción de equipos, productos y

repuestos, se hacían en el origen y se transportaban a los destinos, lugar en que se hacía la mantención y la reparación. Con ello, las necesidades de transporte se multiplicaron.

Estos sistemas de comercialización, compuestos de redes de distribuidores, (proveedores de combustibles, vendedores de repuestos, talleres de mantención y reparación, etc.), masificaron los mercados y desterraron para siempre el autoconsumo y la producción artesanal.

El proceso de globalización está en continuo desarrollo, extendiéndose cada vez más y llegando a más países del mundo. Con lo que las oportunidades de que el mercado internacional crezca, y con ello, los transportes de mercancía, son definitivamente previsibles.

**-Digitalización:** los avances en cuanto a las redes de comunicación, como es, internet y las líneas de alta velocidad, así como los avances informáticos y tecnológicos, propician una mayor interlocución internacional, mayor comercialización y finalmente, un mejor servicio del proceso y gestión que ofrecen las empresas consignatarias.

**-Formación y capacitación:** consecuencia, en parte, de la globalización, las empresas son más exigentes en cuanto la formación y capacitación de su personal. Ello ha provocado una movilización social, inculcando la necesidad del aprendizaje y desarrollo de los idiomas en todos los ámbitos. Cada vez se ofrecen más títulos formativos que incluyen parte del proceso formativo en una lengua extranjera, así como el curso de algún ciclo del título en instituciones extranjeras, además, las instituciones públicas facilitan el acceso a la formación lingüística, procurando escuelas oficiales de idiomas. Poco a poco, las diferencias existentes entre la formación y capacitación de los españoles y el resto de los europeos, van disminuyendo, y son cada vez más competentes.

**-Oferta de líneas marítimas:** otro aspecto que diferencia mucho a cada empresa del sector portuario y es la oferta de líneas marítimas regulares que pueda ofrecer cada naviera. Más atractivo es para un cliente, a la hora de elegir una naviera u otra para transportar asiduamente mercancías, será los puertos a los que llegue esta naviera de forma regular. Es decir, si una naviera “X”, tiene programadas líneas regulares al puerto de Valencia únicamente, y otra naviera “Y” oferta líneas regulares a Valencia, Barcelona, Algeciras y Bilbao, es mucho más competente que la otra. Pues el cliente no se ve en la necesidad de consultar la disponibilidad o no de cada destino cada vez que tiene acceso a una transacción con un destino diferente al que suele comerciar. Abarcar, mediante líneas regulares, puertos

de todo el mundo, supone contar un alto capital, que pocas navieras pueden permitirse, y las que lo consiguen, acceden a una posición de superioridad sobre las demás.

En segundo lugar, se analizan los **FACTORES INTERNOS** de la empresa consignataria de buques, es decir, sus debilidades y sus fortalezas.

En cuento a las debilidades:

**-No adaptación a la aparición de la figura de los transitorios:** Como puede observarse en los resultados de la autoevaluación no existe un proceso implantado para la adaptación de un cambio como éste.

**-Competencia:** Tal y como muestran los resultados del criterio de política y estrategia no existe una orientación hacia las necesidades y expectativas y plan de adaptación y reorientación hacia nuevas perspectivas.

**-No diferenciación del servicio o producto:** por el sector en el que nos encontramos y los pocos avances que ha habido desde que apareció “el contenedor”, el servicio a ofrecer no puede variar mucho más que algunos pequeños complementos como el número de líneas o lo que puede abarcar espacialmente una naviera, el tiempo de tránsito, o como ya hemos dicho los precios. Esto dificulta la diferenciación con la competencia, quedando únicamente el trato y la atención al cliente como una máxima a seguir por estas empresas. El déficit de esta debilidad se ve reflejado en los resultados de la autoevaluación, ya que la falta de procesos internos orientados hacia la investigación, así como indicadores de rendimiento sobre este aspecto, genera una valoración insuficiente de los criterios de *política y estrategia y procesos en la autoevaluación de la organización*.

**-Poder de negociación de los clientes:** ligado a los puntos anteriores, los clientes al disponer de una amplia oferta con la que contratar el servicio de transporte y disponer de un intermediario con capacidad y conocimiento, se encuentra en posición, en ocasiones, de comparar y requerir que se le equiparen o incluso se le ofrezcan mejores condiciones y precios que otras navieras. De la misma forma que en el punto anterior, la necesaria implementación de indicadores de rendimiento y acción sobre ellos, de procesos internos que regulen las necesidades y expectativas de los grupos de interés, genera una crítica en la evaluación de estos criterios. La empresa no dispone de los conocimientos o herramientas necesarias para poder verse favorecida por este tipo de negociaciones y eso la debilita frente a la competencia.

**-Poder de negociación de los proveedores:** de la misma forma, los proveedores al disponer de más clientes cuentan un mayor poder negociador. Se encuentran en posición de establecer condiciones y precios menos beneficiosos para cada cliente. Antes, cuando había más oferta de proveedores y menos empresas consignatarias y transitarias, éstas eran las que ostentaban la situación de poder y podían exigir unas condiciones y precios más beneficiosos, pues a los proveedores no les quedaba más remedio que aceptarlas para abarcar más clientes. Precisamente, la mejora de la gestión de las *alianzas externas* es el criterio que en la autoevaluación se valora negativamente, es por ello que la empresa es débil en frente al resto del sector en este aspecto.

**-Tecnología:** desde la aparición de las figuras de las empresas consignatarias y más tarde de las transitarias, ha habido muchos avances tecnológicos. Hasta mediados de la década de los 80 no se usaron los ordenadores a nivel empresarial o doméstico, lo cual suponía un trabajo mucho más lento y menos exacto.

No fue hasta los años 90 cuando se utilizó internet o los teléfonos móviles, lo que, para este sector suponía muchas horas de trabajo en horarios rotatorios o indefinidos, pues dependían de las fechas de llegada y salida de los buques, de la recogida y entrega de documentación en los distintos organismos involucrados (aduanas, terminales portuarias, etc.) de las cuales tenían noticia a través del correo ordinario y de mensajeros puerta a puerta.

Todo ello ha supuesto, de por sí, una necesidad de avance tecnológico indispensable para sobrevivir en el sector, pues una vez aparecieron estos dispositivos e internet, las empresas cambiaron drásticamente su ritmo de trabajo. Las comunicaciones entre las terminales portuarias, aduanas, e incluso con los buques podía ser inmediata, rápida y fiable. Ventajas que, ninguna empresa del sector podía permitirse no alcanzar.

Desde esta “revolución tecnológica”, sigue habiendo pequeños grandes progresos que, aunque no tan extremos como los anteriores, suponen diferenciaciones en el sector. Ha habido, sobretudo, avances en el campo de la logística y el transporte, como el GPS, los programas informáticos, y en general la amplia gama de aparatos electrónicos con más o menos dotación.

Las grandes navieras y transitarias son las que pueden permitirse adquirir los últimos avances tecnológicos, para poder ofrecer así, un servicio más rápido, más fiable y de mayor calidad.

Como muestra la puntuación del subcriterio *gestión de la tecnología*, la empresa no se encuentra actualizada en cuanto a medios tecnológicos, es necesaria una inminente mejora

de la gestión de este aspecto, pues es base para el buen desarrollo de gran parte del trabajo de la empresa y que la diferenciará del resto.

**-Escasa oferta de líneas marítimas:** otro aspecto que diferencia mucho a cada empresa del sector portuario y es la oferta de líneas marítimas regulares que pueda ofrecer cada naviera. Más atractivo es para un cliente, a la hora de elegir una naviera u otra para transportar asiduamente mercancías, será los puertos a los que llegue esta naviera de forma regular. Es decir, si una naviera “X”, tiene programadas líneas regulares al puerto de Valencia únicamente, y otra naviera “Y” oferta líneas regulares a Valencia, Barcelona, Algeciras y Bilbao, es mucho más competente que la otra. Pues el cliente no se ve en la necesidad de consultar la disponibilidad o no de cada destino cada vez que tiene acceso a una transacción con un destino diferente al que suele comerciar. Abarcar, mediante líneas regulares, puertos de todo el mundo, supone contar un alto capital, que pocas navieras pueden permitirse, y las que lo consiguen, acceden a una posición de superioridad sobre las demás. La empresa objeto de estudio, dispone de una oferta de líneas escasa, únicamente la región asiática y Marruecos. Sería conveniente, tal y como muestran los resultados de la autoevaluación, la revisión y reorientación hacia las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés, pues es necesario un constante seguimiento de esta oferta para mantener la competitividad de la empresa.

