



Factores de éxito
de las PYMES de la Comunidad Valenciana



ÍNDICE

I.1	Introducción y antecedentes.	2
I.2	Metodología empleada.	3
I.3	Agrupación de empresas.	5
I.4	Análisis de la gestión de calidad.	6
I.5	Oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades detectadas.	7
I.6	Determinación de los Factores Clave de Éxito.	9
I.7	Asignación de las directrices, acciones estratégicas y metodologías de apoyo para la consecución de los Factores Clave de Éxito.	10

Durante los últimos años, se ha iniciado una primera etapa de cambio en las empresas valencianas mediante la introducción generalizada de la cultura y valores de la calidad, en gran parte potenciada por la red de agentes que a su vez ha hecho especial hincapié en la implantación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad y su posterior certificación para su reconocimiento a nivel internacional por terceras partes.

Como consecuencia de este esfuerzo iniciado por las empresas y promovido por los agentes e instituciones, se ha conseguido que a finales de 2000 se haya superado en la Comunidad Valenciana la cifra de 1.000 empresas con un Sistema de Calidad certificado.

El reto que ahora deben afrontar las empresas valencianas es el de extraer los máximos beneficios de estos Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y de las nuevas técnicas de Calidad Total que les sean aplicables de forma que puedan lograr una mejora real de sus niveles de competitividad.

La **Fundación Valenciana de la Calidad** posee como misión el potenciar la información, sensibilización y formación de la cultura de calidad en las empresas, y posee por lo tanto un papel fundamental en la detección de las necesidades y en la posterior definición de recomendaciones a las empresas para la mejora de sus ventajas competitivas por medio de la Calidad. Con dicha finalidad, la Fundación Valenciana de la Calidad ha realizado un estudio para identificar cuáles son los Factores Clave de Éxito de nuestras empresas, y de qué forma estos factores pueden ser potenciados mediante la gestión adecuada de la Calidad. El objetivo último es el de **lograr ventajas competitivas sostenibles**, que puedan traducirse en **reducción de costes, incremento de rentabilidad, aumento de la satisfacción de los clientes o diferenciación de la competencia mediante unas mejores técnicas de diseño y desarrollo de productos.**

La presente Guía pretende difundir a las empresas valencianas las conclusiones principales del estudio, analizando para cada uno de los Factores Clave de Éxito cuáles son los elementos de la Norma ISO 9000 o las Metodologías de Calidad Total que pueden contribuir a la consecución de los mismos.

La metodología empleada se ha basado en la realización de entrevistas a las Gerencias y/o Jefaturas de Calidad de 50 empresas seleccionadas como una muestra, lo más representativa posible, de los distintos sectores de actividad y tamaño que actúan en nuestra Comunidad. En dichas entrevistas se identifican los siguientes aspectos de gestión de la empresa:

- Estrategia global de la empresa.
- Oportunidades y amenazas derivadas del análisis del entorno.
- Fortalezas y debilidades en la gestión actual de la empresa, a partir del análisis de las actividades de la cadena de valor.
- Autodiagnóstico de los elementos de Gestión de Calidad de la empresa.

La **Estrategia global** de la empresa determina el enfoque que la Dirección adopta para diferenciarse respecto de la competencia.

Para la identificación de las **oportunidades y amenazas**, la empresa realiza un análisis del entorno general que considera a las variables macroeconómicas, sociales, político-legales y tecnológicas. Así mismo, realiza un análisis de los factores que determinan la competitividad específica de su sector, como son:

- Rivalidad general del sector.
- Poder de negociación con proveedores.
- Poder de negociación con clientes.
- Riesgo de entrada de competidores potenciales.
- Riesgo de entrada de productos sustitutivos.

Para determinar las **fortalezas y debilidades** de la gestión de la empresa, los empresarios han realizado una autoevaluación del nivel de desempeño de la cadena de valor, es decir, del conjunto de actividades cada una de las cuales va añadiendo valor al producto o servicio de la Compañía. Generalmente estas actividades se clasifican en dos tipos: las primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing, ventas, servicio posventa) y las de apoyo (compras y suministros, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos y gestión de infraestructuras).



Figura 1: El modelo de la Cadena de Valor según M. Porter.

