



UNIVERSIDAD DE BURGOS

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR

GRADO EN INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA
MEDIANTE OKR**

Autor:

Alejandro Padilla Angulo

Tutor (es):

Susana Garcia Herrero

Junio de 2023



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Indice de ilustraciones.....	3
Indice de tablas.....	5
1. Resumen/Abstact	6
1. Agradecimientos	5
2. Introducción	6
2.1. Objetivo	6
2.2. Justificación del proyecto	6
3. Empresa y situación de partida	7
4. Metodología de trabajo	15
4.1. Matriz Hoshin Kanri.....	15
4.2. Metodología OKR (<i>Objectives and Key Results</i>).....	16
5. Método Hoshin Kanri	18
5.1. ¿Qué es el método Hoshin Kanri?.....	18
5.2. La matriz Hoshin Kanri	18
5.2.1. Definir la visión de tu empresa	20
5.2.2. Establecer objetivos estratégicos	21
5.2.3. Establece objetivos anuales	21
5.2.4. Comunicación de objetivos a la organización	21
5.2.5. Ejecución de los objetivos anuales	21
5.2.6. Implementación revisiones mensuales.....	22
5.2.7. Revisiones anuales	22
6. Implantación de sistema OKR	24
6.1. ¿Qué es la metodología OKR?	24
6.2. Implementación de OKR.....	24
6.2.1. Establecer las claves	25
6.2.2. Crear objetivos conjuntos para la empresa	26



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

6.2.3.	Resultados clave	26
6.2.4.	Definición de resultados clave para tu equipo	28
6.2.5.	Seguimiento “sobre la marcha”	28
6.3.	Fase de evaluación.....	28
6.4.	Implementación del sistema OKR en el departamento de subcontratación	31
7.	Análisis estratégico de objetivos y seguimiento según metodología OKR	37
7.1.	Objetivos Anuales del departamento.....	37
7.2.	Matriz Hoshin Kanri.....	38
7.3.	Seguimiento OKR	54
7.3.1.	Reclamación de penalización de fallos de calidad a proveedores	55
7.4.	Seguimiento mensual	60
8.	Evolución mensual.....	61
8.1.1.	Penalizaciones enero.....	61
8.1.2.	Penalizaciones febrero	64
8.1.3.	Penalizaciones marzo.....	67
8.1.4.	Penalizaciones abril	71
9.	Beneficios obtenidos.....	73
10.	Conclusiones	75
11.	Bibliografía	77



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Planta de composites de Madrid <i>Fuente:Aciturri</i>	8
Ilustración 2 Planta de composites de Valladolid. <i>Fuente: Aciturri</i>	9
Ilustración 3 Tubo de mecanizado. <i>Fuente: Aciturri</i>	9
Ilustración 4 Máquina de mecanizado de 5 ejes. <i>Fuente: Aciturri</i>	10
Ilustración 5 Planta de motor. <i>Fuente: Aciturri</i>	11
Ilustración 6 Montaje de HTP. <i>Fuente: Aciturri</i>	12
Ilustración 7 Ejemplo de estructura organizativa. <i>Fuente: Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo</i>	15
Ilustración 8 Ejemplo de Hoshin Kanri. <i>Fuente: bscdesigner</i>	16
Ilustración 9 Transmisión de información OKR en la empresa. <i>Fuente: Lean OKR: implantación progresiva de OKR usando LEAN</i>	17
Ilustración 10 Ejemplo de matriz Hashin Kanri. <i>Fuente: Asana</i>	20
Ilustración 11 Modelo de trabajo Hoshin Kanri.....	24
Ilustración 12 La Blind Zone (zona ciega) . <i>Fuente:No wasted time</i>	27
Ilustración 13 Zona de aprendizaje OKR <i>Fuente: Not wasted time</i>	30
Ilustración 14 Transmisión de información entre equipos. <i>Fuente: Metodología OKR: Cómo crear los objetivos y resultados clave</i>	31
Ilustración 15 <i>Plantilla inicial OKR</i>	32
Ilustración 16 <i>Plantilla de organización de varios equipos de OKR</i>	33
Ilustración 17 <i>Plantilla de seguimiento OKR</i>	34
Ilustración 18 <i>Plantilla de evaluación de OKR</i>	35
Ilustración 19 <i>Plantilla de seguimiento OKR propuesta para la empresa</i>	36
Ilustración 20 Zona "sur" Objetivos a largo plazo	40
Ilustración 21 Zona "Oeste" Objetivos a medio plazo	43
Ilustración 22 Bowling entre objetivos a largo y medio plazo	45
Ilustración 23 Planteamiento de acciones a realizar	50