**-Gestión reclamaciones:** en este sector, por el propio servicio que se ofrece, y el largo proceso que hay que seguir para concluirlo, son abundantes las reclamaciones. Desde que la mercancía sale de “casa” del cliente de origen, se introduce en un contenedor o no, se carga en el buque, el buque llega al puerto de destino, la mercancía o contenedor es descargado, y transportado hasta la “casa” del cliente de destino, pueden transcurrir días, semanas o incluso meses. El producto en este caso, la mercancía a granel o cargada en un contenedor, a menudo, debe soportar inclemencias meteorológicas, movimientos bruscos, golpes o incluso extravíos. No todas las empresas navieras cuentan con personal o departamento preparado para gestionar estas incidencias, por motivos económicos, gestiones empresariales anticuadas, etc. Estas empresas, pierden mucho capital a través de la no gestión de las reclamaciones, pues una naviera que cuente con una personal preparado para ello, puede recuperar un porcentaje altísimo de este capital. Es parte importante del subcriterio de *gestión de los recursos económicos y financieros*, y es por ello, que esta debilidad se plasma en los resultados de este criterio y subcriterio en la autoevaluación.

En cuento a las fortalezas:

**-Transitarios:** la figura de los transitarios, como ya hemos explicado, actúa como intermediario entre el cliente final y la empresa naviera. Desde la parte de la empresa naviera, el no tratar directamente con el cliente final y tratar con un intermediario formado y capacitado como es el transitario, facilita mucho el trabajo y da fluidez al proceso. Normalmente los transitarios trabajan con grandes empresas navieras, por ello las pequeñas navieras, en ocasiones, trabajan directamente con el cliente final.

El que cada servicio contratado sea más fluido y más rápido, mejora, por otra parte, la gestión del resto de servicios con el resto de clientes, resultando al final, una calidad general en el servicio de las empresas que demuestran ser más rápidas, fiables y fluidas al gestionar todas las transacciones derivadas de un buque, y adquiriendo una posición ventajosa frente a las pequeñas navieras que no consiguen esta fluidez, entre otras cosas, por trabajar directamente con cada cliente final. En el caso de la empresa objeto de estudio, el 90% de los clientes con los que nos relacionamos son transitarios o empresas que cuentan personal formado y especializado en este campo, y solo un 10% se trataría de clientes no especializados o formados para ello. El tiempo medio empleado en la gestión de un expediente con un cliente cualificado es un 67% menor que el empleado con un cliente no formado. Gestionar bien el aprovechamiento de este intermediario es clave, y es parte importante del resultado positivo del subcriterio *gestión de las alianzas externas* de la autoevaluación.

**-Fluctuación del crecimiento del mercado:** las empresas navieras se dedican a la gestión de las exportaciones e importaciones de los clientes. Éstas, dependen de muchos factores, muchos son por variables económicas a nivel europeo e incluso mundial. Puede parecer más una debilidad que una fortaleza, pero realmente, esta es la razón, por la que las empresas navieras no sólo dependen de su propia gestión a la hora de abarcar más o menos cuota de mercado, pues el factor económico y la fluctuación del mercado mundial afecta a su propia cuota de mercado. En un momento dado, si las circunstancias económicas del país o externas a éste, se dan como para que se incrementen notoriamente las exportaciones o las importaciones, la demanda de empresas navieras se verá incrementada, provocando, posiblemente, que navieras o transitarias que por su gestión no consiguen aumentar su mercado de clientes, lo hagan por necesidad de las circunstancias y demanda del mercado. Precisamente por este tipo de fluctuaciones es importante llevar a cabo una buena gestión de los recursos económicos y financieros de la empresa, pues una rápida reorganización de los recursos en etapas de cambios y transiciones económicas es esencial para una buena adaptación. En la empresa objeto de estudio es habitual el cambio de departamento del

personal, para obtener así empleados polivalentes, para que en caso de un incremento o sobrecarga de un departamento pueda hacerse frente a éste de forma rápida y eficiente.

**-Atención al cliente:** la cualidad, entre otras, que hace a las empresas navieras diferenciarse entre ellas, es la atención al cliente y la calidad del trato con éste. En el sector portuario y en el gremio de las navieras, como ya se ha explicado, surgen muchos imprevistos y cambios inoportunos, retrasos, adelantos, cambios de destino, etc. La gestión de los imprevistos con un mayor interés, atención y facilidades es la garantía que una naviera puede ofrecer en contraste con el resto, es lo que da a una naviera una ventaja y un factor diferenciador sobre las demás. En la autoevaluación puede observarse una puntuación media/alta de los subcriterios de *atención al cliente* y de *gestión de las relaciones con los clientes*, coherente, así, con esta fortaleza.

**-Poder de negociación con los proveedores:** algunas navieras aseguran un flujo mínimo de trabajo a los proveedores a cambio de unos precios más competitivos que el resto, y el proveedor a su vez garantiza el aprovisionamiento del servicio o producto dentro de esos mínimos. Esto a la empresa naviera le otorga un amplio margen de operatividad y de beneficio de cara a los resultados finales. Es cierto, como he dicho, que deben disponer de un flujo mínimo de trabajo que sea atractivo para el proveedor y que normalmente asegure la subsistencia empresarial de éste. Por ejemplo, la empresa naviera “X” realiza normalmente los transportes terrestres con la empresa “Y”, “A”, o “C”, según disponibilidad de la empresa transportista y según la negociación del kilometraje en cada caso. Llega un punto en el que la empresa naviera “X” consigue una cuota de mercado estable y suficiente como para acordar con la empresa transportista “Y” un mínimo de transportes anuales, pudiendo éstos contabilizarse por servicios, por kilómetros o por facturación, y a cambio la empresa transportista “Y” garantiza a la empresa naviera la disponibilidad de ese mínimo de transportes con prioridad a otras navieras y un precio inferior por kilómetro. La empresa que estudiamos, dispone de este tipo de acuerdo con dos empresas transportistas, hay un acuerdo de un mínimo de volumen de carga a cambio de unos precios más económicos que los que ofrecen a otros clientes sin acuerdos.

**-Alianzas navieras:** las alianzas entre navieras suponen muchos beneficios para todas ellas, pero en mayor medida para las pequeñas. Aliándose pueden conseguir:

- reducir costes operacionales.
- ofrecer líneas a más destinos sin aumentar sus flotas.

- les permite usar magabuques, los cuales son más eficientes en cuanto al consumo de energía.
- ofrecer tiempos de tránsito más frecuentes y predecibles.
- pueden presionar a los grupos de interés para obtener tarifas más bajas.

La naviera para la que trabaja la empresa del presente estudio, ha llevado a cabo un proceso de fusión/alianza con otras dos navieras aproximadamente del mismo tamaño. Las tres navieras a partir de abril de 2018 han pasado a conformar una sola naviera, triplicando su tamaño y así sus cargas, aumentando sus niveles competitivos y con ello, su poder de negociación con los proveedores, así como concentrando una oferta de líneas más amplia y economizando costes al englobar la carga de las 3 antiguas navieras en un solo buque.





## 5.2 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME ayudará a definir las líneas estratégicas de acción aportando las acciones específicas que se integrarán en el plan. Canaliza y asienta los resultados del DAFO transformándolos en líneas claras de acción.

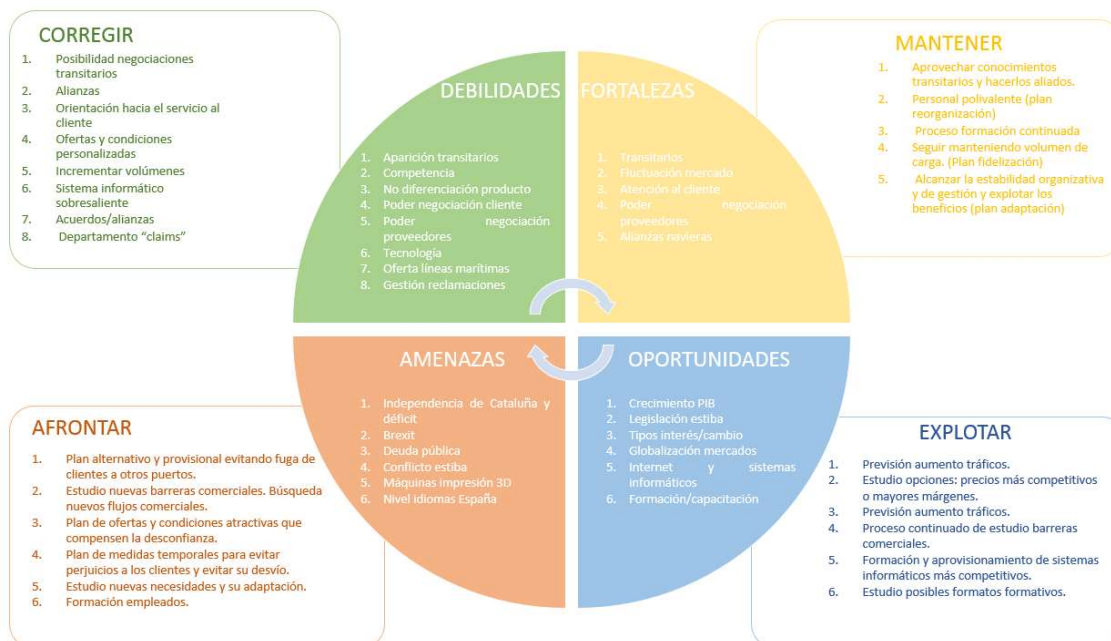
CAME se compone de las siglas:

**-Corregir** las debilidades detectadas en el DAFO. Aquí se desarrollan estrategias de reorientación.

**-Afrontar** las posibles amenazas detectadas en el DAFO. Aquí se desarrollan estrategias de supervivencia.

**-Mantener** las fortalezas. Aquí se desarrolla un plan de acción para asentar aquello que ya se hace bien y que se debe mantener. Son estrategias defensivas.