A partir del estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades se obtienen los **Factores Clave de Éxito** para un grupo de empresas con una alternativa estratégica similar. Estos factores clave se despliegan a su vez en acciones estratégicas concretas. La aplicación de las herramientas de calidad y/o sistemas de aseguramiento de la calidad pueden ayudar a la consecución de estos factores, según se explica en el apdo. 7 de la presente Guía. De este modo, es posible dar unas **recomendaciones** de uso de las herramientas de Calidad Total que permitan la consecución de los Factores Clave de Éxito.

Finalmente, los aspectos de Gestión de Calidad evaluados en el estudio consideran los principales criterios de gestión relacionados tanto con los Sistemas de Aseguramiento de Calidad, como con los modelos actuales para la gestión de la Calidad Total, de forma que mediante las entrevistas realizadas se han identificado aquellos aspectos de gestión que están implantados en las empresas y cuáles no, así como sus principales carencias.

Según el enfoque estratégico que cada una de las 50 empresas estudiadas ha identificado durante la realización de la encuesta, se han clasificado en los siguientes grupos diferenciados:

<p>Empresas que presentan una estrategia de diferenciación en calidad, es decir, aquel tipo de empresas que optan por una estrategia gracias a la cual son ampliamente valoradas por sus clientes fundamentalmente por la elevada calidad de sus productos y/o servicios, que es a su vez recompensada con un precio superior.</p>	<p>Empresas que presentan una estrategia de diferenciación por servicio, es decir, aquel conjunto de empresas que optan por una estrategia de diferenciación por la mejora en sus niveles de servicio (como por ejemplo en los tiempos de entrega), servicio posventa y otras acciones complementarias que mejoran la oferta de productos y servicios de la competencia (instalaciones llave en mano, personal muy cualificado, atención 24 horas, servicios más personalizados, etc.).</p>
<p>Empresas que presentan una estrategia de diferenciación en diseño, que de forma análoga a las dos anteriores establecen una ventaja competitiva mediante la introducción de mejoras e innovación en los diseños de sus productos o servicios.</p>	<p>Empresas que presentan una estrategia de liderazgo en costes, que a diferencia de las tres anteriores establecen su ventaja competitiva principal en el bajo precio de sus productos o servicios, manteniendo, como mínimo, niveles de calidad iguales a los medios del sector.</p>

Tabla 1: Agrupación de empresas según su enfoque estratégico principal.

El grupo que presenta mayor número de empresas es el de Diferenciación por Calidad con 16 empresas (32%), seguido del grupo de Diferenciación por Servicio con 14 empresas (28%), Liderazgo en Costes con 13 empresas (26%) y Diferenciación por Diseño con 7 empresas (14%).

En esta guía se publican aquellas conclusiones que son comunes para cualquier grupo, y por tanto válidas para cualquier empresa, independientemente de su sector o tamaño, con un enfoque estratégico y una problemática principal similar.

El 48% de las empresas entrevistadas poseen un Sistema de Calidad certificado de acuerdo a Normas ISO 9000 y valoran su funcionamiento muy positivamente, si bien existe un 36% de empresas que todavía no han iniciado el proceso de Certificación. En general se han identificado las siguientes oportunidades de mejora en la Gestión de la Calidad:

Gestión del Aseguramiento de la Calidad	Gestión de la Calidad Total
<p>Las empresas no certificadas no poseen por lo general un Comité de Calidad o similar, aunque sí existe la figura del responsable de Calidad y en la mayoría de los casos se han fijado objetivos de calidad.</p> <p>La mejora y control de la documentación necesitan mejorar en la mayoría de empresas. Sin embargo, en las empresas certificadas se valora positivamente su funcionamiento.</p> <p>Las Auditorías internas son asociadas al Sistema de Calidad, por lo que las empresas no certificadas no realizan auditorías a sus procesos, aunque sin embargo sí se realiza un análisis y control de los procesos.</p> <p>Aunque en la mayoría de los casos existen instrucciones para el embalaje y almacenamiento de los productos, se debe insistir más en las instrucciones para manipulación de productos.</p> <p>El grado de desempeño más bajo en las empresas certificadas se alcanza en la evaluación de proveedores, lo que hace pensar que se realiza como un trámite, más que como una verdadera herramienta de gestión.</p> <p>Es necesario insistir en la formación a nivel de Dirección en las Normas ISO 9000.</p>	<p>La mayoría de las empresas no evalúa la eficacia de la formación.</p> <p>La Gestión de los Recursos Humanos ya empieza a introducirse en las empresas, aunque se detectan carencias en cuanto a su planificación y gestión.</p> <p>Aunque la mitad de las empresas afirman “medir” la Satisfacción de los Empleados, casi ninguna lo realiza de manera formal y conforme a una metodología contrastada.</p> <p>Las habilidades de Gestión de la Dirección necesitan mejorar en general: la mitad de las empresas no poseen un Plan de Competitividad basado en la Calidad, aunque las que sí lo tienen lo valoran muy positivamente.</p> <p>Aunque sí se constata su existencia, los objetivos de Calidad no se despliegan adecuadamente a todos los niveles.</p> <p>El análisis de los costes de No Calidad es una asignatura pendiente en la mayoría de empresas, certificadas o no. Las que han comenzado a hacerlo no tienen por ahora un nivel elevado de desempeño.</p> <p>Sólo la mitad de las empresas miden la Satisfacción de los Clientes.</p> <p>La tecnología de Grupos de Mejora debe ser impulsada en las empresas valencianas.</p>

