

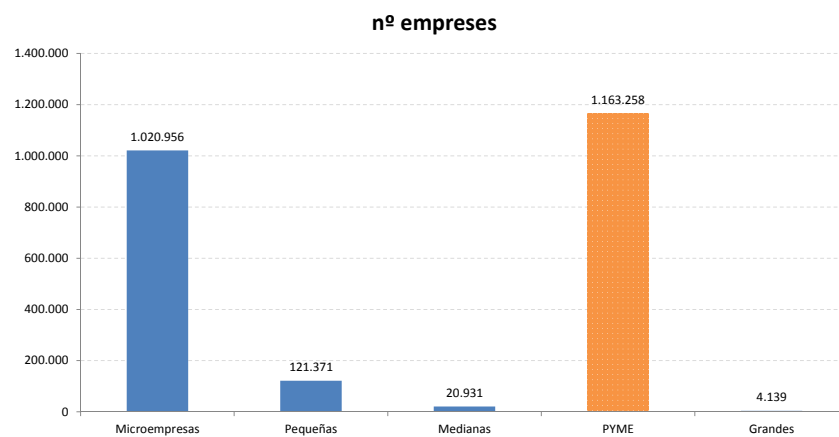
CLAUS PER PASSAR DEL DIT AL FET: PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I SEGUIMENT

Prof. Albert Fernández Terricabras
afernandez@iese.edu

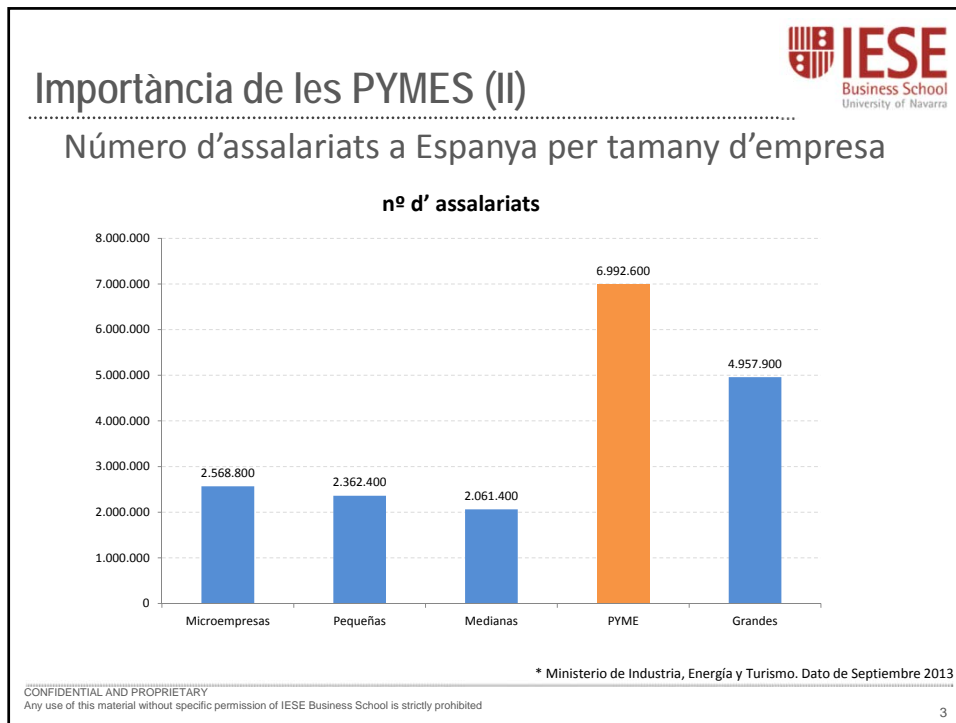
15 de novembre de 2013

Importància de les PYMES


Per tamany:




* Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Dato de Septiembre 2013




Les empreses naixen ... i moren



Naixement d'empreses a setembre 2013: 3,47%





Mortalitat: 4,08%

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

És necessari planificar a llarg termini?



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

Premisa fonamental




NO ES POT DIRIGIR UNA EMPRESA PER ASFIXIA FINANCERA




EL PRESSUPOST DE TRESORERIA ES CLAU

QUAN LES DECISIONS ES PRENEN EN FUNCÍO DE LA CAIXA, NO EXISTEIX PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA


CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited




Les barreres de la planificació




Comoditat / mandra /
aversió al risc



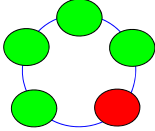
Por a pensar i al
repte



Falta coneixement




Falta de definició de
responsabilitats i de
delegació



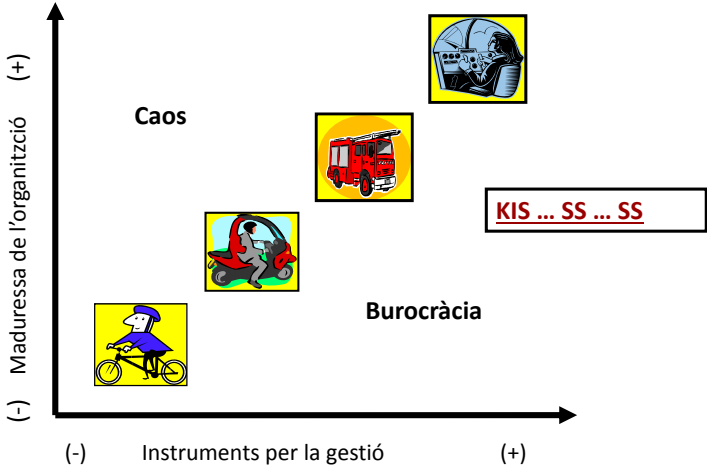
Falta de
persones clau

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited



Adaptació de la planificació i el seguiment

Els instruments de gestió s'han d'anar adaptant al creixement de l'organització.