**-Explotar** las oportunidades. Se trata de diseñar un plan de acción para convertir a éstas, en grandes fortalezas en el futuro. Son estrategias ofensivas.



Una vez definidos la misión, visión y valores; analizado el entorno externo e internos de la organización, y realizado el análisis CAME, debemos concluir que tipo de estrategia es la idónea para alcanzarlos.

Cabe resaltar que en esta organización están muy presentes los grupos de interés (clientes, proveedores, recursos humanos propios de la organización, accionistas, etc), es por ello que la proposición de valor debe estar dirigida hacia éstos, pero con mayor fuerza en los clientes para así, consolidar relaciones más duraderas con éstos.

Los objetivos de la empresa estarán relacionados con la condición de totalidad de la solución integral, el servicio excepcional y la calidad de la relación empresa-cliente.

Adquirir un nuevo cliente puede resultar caro, pero después de la cara adquisición, lo esencial es retenerlo, mediante el compromiso, responsabilidad, confianza, trato personal e individualización de éste para así fidelizar las relaciones.

Así, los procesos de innovación se centran en encontrar nuevas formas de crear valor para los clientes. La investigación en averiguar las necesidades de éstos para adelantarse a ellas y finalmente superar sus expectativas.

Por otra parte, la excelencia en el servicio también puede utilizarse para crear un mejor valor social y calidad de vida en el espacio físico donde opera.

Los empleados deben poseer un excelente conocimiento de los servicios que la empresa puede ofrecer, así una gran capacidad de adaptación a las preferencias y necesidades concretas de los clientes y habilidades, para que los éstos puedan ser atendidos por el menor número de empleados posible.

Una vez estudiado todos los elementos anteriores, la empresa se ha planteado unas líneas estratégicas a seguir y unos proyectos estratégicos concretos:

## **LÍNEA ESTRATÉGICA I. REORIENTACIÓN AL CLIENTE**

### **Proyecto Estratégico I: REVISIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS OFRECIDOS.**

OBJETIVO: mejorar la oferta de servicios/productos según las necesidades de los clientes.

**META:** a partir del 01/01/2019 se haya creado y difundido a toda la empresa un nuevo documento que recoja todos los paquetes de ofertas actualizadas, así como sus precios. Así mismo, que las actualizaciones de precios y paquetes de ofertas estén implantadas en los sistemas informáticos y se haya provisto la formación y comunicación necesaria al respecto a todo el personal involucrado.

**RECURSOS:** una reunión semanal en la que deben intervenir el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento comercial y el responsable del departamento financiero para la actualización de dichas ofertas. Así como un proceso informativo y de formación de una semana de duración a los responsables de todos los departamentos de la empresa.

**Proyecto Estratégico II: REVISAR PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTE INCIDENCIAS.**

**OBJETIVO:** mejorar la asistencia y el protocolo de actuación ante cualquier incidencia durante todo el proceso del servicio.

**META:** a partir del 01/01/2019 se haya creado y difundido a toda la empresa un documento que recoja un protocolo de actuación ante todas las incidencias previstas durante el proceso de servicio. Así como, que los sistemas informáticos estén preparados para afrontar el nuevo protocolo y sus consiguientes cambios en los procesos que pudiera afectar.

**RECURSOS:** una reunión semanal en la que intervendrán el director general, el comité ejecutivo, y el responsable del departamento de claims. Así como un proceso de información y formación de una semana de duración dirigido a los responsables de todos los departamentos de la empresa.

**LÍNEA ESTRATÉGICA 2. MEJORAR RELACIONES CON LOS TRANSITARIOS**

**Proyecto Estratégico I: CREACIÓN DE UN PLAN DE CONTACTOS MEDIANTE LA CREACIÓN DE UNA COMISIÓN DE CONTACTO ENTRE TRANSITARIOS Y NAVIERAS.**

**OBJETIVO:** la mejora de las relaciones entre ambas partes, así como la cooperación y alianza entre ellas para obtener la satisfacción del cliente final y alcanzar la excelencia del servicio marítimo en la ciudad de Valencia.

**META:** la aplicabilidad, viabilidad y funcionamiento de dicha Comisión de Contacto a partir del 01/06/2019.

**RECURSOS:** una reunión en la que participarán el director general, el comité ejecutivo y los responsables de todos los departamentos de la empresa. Una reunión en la que participarán el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento comercial.

### **LÍNEA ESTRATÉGICA 3. FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

#### **Proyecto Estratégico I: CREACIÓN DE PROCESOS FORMATIVOS SOBRE:**

**-SISTEMAS INFORMÁTICOS**

**-IDIOMAS**

**-ACTUALIDAD SECTOR MARÍTIMO Y PORTUARIO**

**-POLIVALENCIA INTERNA**

**OBJETIVO:** mejorar la formación de todos los empleados de la empresa para aumentar así la competitividad de la empresa y alcanzar una diferenciación en el sector.

**META:** a partir del 01/01/2019 todos los empleados deben conocer los procesos informáticos básicos de la empresa, así como todos los procesos informáticos propios de su departamento. A partir del 01/01/2020 todos los empleados de la empresa con contrato indefinido y una antigüedad de más de 2 años deben poder realizar las tareas básicas de todos los departamentos de la empresa. Por otra parte, a partir del 01/01/2020 todos los empleados que cuenten con un contrato indefinido y una antigüedad en la empresa de más de 2 años, deberán tener un nivel alto de inglés. Por último, rotativamente y equilibradamente, todos los empleados con contrato

indefinido, deberán asistir a cursos relacionados con el sector marítimo portuario, así como de transporte intermodal.

RECURSOS: una reunión a la que deberán asistir el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento de recursos humanos, así como el responsable del departamento financiero. Una reunión mensual a la que deberán asistir el director ejecutivo, el comité ejecutivo y el responsable del departamento de recursos humanos, así como el responsable del departamento financiero.

#### **LÍNEA ESTRATÉGICA 4. MEJORA DE LA EFICIENCIA**

##### **Proyecto Estratégico I: ESTUDIO DE COSTES Y MÁRGENES PARA LAS DIFERENTES LÍNEAS DE NEGOCIO.**

OBJETIVO: mejorar los costes y márgenes de beneficio de todas las líneas de negocio.

META: el 01/12/2018 estén revisadas todas las líneas de negocio y su eficiencia en cuanto a costes

RECURSOS: una reunión a la que deberán asistir el director general, el director ejecutivo, el responsable del departamento comercial y el responsable del departamento financiero. Así mismo, una revisión mensual a la que deberán asistir los mismos empleados que a la reunión anteriormente mencionada.

Una vez establecidas por la dirección de la empresa las líneas estratégicas y sus respectivos proyectos estratégicos, se debe diseñar el proceso de implantación, seguimiento y evaluación de éstos, de esta forma comprobaremos en qué grado son cumplidos.

Para ello, se ha elaborado el siguiente plan de implantación que detalla las fases en que se estructuran los diferentes proyectos y los recursos de los que se ha dotado la empresa para llevarlos a cabo.

**LÍNEA ESTRATÉGICA I:** esta línea estratégica incluye dos proyectos estratégicos que están estructurados de la misma forma en cuanto a plazos (una reunión semanal en la que deben intervenir el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento correspondiente a cada proyecto. Así como un proceso informativo y de formación de una semana de duración a los responsables de todos los departamentos de la empresa), por tanto,

vamos a establecer un cuadro evaluador del seguimiento sobre el cumplimiento de dichos proyectos:

Cada fase corresponde a cada mes (fase 1 = julio 2018, fase 2 = agosto 2019...), deberá valorarse tanto la organización, como la asistencia y la efectividad de las reuniones que correspondan a cada mes. Además, como la meta debe concluirse y ser efectiva el 01/01/2019, la FASE 7 corresponde a la última semana de diciembre, que corresponde a la semana de formación e información de todos los departamentos de la empresa sobre ambos proyectos.