Tabla 2: Potenciales de mejora en la Gestión de Calidad.

El análisis de las variables del entorno global y competitivo (sectoriales) complementado con el análisis interno de la cadena de valor de cada una de las empresas estudiadas nos lleva a considerar las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

OPORTUNIDADES

Crecimiento económico favorable y sostenido: tipos de interés favorables y tipos de cambio favorables en algunos casos (países anglosajones).

Gestión adecuada de las **nuevas tecnologías** y una buena adaptación a las mismas (ejs.: Sistemas de Información para la Gestión, Ofimática).

Desarrollo de patentes para establecer barreras de entrada a la competencia.

Globalización de los mercados, que favorece a las empresas con capacidades de exportación.

Mejora de las **relaciones con proveedores y clientes** mediante acuerdos de cooperación a largo plazo, incluso participaciones en diseño y/o desarrollo de productos, procesos de fabricación, etc.

Aparición de **nuevos canales de distribución** basados en la tecnología, fundamentalmente en internet.

AMENAZAS

La **globalización de los mercados** con el riesgo de entrada de nuevos competidores extranjeros, principalmente de países asiáticos con menores costes.

Falta de agilidad en la **gestión actual de homologaciones**, lo que favorece la entrada de competencia no cualificada y con menores costes de producción.

Falta de mano de obra directa especializada en la zona.

La aparición de innovaciones tecnológicas en sectores muy innovadores puede hacer desaparecer sectores o actividades que se están realizando en la actualidad.

La **alta rivalidad** que existe sobre todo en sectores maduros y saturados, que obliga a inversiones en I+D o en diseño de productos, así como a una velocidad de cambio elevada en productos y procesos. Posible **cambio del entorno económico**, con aumento de la inflación que podría provocar aumento en los precios de las materias primas.

Por otra parte, del estudio de las actividades de la cadena de valor de las empresas se aprecian las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS

Gestión de las **Operaciones (Fabricación)**.
Gestión de las **Compras y Aprovisionamientos**.

DEBILIDADES

Falta de sensibilización y carencias importantes en la gestión de **Recursos Humanos**.
Gestión insuficiente del **Marketing**.
Inexistencia o pobre gestión del **Servicio Posventa**.

El Diseño y Desarrollo Tecnológico está desigualmente implantado en las empresas valencianas: mientras que en algunas su gestión es una fuerza (caso de empresas con diferenciación en Diseño), en otros casos supone una debilidad que debe ser mejorada (caso de empresas con estrategia de Liderazgo en Costes).

A partir de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades identificadas anteriormente se derivan los siguientes **Factores Clave de Éxito** que con mayor probabilidad podrán ser de aplicación a un gran número de empresas de la Comunidad Valenciana:

- Capacidades y competencias del Personal.
- Capacidad de Innovación Tecnológica.
- Calidad del Producto y Servicio.
- Alianzas con Proveedores y Clientes.
- Eficiencia de los Procesos de Producción.
- Visión Empresarial y Capacidad de Gestión.

Asignación de directrices, acciones estratégicas y metodologías de apoyo para la consecución de los factores clave de éxito.

Los Factores Clave de Éxito son enfoques amplios que pueden contribuir a la mejora de competitividad de las empresas. Pero estos Factores Clave se pueden concretar o "desplegar" mediante una serie de **directrices y acciones estratégicas** que identifican acciones más detalladas y concretas de mejora.