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited




Informació com a pas previ a planificar





Què s'ha de
CONÈIXER
abans de
PLANIFICAR?

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

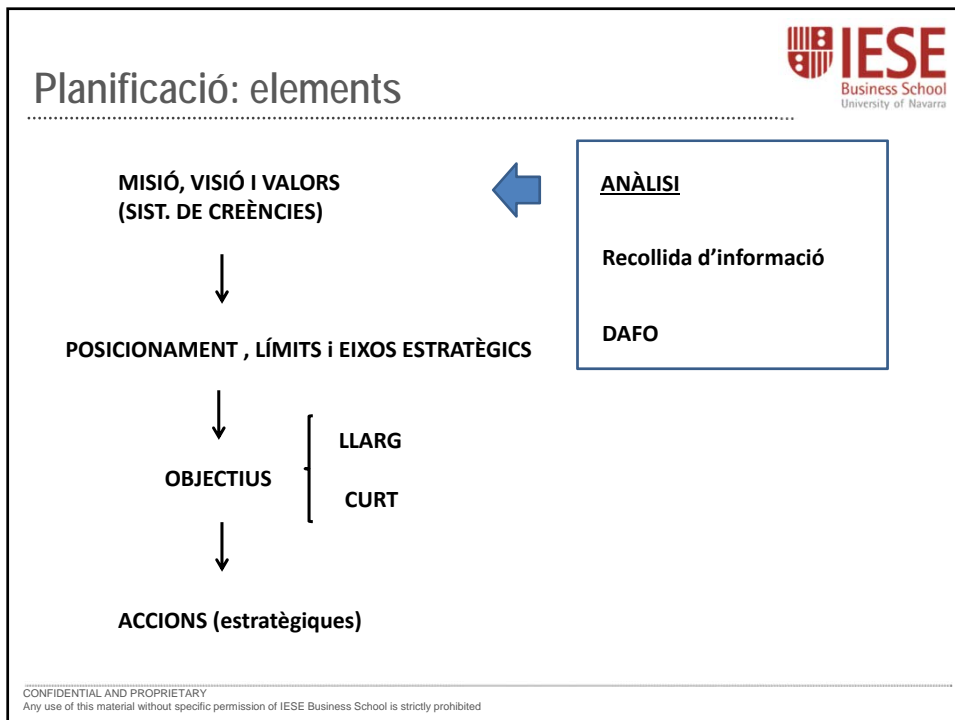


Informació com a pas previ a planificar (II)

We are in a multi-country multi-segment business; some things can be analyzed globally, others need an industry by industry analysis.

GLOBAL	INDUSTRY SPECIFIC
<ul style="list-style-type: none"> ❖ EU Growth ✓ ❖ Economic impacts ✓ ❖ Political / regulatory impacts ✓ ❖ Social trends ✓ ❖ Technological impacts ✗ ❖ Raw materials ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Market dynamics, size and growth ➤ Suppliers / supply ➤ Products and services ➤ Distribution channels ➤ Competitors ➤ Customers / demand ➤ Consumers
	
EU CSA	SWOT by industry Value curve by industry

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited



Planificació: misió



- Global leadership in the Hygiene and Helthcare market segments.
- Superior economic returns in each of our core markets.
- Innovative materials, processes and expertise in spunlaid and hybrid technologies.
- World-class operational efficiency and best-in-class total customer value utilizing globally standarized business systems, market-driven priorities and highly respected professionals.
- Leaders in promoting health, safety and sustainability.

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

Planificació: límits estratègics



1. Equipos Montaje y Ensayo para :

- Steering
- Dampers
- Door Modules

2. Equipo de Ensayo Servo-hidráulicos especiales

3. Otros Equipos de Montaje y Ensayo que cumplan como mínimo una de las siguientes condiciones :

- Peticiones de clientes existentes estratégicos.
- Peticiones de clientes Nacionales de proyección Internacional.
- Equipos para productos conocidos.
- Equipos iguales o similares a otros desarrollados anteriormente.
- Equipo especiales para ensayos de Ruido.
- Equipos especiales de Control por Visión.
- Equipos para productos "Mecatrónicos" y " Electrónicos".
- Equipos para productos que se perciba objetivamente que tienen un desarrollo futuro importante.