Por último, la FASE 8 corresponde al periodo comprendido desde que deben ser efectivos los proyectos, 01/01/2019 hasta un mes después, 01/02/2019, pues este período es esencial para comprobar la efectiva aplicabilidad de los proyectos, así como período de “prueba” para encontrar cualquier tipo de carencia que pudieran tener los proyectos.

Una vez transcurrida esta fase de prueba de un mes, deberá realizarse de nuevo una reunión a la que deberán asistir el Director general, el comité ejecutivo y los responsables de los departamentos correspondientes, según el proyecto de que se trate, para analizar los resultados de esta evaluación, y proponer y elaborar un nuevo sistema de evaluación.

Los criterios evaluadores finales de esta línea estratégica serán:

**PROYECTO 1.** Revisión de los servicios/productos ofrecidos: el criterio a evaluar en este proceso es el porcentaje de servicios revisados hasta el 01/01/2019. Este criterio evaluador está comprendido en el indicador de procesos del mapa estratégico.

**PROYECTO 2.** Revisión del protocolo de actuación ante incidencias: el criterio a evaluar en este proyecto es la creación del protocolo antes del 01/01/2019. De la misma forma que en el proyecto anterior, este criterio evaluador también está relacionado con el indicador de procesos que marca el mapa estratégico.

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1: REORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>								
<b><u>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</u></b>	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7	FASE 8
<b>REVISIÓN DE LOS SERVICIOS/PRODUCTOS OFRECIDOS</b>								
<b>REVISIÓN DEL PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTE INCIDENCIAS</b>								

**LÍNEA ESTRATÉGICA 2:** esta línea estratégica únicamente se desarrolla con un proyecto estratégico, cuya estructura de aplicabilidad está prevista de la siguiente forma: una reunión en la que participarán el director general, el comité ejecutivo y los responsables de todos los departamentos de la empresa. Una reunión en la que participarán el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento comercial, y la meta es ser aplicado a partir del 01/06/2019.

De esta forma, el sistema evaluador que representamos mediante la tabla que a continuación se muestra, se organiza de la siguiente forma:

La FASE 1 corresponde a la primera reunión que debe celebrarse entre el director general, el comité ejecutivo y los responsables de todos los departamentos de la empresa. Deberá evaluarse tanto la organización de la reunión, como la asistencia, como eficacia de la misma. Con esta reunión lo que se persigue es que los responsables de cada departamento, aporten las cuestiones y elementos más importantes y conflictivos que se generan a diario con los transitarios.

La FASE 2 corresponde a la segunda reunión que deberá producirse esta vez, entre el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento comercial. Deberá evaluarse, de la misma forma que la anterior, la organización de la misma, la asistencia y la eficiencia de la misma respecto, esta vez, de las conclusiones y capacidad de síntesis sobre el formato y la configuración del Comité de Contacto a crear.

La FASE 3 corresponde a la evaluación sobre la labor de contacto que debe realizar el departamento comercial con los transitarios del sector en la ciudad de Valencia, así como la receptividad de estos en cuanto al proyecto planteado.

La FASE 4 corresponde a la evaluación sobre la organización de la celebración del Comité.

Después de la celebración del primer Comité de Contacto entre transitarios y Navieras de la ciudad de Valencia, debe hacerse una reunión entre el Directo General, el Comité Ejecutivo y el responsable del departamento Comercial para evaluar de la efectividad, de los resultados y de las conclusiones obtenidas de dicho acto, esta evaluación se corresponde con la FASE 5 de la tabla.

Los criterios evaluadores finales de esta línea estratégica son los siguientes:

PROYECTO I. Creación de un plan de contactos mediante la creación de una comisión de contacto entre transitarios y navieras: los criterios evaluadores de este proyecto serán el número de reuniones celebradas por La Comisión de Contacto entre Navieras y Transitarios. Este criterio evaluador forma parte del indicador de clientes/partners según el mapa estratégico de la empresa.

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: MEJORAR RELACIONES CON LOS TRANSITARIOS</b>					
<b><u>PROYECTO ESTRATÉGICO</u></b>	FASE	FASE	FASE	FASE	FASE
	1	2	3	4	5
<b>CREACIÓN DE UN PLAN DE CONTACTOS MEDIANTE LA CREACIÓN DE UNA COMISIÓN DE CONTACTO ENTRE TRANSITARIOS Y NAVIERAS</b>					



**LÍNEA ESTRATÉGICA 3:** la línea estratégica 3 viene desarrollada con un proyecto que engloba tres aspectos diferentes de formación, dos tienen marcados un plazo de cumplimiento para el 01/01/2019, y otro no viene enmarcado con ningún plazo. Para el desarrollo de este proyecto se ha organizado el siguiente plan: una reunión a la que deberán asistir el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento de recursos humanos, así como el responsable del departamento financiero. Una reunión mensual a la que deberán asistir el director ejecutivo, el comité ejecutivo y el responsable del departamento de recursos humanos, así como el responsable del departamento financiero.

Para la evaluación de dicho plan, se ha creado una tabla evaluadora que comprende 7 fases:

La FASE 1 corresponde a la primera reunión que debe producirse y a la que hacemos referencia en la descripción del plan establecido, en ella deberá evaluarse tanto la organización de la misma, como la asistencia, como la eficacia de la misma, en cuanto a la conclusión de un presupuesto destinado para el proyecto y la configuración del desarrollo de dichos procesos de formación.

La FASE 2, 3, 4 5 Y 6 corresponde a cada reunión mensual que debe producirse según el plan previsto, de estas fases también cabe evaluar tanto la organización de las mismas, como la asistencia y la revisión del seguimiento de los 2 procesos de formación con un plazo de cumplimiento y de la actuación sobre el tercer proceso de formación que no incurre en plazo.

En cuanto a la FASE 7, se refiere a la evaluación de la reunión que deberá realizarse a finales del mes de diciembre, previamente al cumplimiento del plazo previsto para dichos procesos con plazo establecido, y de ésta deberá evaluarse tanto la organización como la asistencia a la misma, así como los resultados del proceso llevado hasta ahora de formación, la valoración de la continuación, si fuera necesario, de los cursos. Y, por otra parte, el seguimiento de la aplicación del proceso de formación referido a los cursos sobre el sector marítimo que no viene sujeto a plazo.

Los criterios evaluadores finales de esta línea estratégica serán los siguientes:

**PROYECTO I.** Creación de procesos formativos:

-criterio I: asistencia y rendimiento de los empleados en los cursos de informática y de inglés. Este criterio tiene relación con el indicador económico financiero del mapa estratégico de la empresa.

-criterio 2: valoración por parte de los empleados en cuanto a la aplicabilidad en la práctica de los conocimientos adquiridos por los empleados. Este criterio tiene que ver con el indicador de procesos según el mapa estratégico.

-criterio 3: número de cursos realizados por los empleados hasta el 01/01/2020. Este criterio tiene que ver con el indicador de procesos según el mapa estratégico.

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3: FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>							
<b><u>PROYECTO ESTRATÉGICO</u></b>	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7
<b>CREACIÓN DE PROCESOS FORMATIVOS</b>							

**LÍNEA ESTRATÉGICA 4:** esta línea estratégica viene desarrollada por un solo proyecto que tiene previsto el siguiente plan para su aplicación: una reunión a la que deberán asistir el director general, el director ejecutivo, el responsable del departamento comercial y el responsable del departamento financiero. Así mismo, una revisión mensual a la que deberán asistir los mismos empleados que a la reunión anteriormente mencionada.

La tabla evaluadora muestra 6 fases, la FASE 1 corresponde a la primera reunión a la que se hace referencia en el plan previsto para su aplicabilidad, de la que deberá evaluarse tanto su organización, como su asistencia, así como la eficacia de las conclusiones y programación del proceso a seguir para la consecución del objetivo y cumplimiento de la meta. Las FASES 2, 3, 4 y 5 corresponden a las reuniones mensuales que deben producirse, y de las que deberá evaluarse, no sólo su organización y asistencia sino también el seguimiento de la programación del proceso, y la consulta y solución de incidencias que puedan surgir de dicho proceso. Por último, la FASE 6 corresponde a la última reunión que se efectuará previamente a la fecha marcada como meta por el plan de aplicación, y en la que se evaluarán la consecución del proyecto y los resultados y conclusiones obtenidos de dicho proyecto.