Es en este punto donde las herramientas de Calidad pueden contribuir a mejorar la competitividad y por tanto el éxito de las empresas, estas acciones estratégicas pueden ser implantadas más fácilmente con el apoyo de las herramientas de gestión que introducen tanto los Sistemas de Aseguramiento de Calidad según las normas internacionales del tipo ISO 9000 como las metodologías de gestión utilizadas comúnmente en los programas de Calidad Total.

A continuación se despliegan las directrices y acciones estratégicas que desarrollan los Factores Clave de Éxito que se han identificado en el estudio y se identifican los elementos de los sistemas ISO 9000 y las metodologías de Calidad Total que pueden ser utilizadas para la consecución o mejora de los Factores Clave generales.

Factor Clave de Éxito	Directriz o acción estratégica	Elemento ISO 9000:2000	Metodología de Calidad Total
CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en el Proceso de Gestión del Personal. - Desarrollo de redes de ventas con perfil Técnico y potenciación de las actividades de Marketing y Servicio Posventa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar en el Sistema de Calidad los Requisitos 6.2. (Recursos Humanos) de la norma ISO 9001:2000, que se pueden traducir en el desarrollo o mejora de los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de selección del Personal. - Procedimiento para la identificación de las Capacidades y Competencias del Personal. - Procedimiento de formación. - Procedimiento o Instrucciones de Trabajo, para la Cualificación del Personal Técnico de las áreas clave. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión por Competencias, identificando las competencias clave de la empresa y diseñando los planes de formación y planes de carrera según las capacidades actuales de los puestos y las competencias clave requeridas. - Implantación de Estructuras Organizativas para la Mejora Continua: Comités de Calidad, Comités de Estrategia y Mejora de Procesos, Grupos de Mejora, Círculos de Calidad. - Formación en capacidades y habilidades directivas y en metodologías genéricas de gestión de Calidad Total. - Implantación de Planes de Incentivos de equipos de mejora, que incluyan recompensas por logro de objetivos o por aportaciones específicas del grupo. - Desarrollo de Planes de Reconocimiento individuales y grupales. - Implantación de Sistemas de Medición de Satisfacción de Empleados.

Tabla 7.1.: Metodologías de apoyo para la mejora de las capacidades y competencias del personal.

Factor Clave de Éxito	Directriz o acción estratégica	Elemento ISO 9000:2000	Metodología de Calidad Total
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Información y conocimiento sobre las nuevas tecnologías sectoriales. - Diferenciación de producto/servicio mediante innovación tecnológica en el desarrollo de nuevos productos. - Conocimiento y aplicación de patentes como barrera de entrada a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir dentro de la política y objetivos de calidad, la innovación tecnológica de productos o servicios. - Revisar en el Sistema de Calidad los Requisitos 7.3. (Control del Diseño/Desarrollo) de la norma ISO 9001:2000, que se pueden traducir en el desarrollo o mejora de los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de diseño y desarrollo de nuevos productos. - Instrucción técnica para el desarrollo de patentes para los nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de Alianzas Estratégicas con socios tecnológicos (nacionales o internacionales, proveedores y clientes). - Participación en Grupos de Trabajo de I+D en colaboración con Universidades, Institutos Tecnológicos y otros Agentes Intermedios. - Utilización de metodologías de Ingeniería Concurrente para minimizar el ciclo de desarrollo de nuevos productos y analizar su impacto en el proceso productivo desde la fase de diseño, con el apoyo de las herramientas metodológicas: Design for Manufacturing (DFM), Quality Function Deployment (QFD), Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), Diseño de Experimentos (DDE) y Técnicas Taguchi. - Empleo de Técnicas de Previsión Tecnológica: Previsión por Analogías, Método Delphi, Matrices de Mercado y Análisis de Vacíos, Análisis de Portfolio de Producto.

Tabla 7.2.: Metodologías de apoyo para la mejora de las capacidades de Innovación Tecnológica.