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

Planificació: eixos estratègics (grans línies)



Crecimiento Sustentado

Diversificação

Internacionalização

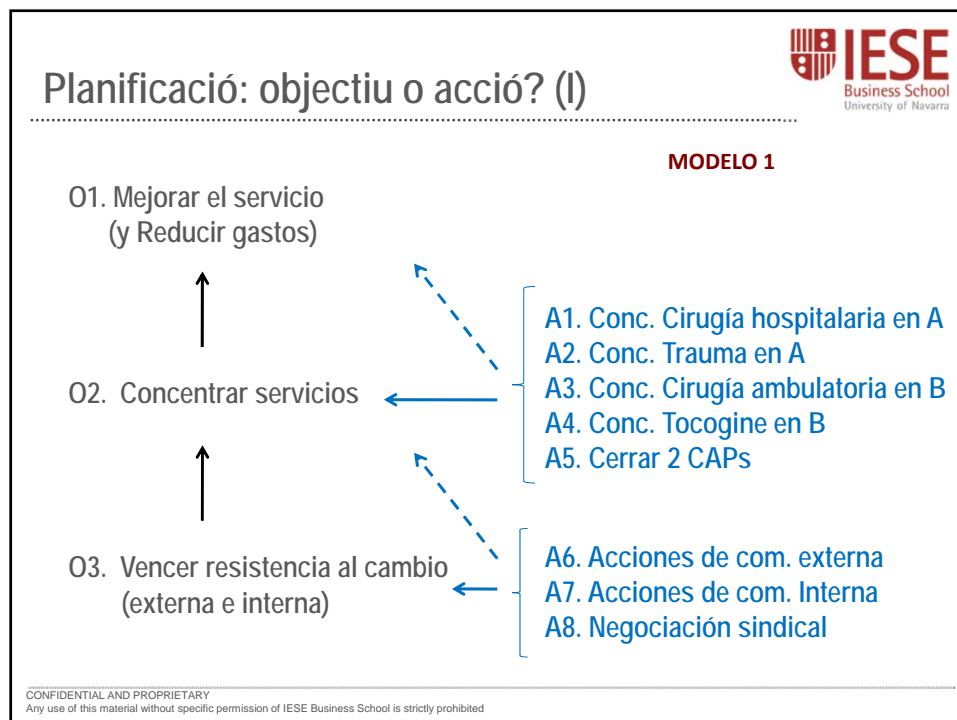
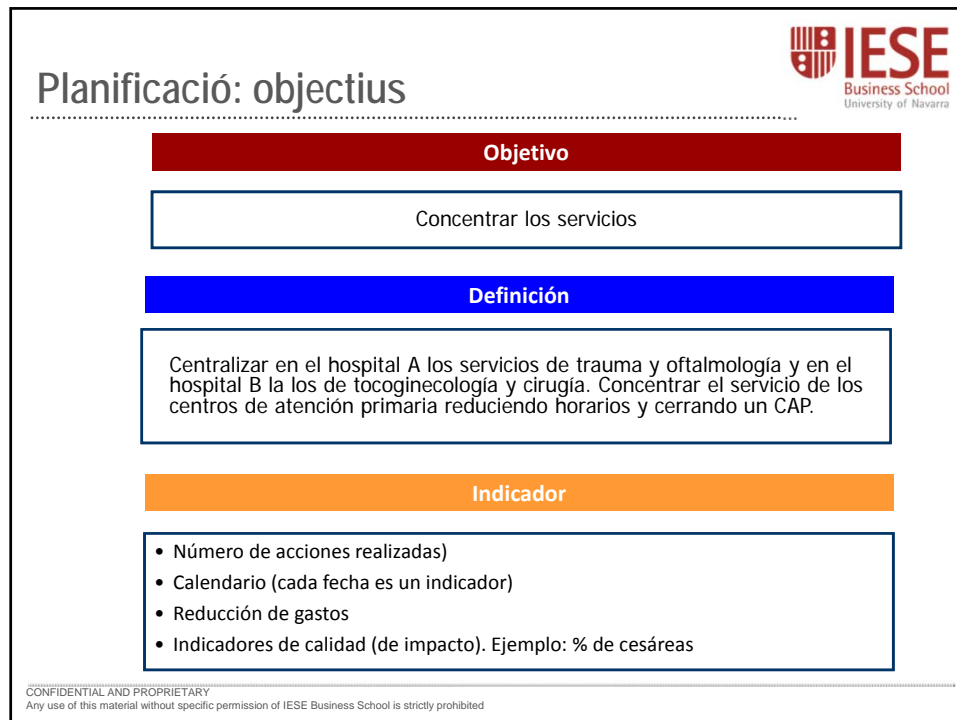
Desenvolvimento do
Capital Humano