Los criterios evaluadores finales de esta línea estratégica son los siguientes:

PROYECTO I. Estudio de los costes y márgenes para las diferentes líneas de negocio:

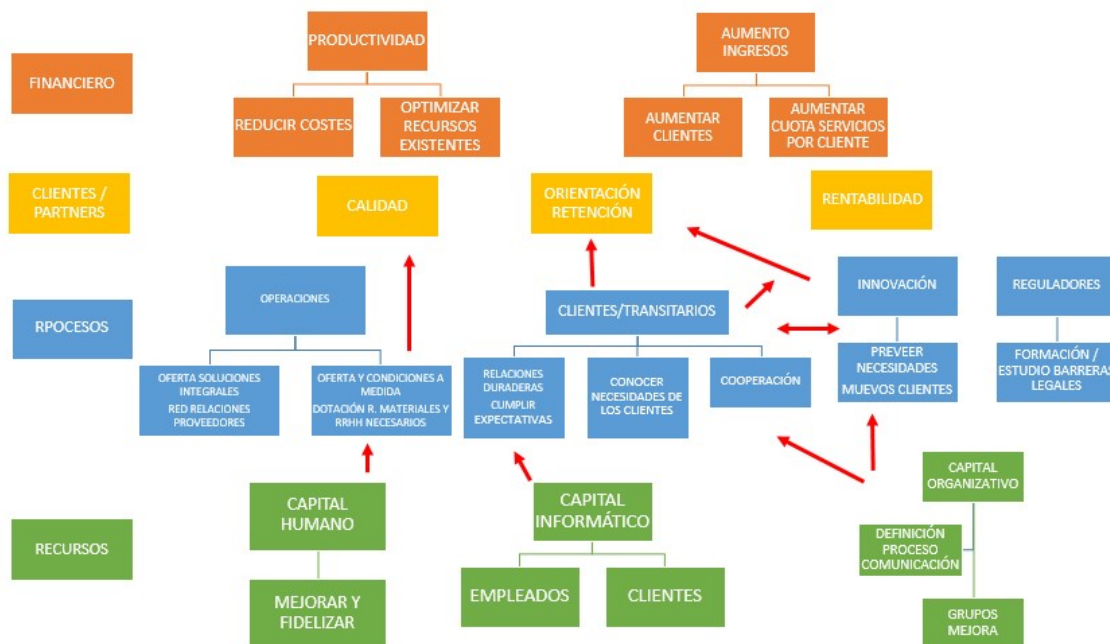
-criterio 1: número de líneas de negocio estudiadas y revisadas. Este criterio se alinea con el indicador de procesos según el mapa estratégico.

-criterio 2: profundidad del estudio y conclusiones precisas obtenidas. Este criterio tiene relación con el indicador de procesos y el económico financiero, como se hace referencia en el mapa estratégico.

<b><u>LÍNEA ESTRATÉGICA 4: MEJORA DE LA EFICIENCIA</u></b>						
<b><u>PROYECTO ESTRATÉGICO</u></b>	<b>FASE 1</b>	<b>FASE 2</b>	<b>FASE 3</b>	<b>FASE 4</b>	<b>FASE 5</b>	<b>FASE 6</b>
<b>ESTUDIO DE COSTES Y MÁRGENES PARA LAS DIFERENTES LÍNEAS DE NEGOCIO</b>						

## 6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En base al análisis hasta ahora realizado y a las líneas estratégicas marcadas por la empresa, el mapa estratégico sería el siguiente:



El mapa muestra una visión estratégica desde cuatro perspectivas diferentes, la perspectiva de los recursos, la de procesos, la del cliente y desde la perspectiva financiera. Permite visualizar los objetivos y metas que la organización pretende alcanzar abarcando todos los ámbitos relativos a la empresa, y cómo éstos se interrelacionan entre sí.

Se parte de la base de que se ha optado por una estrategia dirigida a crear valor en los clientes.

La mejora y formación de los empleados es la base para poder ofrecer servicios y atención al cliente de calidad, así como un servicio integral, completo, eficiente y fiable de los productos y servicios.

Es vital, y dependiente del anterior punto, disponer de un sistema informático eficiente, actualizado y que cubra todas las necesidades tanto de los empleados, para poder realizar el trabajo de la forma más eficiente posible, abarcando la máxima flexibilidad hacia el cliente y con

un margen de caída lo más bajo posible; y por otra parte, que sea lo más accesible y manejable hacia los clientes, pues en parte, podrán aliviar moderadamente la carga de trabajo de los empleados, en cuanto a consultas y pequeños trámites.

Para que estos dos puntos anteriores sean efectivos, debe haber una comunicación tanto ascendente como descendente, los empleados deben conocer los objetivos y enfoques que la dirección de la empresa decide implementar, y, por otra parte, el departamento de recursos humanos e informática debe conocer cuáles son las necesidades, expectativas, déficits y áreas de mejora que los empleados se encuentran en su ámbito de trabajo.

Una eficiente red de proveedores y colaboradores es vital para llevar a cabo una oferta integral de soluciones. Disponer de relaciones sanas y de confianza con los colaboradores, genera fluidez en la gestión de los trámites diarios, así como en la gestión de incidencias ocasionales. Por otra parte, aporta flexibilidad a la hora de satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

Es importante focalizar los procesos comerciales no sólo en la captación de nuevos clientes, sino también en conocer cuáles son sus necesidades y expectativas, a gestionar dicha información para, si no es posible cubrirlas con los recursos, servicios o productos actuales, generar nuevas formas de satisfacerlas y por supuesto a estudiar la implantación administrativa o legal de éstos. Mantener un continuo estudio de las necesidades actuales del sector, clientes y de la situación de la competencia, es vital para crear relaciones duraderas y fidelizadas, y contribuir al fin de la estrategia.

Los tres elementos clave que se desprenden de la perspectiva de los clientes son la calidad, la retención y la rentabilidad, la cual se conseguirá a través de la consecución de mantener estas relaciones a largo plazo.

Desde el punto de vista financiero, hay dos objetivos claros, la productividad y el aumento de ingresos.

A través de la relación de confianza y colaboración con los proveedores, se pueden acordar descuentos comerciales a cambio de otorgar determinados volúmenes. Por otra parte, mediante la máxima formación del personal, a medio-largo plazo puede suponer una optimización de los recursos informáticos, lo que puede suponer prescindir de personal o la no contratación de personal que en el pasado sí era necesario.

Mediante los procesos comerciales de fidelización de las relaciones de los clientes y de innovación, no sólo se aumenta el número de nuevos clientes, sino que se puede aumentar el número de servicios contratados por cada cliente, aumentando así los ingresos por cliente.

Una vez establecidas por la dirección de la empresa las líneas estratégicas y sus respectivos proyectos estratégicos, se debe diseñar el proceso de seguimiento y evaluación de éstos, de esta forma comprobaremos en qué grado son cumplidos.

**LÍNEA ESTRATÉGICA I:** esta línea estratégica incluye dos proyectos estratégicos que están estructurados de la misma forma en cuanto a plazos (una reunión semanal en la que deben intervenir el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento correspondiente a cada proyecto. Así como un proceso informativo y de formación de una semana de duración a los responsables de todos los departamentos de la empresa), por tanto, vamos a establecer un cuadro evaluador del seguimiento sobre el cumplimiento de dichos proyectos:

Cada fase corresponde a cada mes (fase 1 = julio 2018, fase 2 = agosto 2019...), deberá valorarse tanto la organización, como la asistencia y la efectividad de las reuniones que correspondan a cada mes. Además, como la meta debe concluirse y ser efectiva el 01/01/2019, la FASE 7 corresponde a la última semana de diciembre, que corresponde a la semana de formación e información de todos los departamentos de la empresa sobre ambos proyectos.

Por último, la FASE 8 corresponde al periodo comprendido desde que deben ser efectivos los proyectos, 01/01/2019 hasta un mes después, 01/02/2019, pues este período es esencial para comprobar la efectiva aplicabilidad de los proyectos, así como período de “prueba” para encontrar cualquier tipo de carencia que pudieran tener los proyectos.

Una vez transcurrida esta fase de prueba de un mes, deberá realizarse de nuevo una reunión a la que deberán asistir el Director general, el comité ejecutivo y los responsables de los departamentos correspondientes, según el proyecto de que se trate, para analizar los resultados de esta evaluación, y proponer y elaborar un nuevo sistema de evaluación.

**LÍNEA ESTRATÉGICA I: REORIENTACIÓN AL CLIENTE**

<b><u>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</u></b>	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7	FASE 8
<b>REVISIÓN DE LOS SERVICIOS/PRODUCTOS OFRECIDOS</b>								
<b>REVISIÓN DEL PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTE INCIDENCIAS</b>								

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: esta línea estratégica únicamente se desarrolla con un proyecto estratégico, cuya estructura de aplicabilidad está prevista de la siguiente forma: una reunión en la que participarán el director general, el comité ejecutivo y los responsables de todos los departamentos de la empresa. Una reunión en la que participarán el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento comercial, y la meta es ser aplicado a partir del 01/06/2019.