Factor Clave de Éxito	Directriz o acción estratégica	Elemento ISO 9000:2000	Metodología de Calidad Total
CALIDAD DE PRODUCTO Y SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación por calidad de producto y servicio introduciendo estrategias complementarias de mejora de la oferta (servicios complementarios, mejora de los niveles de personalización del producto/servicio, tiempos de entrega, etc.) - Mejora en la gestión de los procesos y su control. - Mejora en la Gestión de Proveedores y su evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar Sistemas de Aseguramiento de Calidad certificados según serie de normas ISO 9001:2000 o introducir en su defecto las metodologías de control de procesos, inspección y ensayo necesarias para obtener la certificación del producto (Marca N, y otras Marcas). - Revisar en el Sistema de Calidad los requisitos referentes a la realización del producto (7.1. Planificación de la realización del producto, 7.2. Procesos relacionados con el cliente, 7.3 Diseño y desarrollo, 7.4. Compras, 7.5. Producción y prestación del servicio, 8.2.3. Seguimiento y medición de los Procesos y 8.2.4. Seguimiento y medición del Producto) de la norma ISO 9001:2000, que se pueden traducir en el desarrollo o mejora de los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento para el Control del Diseño. - Procedimiento de Control de Procesos. - Procedimiento de Inspección y Ensayo. - Procedimiento de Evaluación de Proveedores y Suministradores. - Procedimiento de Revisión de Ofertas, Pedidos y Contratos. - Instrucciones sobre Técnicas Estadísticas para el control de procesos (SPC). 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación de técnicas Taguchi de Ingeniería de Calidad, buscando el diseño robusto de productos y procesos de alta calidad frente a las causas de variabilidad externas: <ul style="list-style-type: none"> Diseño de Sistema, Diseño de Parámetros, Diseño de Tolerancias. - Implantación de las metodologías de Gestión por Procesos: Identificación de los Procesos Clave de Negocio, Procesos Críticos e implantación de sistemas de indicadores para su medición y mejora continua. - Implantación de Grupos de Mejora de Procesos Críticos y asignación de los "Propietarios de Proceso". - Implantación de los subsistemas de Medición de Satisfacción de Clientes. - Implantación de los subsistemas de medición de Costes de No Calidad. - Reingeniería de procesos: mejoras radicales de los niveles de desempleo mediante el rediseño del proceso con innovación tecnológica.

Tabla 7.3.: Metodologías de apoyo para la mejora de la calidad de producto y servicio.

Factor Clave de Éxito	Directriz o acción estratégica	Elemento ISO 9000:2000	Metodología de Calidad Total
ALIANZAS CON PROVEEDORES Y CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de garantías con clientes y técnicas de fidelización de los mismos. - Desarrollo de alianzas “corriente arriba” con proveedores y “corriente abajo” con clientes para conseguir ventajas competitivas mediante una mayor integración de la cadena de suministro (diseño y fabricación de componentes, montaje, aseguramiento de calidad, programación y entrega). - Desarrollo de alianzas de diversificación introduciéndose en nuevos mercados con socios para el desarrollo de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor Integración de los sistemas de Aseguramiento de Calidad bajo modelos de Calidad Concertada, apartado 7.4. (Compras) y apartado 7.2. (Procesos relacionados con el Cliente) de la Norma ISO 9001:2000. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación de Sistemas Just in Time (JIT) que incluyen modelos de Calidad Concertada y un alto nivel de integración de la cadena de suministro. - Desarrollo de programas conjuntos de mejora continua en la gestión de la cadena de suministro, que incluya el diseño, conjunto de productos y control de Calidad. - Implantación de programas de reducción de proveedores y de calidad concertada.

Tabla 7.4.: Metodologías de apoyo para las alianzas con proveedores y clientes.

Factor Clave de Éxito	Directriz o acción estratégica	Elemento ISO 9000:2000	Metodología de Calidad Total
EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN	- Mejora de los costes de producción mediante el aumento de la eficiencia de los procesos productivos.	- Revisar en el Sistema de Calidad los apartados: 4.1. de Requisitos generales (en lo relacionado con la determinación y medición de procesos), - 7.5. (Producción y prestación del Servicio) y 6.3. (Infraestructura) de la norma ISO 9001:2000 , que se pueden traducir en el desarrollo o mejora de los siguientes procedimientos: - Procedimiento para la determinación de los procesos clave y establecimiento de indicadores. - Mapa de Procesos. - Procedimiento de Control de Procesos. - Procedimiento de Mantenimiento.	- Implantación de Programas de Mantenimiento Productivo Total (TPM) para la mejora de la eficiencia global de las instalaciones. - Mejora del diseño de los puestos de trabajo mediante implantación de las técnicas derivadas del Kaizen (Mejora continua), tales como: KVP2, 5S, Poka-Yoke, SMED, Técnicas de Resolución de Problemas (Herramientas Clásicas -7H- y nuevas herramientas de Calidad). - Implantación de indicadores de proceso y grupos de mejora en secciones críticas (Grupos Autónomos de Gestión). - Reingeniería con innovación tecnológica del proceso de producción (rediseño de lay-outs, tecnología de grupos). - Introducción de metodologías de Design for Manufacturing (DFM) e Ingeniería Concurrente en la fase de diseño de producto, para la minimización de los costes de producción, incluyendo técnicas como el Quality Function Deployment (QFD) aplicadas a los procesos de Producción.