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Ilustración 24 Bowling de las tareas	52
Ilustración 25 Paso inicial de la tarea antes del seguimiento	55
Ilustración 26 Datos iniciales SAP.....	57
Ilustración 27 Seguimiento mensual de avisos	60
Ilustración 28 Penalizaciones abonadas por proveedores en enero	61
Ilustración 29 Abonos por proveedor enero.....	62
Ilustración 30 Deuda por proveedor enero.....	63
Ilustración 31 Abonos por proveedor febrero	65
Ilustración 32 Deuda por proveedor febrero	66
Ilustración 33 Abonos por proveedor marzo.....	68
Ilustración 34 Deuda por proveedor marzo.....	69
Ilustración 35 Abono por proveedor abril.....	72
Ilustración 36 Deuda por proveedor abril	73
Ilustración 37 Conclusiones	76



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Componentes creados por la compañía. <i>Fuente: Aciturri</i>	13
Tabla 2 Penalizaciones enero por centro.....	61
Tabla 3 Deuda por proveedor enero.....	62
Tabla 4 Penalización febrero por centro	64
Tabla 5 Abono por proveedor febrero.....	64
Tabla 6 Deuda por proveedor febrero	66
Tabla 7 Penalización marzo por centro	67
Tabla 8 Abono por proveedor marzo	68
Tabla 9 Deuda por proveedor marzo.....	69
Tabla 10 Penalizaciones Abril por centro	71
Tabla 11 Abono por proveedor abril.....	71
Tabla 12 Deuda por proveedor Abril	72
Tabla 13 Conclusiones 2023	74
Tabla 14 Conclusiones 2022	75



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

1. RESUMEN/ABSTRACT

RESUMEN

En el siguiente trabajo se va a llevar a cabo un seguimiento de las penalizaciones por falta de calidad a los proveedores, la cual trata de comprobar, solicitar y tener en cuenta el estado en el que se encuentran estos avisos por falta de calidad. Esta acción se llevará a cabo en una hoja de cálculo de Excel en la trabajaremos con los datos obtenidos en ERP de la empresa. En esta se obtendrá el estado actual de la penalización frente al aviso al proveedor que ha cometido dicho fallo, y nos permitirá obtener la información abreviada para la elaboración de informes o la revisión de una forma rápida y eficaz. Una vez elaborada esta hoja de cálculo haremos una revisión de los distintos meses en los que hemos hecho este seguimiento y lo compararemos finalmente con el episodio anterior. Previamente se tratarán temas teóricos como la alineación de objetivos del departamento y la forma de llevar a cabo el seguimiento mediante OKR.

ABSTRACT

In the following work, a follow-up of the penalties for lack of quality to suppliers will be carried out, which tries to verify, request and take into account the state in which these notices are found due to lack of quality. This action will be carried out in an Excel spreadsheet in which we will work with the data obtained in the company's ERP. This will obtain the current status of the penalty against the notice to the provider that has committed said failure, and will allow us to obtain the abbreviated information for the preparation of reports or the review in a fast and efficient way. Once this spreadsheet has been prepared, we will review the different months in which we have carried out this monitoring and finally compare it with the previous episode. Previously, theoretical topics such as the alignment of the department's objectives and how to carry out the follow-up through OKR will be discussed.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

1. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a Aciturri por brindarme la oportunidad de empezar en el mundo laboral, formarme y además permitirme realizar esta realización del TFG, y a todas las personas que me han enseñado tantas cosas y que me han enseñado algo, en especial a Jon, tutor de la empresa, por tener tanta paciencia para poder ayudarme con todos los trabajos que he tenido en la empresa y estar siempre disponible ante cualquier problema que me ha surgido en la elaboración del TFG.

En segundo lugar, agradecer a la comunidad universitaria que tanto nos ha enseñado, en especial a Susana Garcia, tutora que me ha estado acompañando en todos los cambios realizados en la elaboración del TFG.

También remarcar a los miembros de la comunidad Lean, culpables en gran parte de los cambios llevados en la idea del TFG y de presentarme las herramientas para realizar el TFG sobre este tema.

Por último y para mi más importante, agradecer a mis familiares y amigos por estar siempre apoyándome en todas las situaciones, en especial, a mis padres por ser los pilares que, aunque no haya transmitido todo lo que debería, estar eternamente agradecido por apoyarme, sustentar e impulsarme en todos los “frentes” y “agujeros” en los que me he metido y estar ahí.

Alejandro

Padilla



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Objetivo

Analizar de forma estratégica los objetivos propuestos para el departamento de Supply Chain. frente a los objetivos generales de la empresa tanto a largo como a medio plazo.

Llevar a cabo acciones de mejora acorde a los objetivos del departamento.

2.2. Justificación del proyecto

El análisis de los objetivos estratégicos se llevará a cabo con la intención de saber la relación que hay entre los objetivos a medio plazo, frente a los objetivos a plazo frente a las acciones que se llevan acordes a estas. Con esto lo que se buscará es encontrar la relación que hay en cada acción que se lleve a cabo en el departamento con los objetivos de la empresa.