De esta forma, el sistema evaluador que representamos mediante la tabla que a continuación se muestra, se organiza de la siguiente forma:

La FASE 1 corresponde a la primera reunión que debe celebrarse entre el director general, el comité ejecutivo y los responsables de todos los departamentos de la empresa. Deberá evaluarse tanto la organización de la reunión, como la asistencia, como eficacia de la misma. Con esta reunión lo que se persigue es que los responsables de cada departamento, aporten las cuestiones y elementos más importantes y conflictivos que se generan a diario con los transitarios.

La FASE 2 corresponde a la segunda reunión que deberá producirse esta vez, entre el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento comercial. Deberá evaluarse, de la misma forma que la anterior, la organización de la misma, la asistencia y la eficiencia de la misma respecto, esta vez, de las conclusiones y capacidad de síntesis sobre el formato y la configuración del Comité de Contacto a crear.

La FASE 3 corresponde a la evaluación sobre la labor de contacto que debe realizar el departamento comercial con los transitarios del sector en la ciudad de Valencia, así como la receptividad de estos en cuanto al proyecto planteado.

La FASE 4 corresponde a la evaluación sobre la organización de la celebración del Comité.

Después de la celebración del primer Comité de Contacto entre transitarios y Navieras de la ciudad de Valencia, debe hacerse una reunión entre el Directo General, el Comité Ejecutivo y el responsable del departamento Comercial para evaluar de la efectividad, de los resultados y de las conclusiones obtenidas de dicho acto, esta evaluación se corresponde con la FASE 5 de la tabla.

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: MEJORAR RELACIONES CON LOS TRANSITARIOS</b>					
<b><u>PROYECTO ESTRATÉGICO</u></b>	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
<b>CREACIÓN DE UN PLAN DE CONTACTOS MEDIANTE LA CREACIÓN DE UNA COMISIÓN DE CONTACTO ENTRE TRANSITARIOS Y NAVIERAS</b>					

**LÍNEA ESTRATÉGICA 3:** la línea estratégica 3 viene desarrollada con un proyecto que engloba tres aspectos diferentes de formación, dos tienen marcados un plazo de cumplimiento para el 01/01/2019, y otro no viene enmarcado con ningún plazo. Para el desarrollo de este proyecto se ha organizado el siguiente plan: una reunión a la que deberán asistir el director general, el comité ejecutivo y el responsable del departamento de recursos humanos, así como el responsable del departamento financiero. Una reunión mensual a la que deberán asistir el director ejecutivo, el comité ejecutivo y el responsable del departamento de recursos humanos, así como el responsable del departamento financiero.

Para la evaluación de dicho plan, se ha creado una tabla evaluadora que comprende 7 fases:



La FASE 1 corresponde a la primera reunión que debe producirse y a la que hacemos referencia en la descripción del plan establecido, en ella deberá evaluarse tanto la organización de la misma, como la asistencia, como la eficacia de la misma, en cuanto a la conclusión de un presupuesto destinado para el proyecto y la configuración del desarrollo de dichos procesos de formación.

La FASE 2, 3, 4 5 Y 6 corresponde a cada reunión mensual que debe producirse según el plan previsto, de estas fases también cabe evaluar tanto la organización de las mismas, como la asistencia y la revisión del seguimiento de los 2 procesos de formación con un plazo de cumplimiento y de la actuación sobre el tercer proceso de formación que no incurre en plazo.

En cuanto a la FASE 7, se refiere a la evaluación de la reunión que deberá realizarse a finales del mes de diciembre, previamente al cumplimiento del plazo previsto para dichos procesos con plazo establecido, y de ésta deberá evaluarse tanto la organización como la asistencia a la misma, así como los resultados del proceso llevado hasta ahora de formación, la valoración de la continuación, si fuera necesario, de los cursos. Y, por otra parte, el seguimiento de la aplicación del proceso de formación referido a los cursos sobre el sector marítimo que no viene sujeto a plazo.

<b><u>LÍNEA ESTRATÉGICA 3: FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS</u></b>							
<b><u>PROYECTO ESTRATÉGICO</u></b>	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7
<b>CREACIÓN DE PROCESOS FORMATIVOS</b>							

**LÍNEA ESTRATÉGICA 4:** esta línea estratégica viene desarrollada por un solo proyecto que tiene previsto el siguiente plan para su aplicación: una reunión a la que deberán asistir el director general, el director ejecutivo, el responsable del departamento comercial y el responsable del departamento financiero. Así mismo, una revisión mensual a la que deberán asistir los mismos empleados que a la reunión anteriormente mencionada.

La tabla evaluadora muestra 6 fases, la FASE 1 corresponde a la primera reunión a la que se hace referencia en el plan previsto para su aplicabilidad, de la que deberá evaluarse tanto su organización, como su asistencia, así como la eficacia de las conclusiones y programación del

proceso a seguir para la consecución del objetivo y cumplimiento de la meta. Las FASES 2, 3, 4 y 5 corresponden a las reuniones mensuales que deben producirse, y de las que deberá evaluarse, no sólo su organización y asistencia sino también el seguimiento de la programación del proceso, y la consulta y solución de incidencias que puedan surgir de dicho proceso. Por último, la FASE 6 corresponde a la última reunión que se efectuará previamente a la fecha marcada como meta por el plan de aplicación, y en la que se evaluarán la consecución del proyecto y los resultados y conclusiones obtenidos de dicho proyecto.

<b><u>LÍNEA ESTRATÉGICA 4: MEJORA DE LA EFICIENCIA</u></b>						
<b>PROYECTO <u>ESTRATÉGICO</u></b>	<b>FASE 1</b>	<b>FASE 2</b>	<b>FASE 3</b>	<b>FASE 4</b>	<b>FASE 5</b>	<b>FASE 6</b>
<b>ESTUDIO DE COSTES Y MÁRGENES PARA LAS DIFERENTES LÍNEAS DE NEGOCIO</b>						

## 7 CONCLUSIONES

El objetivo de este proyecto ha sido el estudio y análisis de 3 herramientas de Gestión Empresarial a través de la aplicación práctica a una empresa consignataria de buques. Las tres herramientas objeto de estudio son las siguientes:

- El Modelo EFQM de Excelencia
- El Proceso de Planificación Estratégica
- El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Este proyecto nos ha permitido identificar ciertas diferenciaciones teóricas y diferentes finalidades de las herramientas.

En primer lugar, es importante destacar que el **Modelo EFQM de Excelencia** es una herramienta metodológica, pero no se trata de una herramienta para la gestión o mejora de los aspectos contenidos en sus criterios. Difícilmente se pondrá en marcha una gestión por procesos o un plan estratégico, con solo seguir lo establecido en los criterios y a través de la autoevaluación de la empresa.

Por otra parte, cabe resaltar que este método también puede usarse para la obtención del Sello Europeo de Excelencia y para concursar al Premio Europeo a la Calidad, entre otros, lo que podría justificar su utilización. Igualmente, el conocimiento que permite obtener sobre la organización sí que es relevante a la hora de implantar otras herramientas de gestión.

En segundo lugar y a diferencia del modelo EFQM de Excelencia, el **Proceso de Planificación Estratégica** se caracteriza justamente por ser estrictamente una herramienta de gestión. Este proceso permite la definición de la Estrategia empresarial. Este modelo hace un largo recorrido por los diferentes contextos de la empresa, desde un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), a una revisión de la misión, visión y valores de la empresa, y a través de éstos se podrán tomar en consideración las alternativas estratégicas. La herramienta permite crear las líneas estratégicas que la empresa quiere seguir, a través de unos proyectos estratégicos y con la conclusión de un mapa estratégico.

Por último, cabe señalar que el **CMI** a diferencia del Modelo EFQM de Excelencia y al igual que el Proceso de Planificación Estratégica se trata de una herramienta/metodología que nos ayuda en la definición, despliegue, seguimiento y mejora de la Estrategia. Varias son las ventajas de la utilización del CMI. Por una parte, enfatiza la importancia de la Estrategia, en la que centra los recursos de la organización y a su vez, hace que toda la organización contribuya a la consecución de los Objetivos Estratégicos a través del despliegue de Metas, indicadores e iniciativas.

Se puede ver que, aunque las herramientas pueden utilizarse por separado, éstas, cobran una utilidad y optimización del resultado mucho mayor si se utilizan conjuntamente. Pues las tres herramientas están interrelacionadas entre sí.

El Modelo EFQM o Autoevaluación sirve de antesala para el Proceso de Planificación Estratégica, pues este proceso requiere un análisis del entorno interno y externo, y qué mejor análisis interno que el propio modelo EFQM y la autoevaluación. A su vez, la transformación de la Estrategia en el Marco Estratégico y su conversión en líneas estratégicas, es el inicio del CMI, pues, los procesos de despliegue de la estrategia, de seguimiento y mejora son la esencia del CMI.