Tabla 7.5.: Metodologías de apoyo para la eficiencia de los procesos de producción.

Factor Clave de Éxito	Directriz o acción estratégica	Elemento ISO 9000:2000	Metodología de Calidad Total
VISIÓN EMPRESARIAL Y CAPACIDAD DE GESTIÓN	- Implantación de las capacidades y competencias de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar en el Sistema de Calidad el Apartado 5 (Responsabilidad de la Dirección: 5.1. Compromiso de la Dirección, 5.2. Enfoque al cliente, 5.3. política de Calidad, 5.4. Planificación, 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación, 5.6. Revisión por la Dirección) de la norma ISO 9001:2000, apartado 8.5 (Mejora) y apartado 8.2.1. (Satisfacción del Cliente), que se pueden traducir en el desarrollo o mejora de los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Política de Calidad de la Empresa. - Procedimiento para la Planificación Estratégica de la Calidad y establecimiento de objetivos. - Procedimiento para la Medición de la Satisfacción de los Clientes. - Procedimiento para la Gestión de la Mejora Continua. - Procedimiento de revisión por la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Planes de Competitividad basados en el proceso de Autoevaluación según el Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM. - Desarrollo de los criterios del modelo EFQM directamente relacionados con la visión empresarial y la capacidad de gestión: Liderazgo y Política y Estrategias. - Desarrollo de la Misión, Visión y Valores de la empresa basados en los principios de Calidad Total. - Revisión y análisis del entorno general, entorno competitivo, análisis interno para la mejora continua de las políticas y estrategias por parte de la Dirección para la redefinición de los planes estratégicos y su posterior despliegue en la organización mediante los planes operativos, utilizando las técnicas de despliegue de políticas (Hoshin-Kanri, Cuadro de Mando integral) y Gestión por Procesos (Indicadores de Gestión, ABC Costing).

Tabla 7.6.: Metodología de apoyo para la visión empresarial y capacidad de gestión.

La Fundación Valenciana de la Calidad quiere agradecer la colaboración prestada en la elaboración del presente estudio a las empresas que figuran a continuación:

AITANA SBS
AREPIEL,S.C.V.L
ARTENVAS
AUTOCARES PEDRO VALDES E HIJOS,S.A.
AZTECA CERÁMICA, S.L.
BIO VAC ESPAÑA, S.A.
BONNYSA
BORAX ESPAÑA, S.A
CARPEN Y GASCON, S.L.
CARTONAJES BERNABEU, S.A.
CCM GRUPO HERVAS,S.L.
CEMENTOS LA UNIÓN
CERÁMICAS ARCIS, S.L.
CONFECCIONES SULFY, S.L.
CREACIONES JUFI, S.L.
CUINDEC, S.A .
ESMALGLASS, S.A.
EUROKEYTON, S.A.
FÁBRICA DE JUGUETES, S.L.
FERNANDO LEANTE RODRÍGUEZ, S.L.
FERROVIAL INMOBILIARIA, S.A.
FORMOL Y DERIVADOS
GARCÍA SOGORB, S.L.
GENERAL CONSTRUCTOR, S.A.
GRANZPLAST, S.A.

GRUPO AGUAS DE VALENCIA
HEINEKEN ESPAÑA S.A.
HIDRAFIX, S.A.
HILADOS CHINCHILLA, S.L.
IDITA, S.L.
INMOBILIARIA TALLANDE, S.A.
JUGUETES MIRA, S.A.
KERABEN
MANUEL BOU, S.L.
MAPA SPONTEX, S.A.
METROPOL CERÁMICA, S.L.
MRT ARQUITECTURA
PADUANA, S.A.
PERMASA
PETIT SHOES, S.L.
PLASTICOS VITERS, S.A.
PRODUCTOS DULCESOL
SERVIGROUP TRAVEL, S.A.
TENNECO AUTOMOTIVE IBERICA, S.A.
TETRAPACK PET ESPAÑA, S.A.
TORRE ORIA
TORRESCÁMARA Y CÍA. DE OBRAS, S.A.
TRANSPORTES TORCASSA, S.A.
VARESER 96 S.L.
VISTEON CENTRO,S.A.