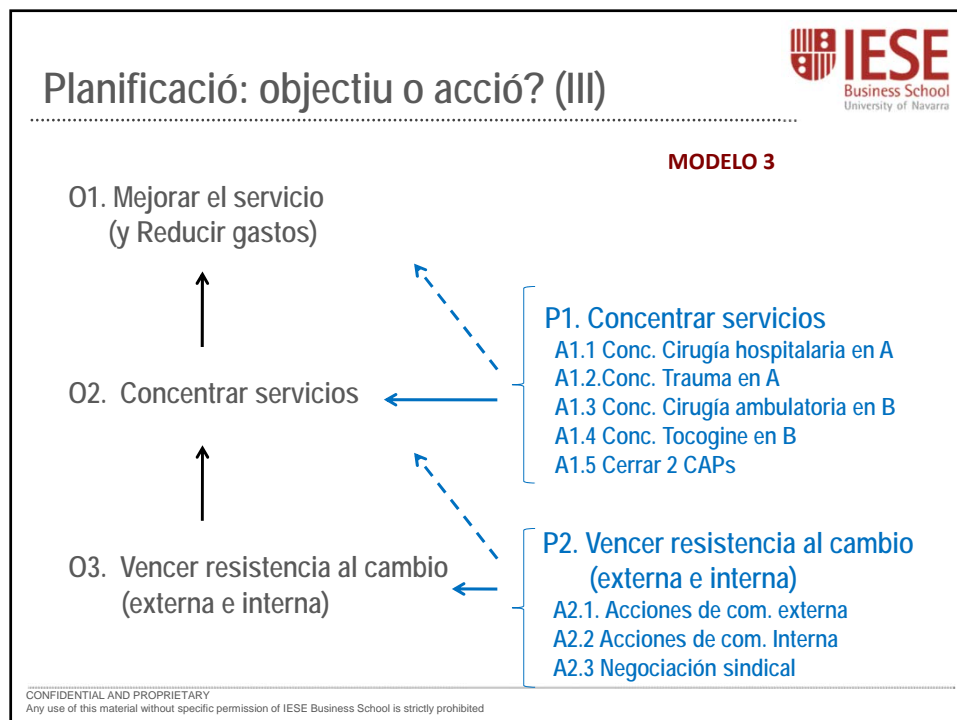
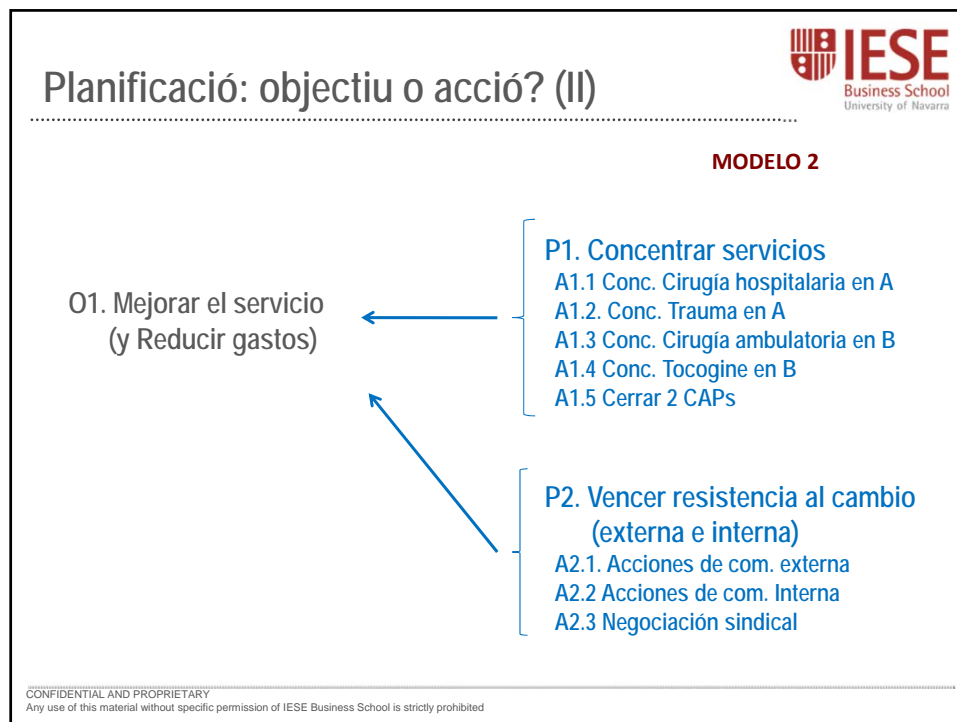
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited


Planificació: objectius



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited








Planificació: Projectes estratègics (I)

LAE V2: Identificación de necesidades de cliente y ventas nuevas tecnologías.	Fecha actualización: 06 de noviembre de 2006
	Líder del CE:
	Responsable de la LAE:
Descripción de la LAE	Objetivos estratégicos en los que impacta
Enfocar los esfuerzos, recursos y planificación comercial/ I+D a objetivos que respondan a cubrir una necesidad de mercado y que creen valor para la compañía.	Creer en clientes con productos de valor añadido
	Incrementar la presencia en clientes Japoneses y Coreanos
Áreas involucradas	Equipo de trabajo
BU Región. I+D Project Manager Ingeniería	I+D, Sales director con los KAM, Region Manager/Sales D region
	Presupuesto
Indicadores	Metas
Número de contratos producto Nueva Tecnología vs. Los definidos en el budget	

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited



Planificació: Projectes estratègics (II)