Es por ello, que después de la aplicación práctica de las tres herramientas de gestión en la empresa objeto de estudio para este proyecto, la óptima utilización y rendimiento de éstas se ha obtenido por la concurrencia de las tres y la utilización de ellas de forma interconectada. La autoevaluación y sus resultados junto con los obtenidos por la fase de análisis del entorno del proceso de planificación estratégica, para la elección de la estrategia a seguir por la empresa, y el CMI para la creación de las líneas estratégicas, proyectos y su despliegue, seguimiento y mejora.

## 8 REFERENCIAS

**ANESCO, s.f. ANESCO.** [En línea]

Available at: <https://anESCO.org/asociaciones-provinciales/que-es-una-empresa-consignataria/>

**CEOE, 2018.** [En línea]

Available at: [https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications\\_docs-file-443-panorama-economico-enero-2018.pdf](https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-443-panorama-economico-enero-2018.pdf)

**datosmacro, 2018. DATOSMACRO.** [En línea]

Available at: <https://www.datosmacro.com/deuda/espana>

**FETEIA, s.f. FETEIA.** [En línea]

Available at: [http://www.feteia.org/el\\_transitario.asp](http://www.feteia.org/el_transitario.asp)

**Mejora, M. A. p. l. P. y. l., s.f. Joaquín Membrado. s.l.:Díaz de Santos.**

Membrado, J., 2007. *Metología Avanzada para la Planificación y Mejora.* s.l.:Díaz de Santos.

**Ministerio de Economía, I. y. C., 2017. Gabinete de Prensa.** [En línea]

Available at:

<http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnnextoid=4283a83a0b800610VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>

**Ministerio de Economía, I. y. C., 2017. Mineco.** [En línea]

Available at:

<http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnnextoid=4207c3d45379f510VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>

---

**SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA (Sala Sexta) (2014) Sr. A. Borg Barthet, Sra. M. Berger y Sr. F. Biltgen.**

**Vidal, M., 2017. ¿Cómo ha afectado el conflicto de la estiba a los puertos españoles?.  
*El español*, 03 Abril.**

## **9 Anexos**

### **9.1 AI: Documento evaluador interno**

A continuación, se facilita el documento evaluador tal y como fue realizado internamente por la empresa objeto de estudio:

**Deberá evaluar cada subcriterio con una puntuación del 0 al 5, equivaliendo 0 a inexistente y 5 sobresaliente. (Rellene sólo la columna referente a su departamento)**

## 1. LIDERAZGO

“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de personas”. (Membrado, 2007).

Se puede decir, que los líderes se encargan de motivar y estimular a la organización al completo, a través de la implantación de un sistema, valores, cultura y, como no, de su propio comportamiento.

<b>LIDERAZGO</b>	OPERACIONES	IMPORT	EXPORT	LOG.	DOCU	COMERCIAL	CLAIMS	FINANCIERO	RRHH	DIRECCIÓN	ME DIA
Desarrollo y actuación misión, visión y valores	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4.8
Desarrollo, implantación y mejora de la gestión	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4
Interacción clientes, partners, representantes sociedad	5	2	4	4	5	5	4	5	5	5	4.4
Refuerzo cultura excelencia	3	4	3	3	5	5	3	4	4	4	3.8
Definición e impulso del cambio	4	3	3	3	4	5	3	4	4	5	3.8
											4.16



## 2. POLÍTICA Y ESTRATÉGIA.

“Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia”. (Membrado, s.f.)

Consiste en satisfacer a todos los grupos de interés, analizando e intentando anticiparse a las necesidades de éstos, para, de esta forma, ir mejorando su estrategia.

<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	OPERACIONES	IMPORT	EXPORT	LOG.	DOCU	COMERCIAL	CLAIMS	FINANCIERO	RRHH	DIRECCIÓN	ME DIA
Orientación hacia las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3.3
Acción sobre indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje y actividades externas	3	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2.6
Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2	2.4
Comunicación y despliegue de la política y estrategia.	3	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2.2
											2.62

### 3. PERSONAS.

“Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma”. (Membrado, 2007)

Es decir, la inversión de tiempo, cuidado y conocimiento, a través de confianza, políticas de recompensa y comunicación, provocará que las personas que trabajan para la organización contribuyan a unos mejores resultados de la empresa. Éste es uno de los caminos mediante los que alcanzar los objetivos de las empresas que buscan la excelencia.

<b>PERSO NAS</b>	OPERACI ONES	IMP ORT	EXP ORT	LO G.	DO CU	COMER CIAL	CLA IMS	FINAN CIERO	RR HH	DIREC CIÓN	ME DIA
Planificació n, gestión y mejora de los RRHH.	3	3	3	2	3	3	0	3	2	3	2.5
Identificació n, desarrollo y mantenimie nto del conocimien to del personal.	1	2	2	1	2	3	0	1	3	3	1.8
Implicación y asunción de responsabili dades del personal sobre la calidad empresarial	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3.6
Diálogo entre personal y la organizació n.	1	1	1	2	1	3	2	1	2	1	1.6
Recompens a, reconocimi ento y atención al personal.	1	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0.6
											2.02

#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS.

“Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente”. (Membrado, 2007)

Las alianzas permiten compartir recursos, información, capacidades y riesgos. Y, por otra parte, se optimiza la relación con los grupos de interés.

<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>	OPERACIONES	IMPORT	EXPORT	LOG.	DOCU	COMERCIAL	CLAIMS	FINANCIERO	RRHH	DIRECCIÓN	ME DIA
Gestión de las alianzas externas	4	4	3	2	3	4	0	4	3	4	3.1
Gestión de los recursos económicos y financieros	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2.7
Gestión de los edificios, equipos y materiales.	3	2	2	1	4	4	4	3	2	1	2.6
Gestión de la tecnología.	2	1	0	0	1	0	1	1	2	1	0.8
Gestión de la información y del conocimiento.	2	2	0	1	2	3	0	2	2	1	1.5
											2.14

## 5. PROCESOS.

“Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor”. (Membrado, 2007)

Se trata de integrar la política estratégica, objetivos, valores, etc mediante sistemas o procesos eficientes. Gestionados de forma que se midan, revisen y actualicen teniendo en cuenta todos los factores que lo afectes, para conseguir su optimización.

<b>PROC ESOS</b>	OPERACI ONES	IMP ORT	EXP ORT	LO G.	DO CU	COMER CIAL	CLA IMS	FINAN CIERO	RR HH	DIREC CIÓN	ME DIA
Diseño y gestión sistemática de los procesos	3	1	0	3	2	4	1	2	4	4	2.4
Introducción mejoras mediante la innovación para crear mayor valor.	2	0	0	2	0	2	0	0	4	2	1.2
Diseño y desarrollo de los productos y servicios.	2	1	0	2	1	4	0	1	3	4	1.8
Producción, distribución y atención al cliente.	4	3	3	3	2	3	0	2	3	4	2.7
Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	4	4	3	3	3	3	0	3	3	3	2.9
											2.2



## 6. RESULTADOS DE LOS CLIENTES.

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes”. (Membrado, 2007)

Al fin y al cabo, los resultados dependen de los clientes en último término, por ello es importante centrarse en la excelencia de la gestión de éstos, intentando conseguir no sólo su aumento sino su fidelidad.

<b>RESULTADOS DE LOS CLIENTES</b>	OPERACIONES	IMPORT	EXPORT	LOG.	DOCU	COMERCIAL	CLAIMS	FINANCIERO	RRHH	DIRECCIÓN	ME DIA
Medidas de percepción.	0	2	1	0	2	4	3	2	0	4	1.8
Indicadores de rendimiento.	0	1	1	0	0	1	1	1	0	2	0.7
											1.25

## 7. RESULTADOS DE LAS PERSONAS.

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran” (Membrado, 2007)

Como hemos dicho la orientación de las empresas hacia los resultados y en concreto hacia los resultados de las personas hace que se optimice mucho más los objetivos de excelencia de ésta. Hay muchos modos de medir estos resultados, como las encuestas de opinión y las entrevistas directas de todos los grupos de interés. Así como las mediciones internas sobre la eficiencia del personal que las compone.

<b>RESULTADOS DE LAS PERSONAS</b>	OPERACIONES	IMPORT	EXPORT	LOG.	DOCU	COMERCIAL	CLAIMS	FINANCIERO	RRHH	DIRECCIÓN	ME DIA
Medidas de percepción.											
Indicadores de rendimiento.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
											0.5

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad” (Membrado, 2007).

Se trata no sólo de cumplir con los mínimos legales en cuanto a responsabilidad medioambiental, ética empresarial, responsabilidad social empresarial, sino de exceder esos mínimos, con un enfoque ético y avanzado. A fin de cuentas, de cumplir con las expectativas de todos sus grupos de interés.

<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	OPERACIONES	IMPORT	EXPORT	LOG.	DOCU	COMERCIAL	CLAIMS	FINANCIERO	RRHH	DIRECCIÓN	ME DIA
Medidas de percepción.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indicadores de rendimiento.											
											0.5

## 9. RESULTADOS CLAVE.

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia”.  
(Membrado, 2007)

Se consideran elementos clave, los económicos, financieros (precio de la acción, dividendos, márgenes brutos, beneficios netos, ventas, presupuesto, etc.)

Por otra parte, también se consideran elementos clave, la eficacia y eficiencia de los procesos, gestión de los recursos de la organización, así como el balance y la cuenta de resultados.

<b>RESULTADOS CLAVE</b>	OPERACIONES	IMPORT	EXPORT	LOG.	DOCU	COMERCIAL	CLAIMS	FINANCIERO	RRHH	DIRECCIÓN	ME DIA
Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indicadores clave del Rendimiento de la Organización.	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
											0.5

## 9.2 A2: Documento evaluador órgano independiente

**Deberá evaluar cada subcriterio con una puntuación del 0 al 5, equivaliendo 0 a inexistente y 5 sobresaliente.**

### 1. LIDERAZGO

“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de personas”. (Membrado, 2007)

Se puede decir, que los líderes se encargan de motivar y estimular a la organización al completo, a través de la implantación de un sistema, valores, cultura y, como no, de su propio comportamiento.

<b>LIDERAZGO</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>
Desarrollo y actuación misión, visión y valores	3
Desarrollo, implantación y mejora de la gestión	1
Interacción clientes, partners, representantes sociedad	3
Refuerzo cultura excelencia	1
Definición e impulso del cambio	1
<b>MEDIA</b>	<b>1.8</b>

## 2. POLÍTICA Y ESTRATÉGIA.

“Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia”. (Membrado, 2007)

Consiste en satisfacer a todos los grupos de interés, analizando e intentando anticiparse a las necesidades de éstos, para, de esta forma, ir mejorando su estrategia.

<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>
Orientación hacia las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés	2
Acción sobre indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje y actividades externas	1
Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia	2
Comunicación y despliegue de la política y estrategia.	1
<b>MEDIA</b>	1.2

### 3. PERSONAS.

“Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma”. (Membrado, 2007)

Es decir, la inversión de tiempo, cuidado y conocimiento, a través de confianza, políticas de recompensa y comunicación, provocará que las personas que trabajan para la organización contribuyan a unos mejores resultados de la empresa. Éste es uno de los caminos mediante los que alcanzar los objetivos de las empresas que buscan la excelencia.

<b>PERSONAS</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE
Planificación, gestión y mejora de los RRHH.	1
Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento del personal.	1
Implicación y asunción de responsabilidades del personal sobre la calidad empresarial.	3
Diálogo entre personal y la organización.	1
Recompensa, reconocimiento y atención al personal.	0
<b>MEDIA</b>	1.2

#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS.

“Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente”. (Membrado, 2007)

Las alianzas permiten compartir recursos, información, capacidades y riesgos. Y, por otra parte, se optimiza la relación con los grupos de interés.

<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>
Gestión de las alianzas externas	3
Gestión de los recursos económicos y financieros	2
Gestión de los edificios, equipos y materiales.	2
Gestión de la tecnología.	1
Gestión de la información y del conocimiento.	1
<b>MEDIA</b>	<b>1.8</b>



## 5. PROCESOS.

“Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor”. (Membrado, 2007)

Se trata de integrar la política estratégica, objetivos, valores, etc mediante sistemas o procesos eficientes. Gestionados de forma que se midan, revisen y actualicen teniendo en cuenta todos los factores que lo afectes, para conseguir su optimización.

<b>PROCESOS</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>
Diseño y gestión sistemática de los procesos	2
Introducción mejoras mediante la innovación para crear mayor valor.	1
Diseño y desarrollo de los productos y servicios.	2
Producción, distribución y atención al cliente.	3
Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	2
<b>MEDIA</b>	2

**6. RESULTADOS DE LOS CLIENTES.**

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes”. (Membrado, 2007)

Al fin y al cabo, los resultados dependen de los clientes en último término, por ello es importante centrarse en la excelencia de la gestión de éstos, intentando conseguir no sólo su aumento sino su fidelidad.

<b>RESULTADOS DE LOS CLIENTES</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>
Medidas de percepción.	1
Indicadores de rendimiento.	0
<b>MEDIA</b>	0.5

## 7. RESULTADOS DE LAS PERSONAS.

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran” (Membrado, 2007)

Como hemos dicho la orientación de las empresas hacia los resultados y en concreto hacia los resultados de las personas hace que se optimice mucho más los objetivos de excelencia de ésta. Hay muchos modos de medir estos resultados, como las encuestas de opinión y las entrevistas directas de todos los grupos de interés. Así como las mediciones internas sobre la eficiencia del personal que las compone.

<b>RESULTADOS DE LAS PERSONAS</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>
Medidas de percepción.	1
Indicadores de rendimiento.	0
<b>MEDIA</b>	0.5

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad”. (Membrado, 2007)

Se trata no sólo de cumplir con los mínimos legales en cuanto a responsabilidad medioambiental, ética empresarial, responsabilidad social empresarial, sino de exceder esos mínimos, con un enfoque ético y avanzado. A fin de cuentas, de cumplir con las expectativas de todos sus grupos de interés.

<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE
Medidas de percepción.	1
Indicadores de rendimiento.	0
<b>MEDIA</b>	0.5

## 9. RESULTADOS CLAVE.

“Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia”.  
 (Membrado, 2007)

Se consideran elementos clave, los económicos, financieros (precio de la acción, dividendos, márgenes brutos, beneficios netos, ventas, presupuesto, etc.)

Por otra parte, también se consideran elementos clave, la eficacia y eficiencia de los procesos, gestión de los recursos de la organización, así como el balance y la cuenta de resultados.

<b>RESULTADOS CLAVE</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>
Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.	I
Indicadores clave del Rendimiento de la Organización.	I
<b>MEDIA</b>	I

### 9.3 A3: Documento evaluador global

#### 1. LIDERAZGO

<b>LIDERAZGO</b>	ORGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Desarrollo y actuación misión, visión y valores	3	4.8
Desarrollo, implantación y mejora de la gestión	1	4
Interacción clientes, partners, representantes sociedad	3	4.4
Refuerzo cultura excelencia	1	3.8
Definición e impulso del cambio	1	3.8
<b>MEDIA</b>	1.8	2.98

## 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Orientación hacia las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés	2	3.3
Acción sobre indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje y actividades externas	1	2.6
Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia	2	2.4
Comunicación y despliegue de la política y estrategia.	1	2.2
<b>MEDIA</b>	1.2	2.62

### 3. PERSONAS

<b>PERSONAS</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>	<b>MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS</b>
Planificación, gestión y mejora de los RRHH.	1	2.5
Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento del personal.	1	1.8
Implicación y asunción de responsabilidades del personal sobre la calidad empresarial.	3	3.6
Diálogo entre personal y la organización.	1	1.6
Recompensa, reconocimiento y atención al personal.	0	0.6
<b>MEDIA</b>	1.2	2.02



#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>	<b>MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS</b>
Gestión de las alianzas externas	3	3.1
Gestión de los recursos económicos y financieros	2	2.7
Gestión de los edificios, equipos y materiales.	2	2.6
Gestión de la tecnología.	1	0.8
Gestión de la información y del conocimiento.	1	1.5
<b>MEDIA</b>	1.8	2.14

## 5. PROCESOS

<b>PROCESOS</b>	<b>ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE</b>	<b>MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS</b>
Diseño y gestión sistemática de los procesos	2	2.4
Introducción mejoras mediante la innovación para crear mayor valor.	1	1.2
Diseño y desarrollo de los productos y servicios.	2	1.8
Producción, distribución y atención al cliente.	3	2.7
Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	2	2.9
<b>MEDIA</b>	<b>2</b>	<b>2.2</b>

## 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

<b>RESULTADOS DE LOS CLIENTES</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Medidas de percepción.	1	1.8
Indicadores de rendimiento.	0	0.7
<b>MEDIA</b>	0.5	1.25

## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

<b>RESULTADOS DE LAS PERSONAS</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Medidas de percepción.	1	1
Indicadores de rendimiento.	0	1
<b>MEDIA</b>	0.5	1

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Medidas de percepción.	1	0
Indicadores de rendimiento.	0	1
<b>MEDIA</b>	0.5	0.5

## 9. RESULTADOS CLAVE

<b>RESULTADOS CLAVE</b>	ÓRGANO EVALUADOR INDEPENDIENTE	MEDIA DEPARTAMENTOS INTERNOS
Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.	1	0
Indicadores clave del Rendimiento de la Organización.	1	1
<b>MEDIA</b>	1	0.5