LAE RH1:
Desarrollo del Talento Interno

Definida

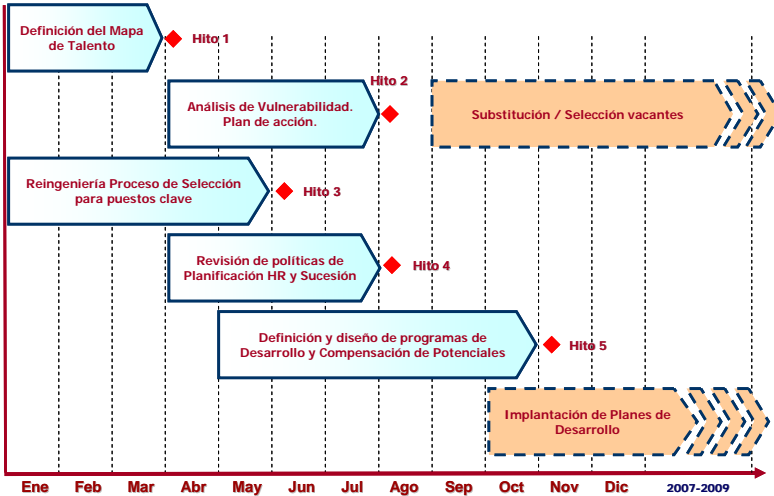
Avance

Pendiente de concretar

Realizado


Pendiente de cumplir

Pendiente de definir



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic 2007-2009

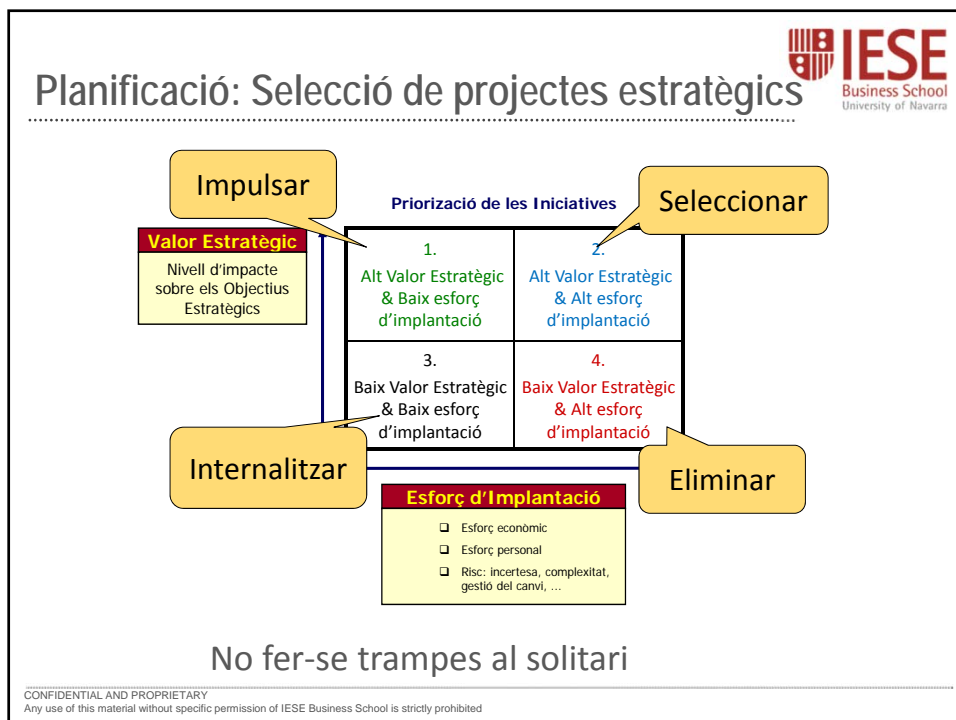
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited



Planificació: Projectes estratègics (III)

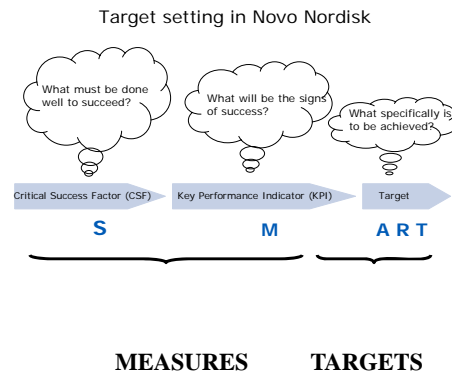
LAE RH1: Desarrollo del Talento Interno.		Fecha actualización: 15 noviembre de 2006	
		Responsable de la LAE: Andrés	
Hito	Descripción	Rev. CE?	Hito
1. Mapa del Talento aprobado por CD.	Documento donde figuran los criterios objetivos para identificar una posición como clave, así como aquellos que deben permitir identificar el alto potencial interno. Mapa con el listado de posiciones clave finalmente seleccionado, los actuales "holders" y las vacantes o necesidades actuales o de futuro.	★	31/03/2007
2. Análisis de Vulnerabilidad y propuesta de actuación aprobada.	Mapa de vulnerabilidad para posiciones clave actualizado. Deben figurar los desajustes persona-puesto actuales ("people review") y los potenciales sucesores a posiciones clave. Propuesta de actuación en cada caso.	★	31/07/2007
3. Procesos de Selección para posiciones clave implantado Worldwide	Propuesta de herramientas a aplicar específicamente por puesto enfocadas a reducir la subjetividad en la toma de decisión de contratación y a identificar el potencial del candidato (pe. dinámicas de grupo, tests, entrevistas,...) Se incluye en el hito la formación de los Responsables HR Locales en el proceso y el plan de formación en cascada a Managers involucrados en los procesos de selección.		31/05/2007
4. Políticas de planificación HR y sucesión implantadas.	Se propondrá definir/actualizar las políticas y procesos que permitirán identificar las necesidades de talento de forma anual como un activo crítico para el futuro de la compañía. En concreto, se desarrollarán los relativos a Planificación HR Anual y Sucesión. Se incluye el traslado y formación de los Responsables HR Locales en las nuevas políticas, procesos y herramientas.		31/07/2007
5. Planes de Desarrollo para potenciales definidos.	Definición del plan detallado de Desarrollo asociado a los empleados con potencial para ocupar posiciones clave. Debe incluir propuestas de rotación funcional, movilidad geográfica, promoción, compensación, formación, etc. Se incluye en este proceso la propuesta de Plan de Comunicación asociado al proceso para evitar el rechazo del colectivo no incluido en el programa de sucesión.	★	30/10/2007

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited



Planificació: indicadors i metes

- **Significant** - is the target important?
- **Measurable** - do you know how to measure the critical success factor?
- **Ambitious** - does the target force you to do your absolute best?
- **Realistic** - is it realistic to achieve the target?
- **Time Bound** - is there a clear timeframe for completion?

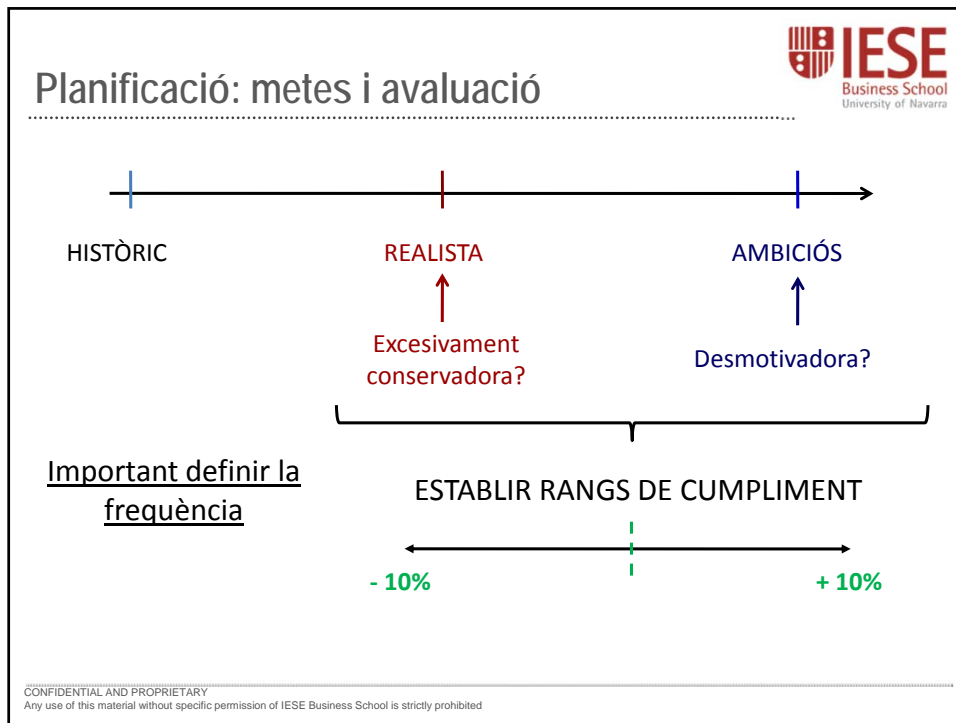


CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

Planificació: metes



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited




Planificació: metes i avaluació (II)


REGION: PORTUGAL

FINANCIAL	SEPTEMBER				ACCUMULATED SEPTEMBER			
	SCORE	ACTUAL	BUDGET	PRIOR YEAR	SCORE	ACTUAL	BUDGET	PRIOR YEAR
R1 - EBIT	●	513	623	526	●	4.176	4.390	4.020
R1.1 - EBIT OVER SALES (%)	●	14,9%	18,6%	15,5%	●	14,5%	16,5%	15,3%
R1.2 - PURCHASES SAVINGS (% OVER TOTAL PURCHASES)	●	4,7%	2,5%	3,6%	●	6,7%	1,9%	8,0%
R1.3 - GAP REAL vs THEORETICAL CONSUMPTION (% over sales)	●	1,7%	0,0%	2,4%	●	0,2%	0,0%	0,5%
R1.4 - SUM OF ALL NEGATIVE DEVIATIONS (% over sales)	○	5,6%			○	5,3%		
R2.1 - THIRD PARTS SALES	●	3.253	3.206	3.257	●	27.214	25.303	24.783
R2.2 - REGIONAL CONSOLIDATED SALES	●	3.436	3.348	3.394	●	28.789	26.637	26.325
R3 - DAYS OF INVENTORIES					●	34	35	38
R4 - RoCE (%)					●	80,5%	89,8%	81,4%
R4.1 - FUNDS EMPLOYED					●	6.913	6.521	6.582
R4.2 - OVERDUE RECEIVABLES					●	34	25	86
R4.3 - CASH FLOW	●	-419	-248	-644	●	724	3.020	1.594
CUSTOMER								
R5 - KM 0 (ppm)	●	98	60	64	●	33	60	158
R6 - QUALITY COMPLAINTS (number)	●	9	10	13	●	75	90	96
R7 - WARRANTY COST (in % Sales)	●	0,2%	0,3%	0,1%	●	0,2%	0,3%	0,2%
PROCESS								
R8 - SCRAP (in % Material Consumption)	●	2,7%	2,4%	2,9%	●	3,1%	2,4%	2,6%
R8.1 - FTT (fall off rate) (ppm)	●	4.389	5.000	16.426	●	6.296	5.000	16.395
R9 - SUPPLIER QUALITY (ICP % "C")	●	7,9%	5,0%	6,1%	●	6,3%	5,0%	3,4%
R10 - OTD (On time delivery) (Service rate %)	●	94,1%	95,0%	79,0%	●	93,3%	95,0%	88,3%
COMPETITIVENESS								
R11 - AUDIT ACE RATE					●	76	79	73
R12 - GAP DIRECT LABOUR REAL vs BUDGET ACCORDING REAL ACTIVITY (in F.T.E.)	●	27			●	15		
R13 - INDIRECT PERSONEL (in F.T.E.)	●	64	66	68	●	65	66	67
R14 - ABSENTEISM (in %)	●	2,71%	4,38%	2,87%	●	3,24%	4,28%	3,62%
R15 - ACCIDENT RISK #1 (number)	○				○	5	0	0

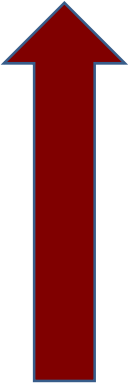
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited




Planificació: top-down o bottom-up?



Planificació: top-down o
bottom-up?



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited



Planificació: calendari

1	Current State Assessment & Recommendations for Strategy	<i>February - May</i>
2	Strategic Planning	<i>June</i>
3	Matrixed Tactical Planning Regional & Functional	<i>July - August</i>
4	Budgeting	<i>September - October</i>
5	Final Budgeting	<i>November</i>
6	Communication	<i>December - January</i>

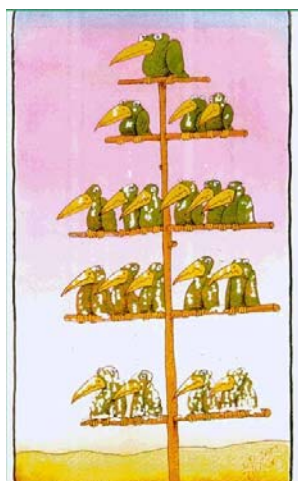
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

Planificació: detall

#	Process Step	Inputs	Outputs	Leads / Accountable	Timing
1	Current State Assessment & Recommendations for Strategy	<ul style="list-style-type: none"> Adapted STEPS process framework Primary and secondary market research Business insights process output Internal financial, operational data Internal analyses 	<ul style="list-style-type: none"> Stimulus material for Strategic Planning step Assessments, with recommendations on how to capitalize on opportunities, mitigate threats, improve weaknesses, protect strengths 	<ul style="list-style-type: none"> Global Marketing team Functional leaders GMs 	January – May 14 th (due date)
2	Strategic Planning	<ul style="list-style-type: none"> 2009 planning process output (goals, strategic objectives, strategy development work) Internal financial, operational data Current State Assessment & Recommendations for Strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Updated five year goals for 2015 Updated strategic objectives for 2010-2014 Leadership accountabilities Strategies to achieve objectives Communication plan 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Lead Team Regional Leadership Teams (QBR attendees) 	Week of June 7 th (offsite); Follow-up meetings as needed (audio/video conference)
3	Matrixed Tactical Planning	<ul style="list-style-type: none"> Updated five year goals Updated strategic objectives Leadership accountabilities Strategies to achieve objectives 	<ul style="list-style-type: none"> Tactical plans (with actions, sub-accountabilities, timing, metrics, etc.) Pro formas for tactical plans 	<ul style="list-style-type: none"> Leads assigned to strategic objectives GMs Functional leaders 	July – August; Presentations August 23 rd - 27 th
4	Regional & Functional Budgeting	<ul style="list-style-type: none"> Updated five year goals Updated strategic objectives Tactical plans (with actions, sub-accountabilities, timing, metrics, etc.) Pro formas for tactical plans Pro formas for tactical plans 	<ul style="list-style-type: none"> Regional budgets Functional budgets 	<ul style="list-style-type: none"> Regional, functional staff GMs Functional leaders Leads assigned to strategic objectives 	September 7 th – October 15 th October 18 th – November 12 th
5	Final Budgeting	<ul style="list-style-type: none"> Regional budgets Functional budgets Last-minute inputs (e.g., raw material forecasts) 	<ul style="list-style-type: none"> Final corporate budget Budget presentation for PGI Board of Directors 	<ul style="list-style-type: none"> Lead Team GMs Corporate & Regional controllers 	Week of November 15 th
6	Communication	<ul style="list-style-type: none"> Updated five year goals Updated strategic objectives Leadership accountabilities Strategies to achieve objectives Tactical plans (with actions, sub-accountabilities, timing, metrics, etc.) Communication plan 	<ul style="list-style-type: none"> Content for dissemination in various forums and through various media to internal and external stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> R. Hagen GMs N. McClave C. Bridges M. Tomasello 	December 8 th - January

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

El lideratge



UN BON LIDER

CAPACITATS

ACTITUTS


VALORS

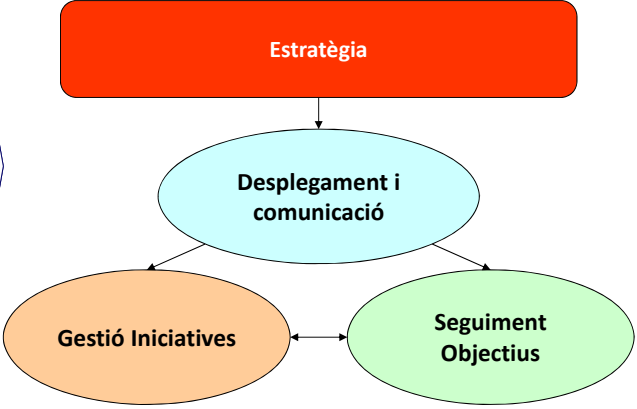
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

IESE
Business School
University of Navarra

L'equip de coordinació

El paper de la Oficina de Gestió Estratègica (OGE) es **impulsar, gestionar i assessorar** en tot el relatiu a l'estratègia de l'empresa





```

graph TD
    A[Estratègia] --> B(Desplegament i comunicació)
    B --> C(Gestió Iniciatives)
    B --> D(Seguiment Objectius)
    C <--> D
  
```

La Oficina de Gestió Estratègica ha de **liderar i donar suport** en la definició de la estratègia, **impulsar** el seu desplegament i comunicació a la Organització, **gestionar** les iniciatives estratègiques y **fer el seguiment** de tota la implantació.

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

IESE
Business School
University of Navarra

L'organització

Necessitat d'una perfecte coordinació, tant en el procés com en el contingut.

L'organització ha de:

SABER: FORMACIÓ

VOLER: COMUNICACIÓ, FORMACIÓ, MOTIVACIÓ

PODER: DELEGACIÓ, COORDINACIÓ I TEMPS



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited



El seguiment: reunions

Are you lonely?
Hate having to make decisions?
Rather talk about it than do it?
Then why not
HOLD A MEETING


You can: Get to see other people
 Sleep in peace
 Offload decisions
 Learn to write volumes of meaningless notes
 Feel important
 Impress (or bore) your colleagues

And all in work time!



'MEETINGS'
The Practical Alternative to Work

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
 Any use of this material without specific permission of IES

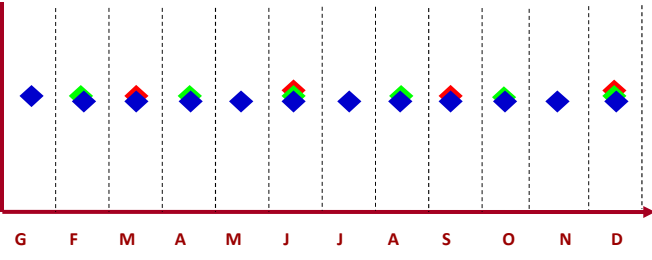


El seguiment: per què ens reunim?

~~Seguiment objectiu corporatiu~~

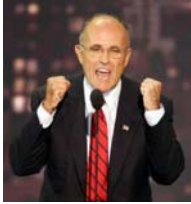
~~Seguiment accions estratègiques~~

Seguiment operatiu



- En les reunions sense un objectiu i agenda clares s'acaba parlant de temes operatius però no de temes estratègics.
- Fixar les reunions a començament d'any (sistemàtica)
- Fixar regles de joc i un bon lloc per les reunions.
- Ser rigorós en el compliment.

Disciplina i lideratge



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
 Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

El seguiment: fracàs a moltes empreses



SI ENS COSTA FER VER LA
PLANIFICACIÓ, MÉS ENCARA
EL SEGUIMENT

LA MANCA DE TEMPS ES MOLT
MALA EXCUSA.

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

El seguiment: reunions (II)



- Senyors, a les reunions s'ha de venir preparat!

- Claus en una reunió:

- En relació a la pròpia reunió:
 - Agenda
 - Duració i puntualitat
 - Decidir pla de acció amb responsables
 - Començar la següent reunió revisant avanços del plan d'acció
- En relació al funcionament general de les reunions:
 - Qui ha d'assistir
 - Freqüència

Reunions eficaces i
eficients



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

El seguiment: procés rigorós



REVISIÓ DE CADA PROJECTE EN 5 PASSES (30 minuts, una pàgina per cada pas):

1. Objectius bàsics del projecte
2. Seguiment de la planificació
3. Avanços realitzats i principals resultats
4. Problemes, riscos i necessitats
5. Propers passos

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

Claus de l'èxit



Capacidad de adaptación, toda;
suerte, la imprescindible;
improvisación, ninguna;
previsión y planificación, mucha y continua.
(J. Alsina Calvet, 2010)



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of IESE Business School is strictly prohibited

40