Se llevará a cabo un seguimiento de las penalizaciones debido a que anteriormente se ha realizado un flojo seguimiento debido a la carga que soporta el departamento de Supply Chain. Con lo que se buscará reducir la carga de horas que se utilicen para facilitar el flujo de información. También se busca facilitar el seguimiento para conocer el estado de estas frente a los proveedores.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

3. EMPRESA Y SITUACIÓN DE PARTIDA

Aciturri Aeroestructuras con la sociedad es la producción de bienes de carácter aeronáutico para sus principales proveedores como por ejemplo Boeing, Airbus o Rolls-Royce entre otros.

La empresa se fundó en 1977 con el nombre de Mecanizados Ginés, empresa enfocada a la mecanización de precisión y tras varias ampliaciones de centros y en 2008 se crea el grupo Aciturri tras la adquisición del grupo Aries Complex dedicado a la fabricación de material aeronáutico composite.

En 2010 adquirió Aerosur que contaba con instalaciones en Cádiz y Sevilla, lugar estratégico donde se encuentra el parque industrial Aeropolis, situación estratégica debido a que es un núcleo aeronáutico a nivel nacional.

En 2019 se adquiere Alestis Aerospace y Acatec Aeroassembling gracias a la cual adquirió un volumen de plantilla de más de 3000 personas a nivel de corporación y prevé un aumento tanto como de plantilla llegando a los 4000 como un aumento de los beneficios para los futuros cursos.

Actualmente el Grupo Aciturri cuenta con distintas plantas distribuidas a nivel nacional e internacional distribuidas según las operaciones que realicen pudiendo distinguirse de varias funciones:

- Composites
- Mecanizado
- Assembly
- Aeroengines

El grupo trabaja de tal forma que genera una cadena de suministros global, y dependiendo de las características de cada planta se trabaja con distintos productos o funciones siendo:

- **Composites**

Este campo cuenta con 6 fábricas dentro del grupo enfocadas en la creación de composites pudiendo ser este de varios tipos según las plantas en las que se fabrique, pudiendo ser esta del modo Lay-Up o automática (AFP y ATL)

El modo Lay-Up se realiza aplicando primero en un molde un gel coat que una vez se haya curado, se aplicara encima material de refuerzo mientras con los útiles



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

adecuados se aplica resina de laminación de tal forma que se elimine totalmente el aire que pueda quedar en el interior de este. Se continuará añadiendo capas de fibra a modo de refuerzo hasta construir el espesor del laminado que se quiera conseguir.

Este tipo de proceso se lleva a cabo en las plantas de Madrid y Sevilla



Ilustración 1 Planta de composites de Madrid *Fuente:Aciturri*

La otra forma de producción de composites es la denominada automática que este proceso se realiza utilizando robots guiados que establecen una o varias capas de cinta de fibra impregnada sobre un molde para crear estas piezas o estructuras.

El modelo ATL consta de un sistema de con un cabeza que coloca las fibras conectadas a un pórtico vertical, esta fabricación se realiza generalmente en la producción de piezas de gran volumen.

El modelo AFP consiste en la aplicación de automática de varias bandas que se van conformando durante el propio proceso de fabricación. Posteriormente se cuecen en un horno para dejarlas acabadas. Este modelo de trabajo se utiliza principalmente para la creación de piezas con contornos complejos.

Esta se produce en las plantas de Valladolid y de Cádiz



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”



Ilustración 2 Planta de composites de Valladolid. *Fuente: Aciturri*

En las dos plantas restantes se llevan a cabo composites mediante el modelo Hand Lay-Up, varían de las anteriores debido a que no se enfocan únicamente en la creación de composites, sino que también llevan a cabo mecanizado.



Ilustración 3 Tubo de mecanizado. *Fuente: Aciturri*

Mecanizado

Cuenta con 3 fábricas en total enfocadas en la creación de piezas de diversos tamaños y materiales pudiendo ser estas de acero o de titanio.

En las fábricas de acero y titanio, situados en Miranda de Ebro y Álava cuentan con diversas máquinas de desbaste según el tipo de piezas que sea y los ejes que se necesiten para producir la pieza, pudiendo ser de 3, 4 o 5 ejes según las especificaciones y las necesidades que necesite la pieza.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”



Ilustración 4 Máquina de mecanizado de 5 ejes. *Fuente: Aciturri*

La otra planta se encuentra en Vitoria, y se encarga del corte y conformado de metales, pudiendo llevar también tratamientos termicos y superficiales.

– **Assembly**

Cuenta con 5 plantas encargadas del montaje de piezas, taladrado y acabados superficiales.

Las plantas de Madrid (Getafe) y de Sevilla se encargan del mecanizado para tecnologías que pueden ser desde la realización de perforación, remachado, pintura y sellado, ensamblaje de tubos, realización de test en los materiales, instalaciones de componentes electricos y comprobación de estos y la elaboración de test de las propias piezas.

En las plantas Aerópolis-Sevilla y en la de Puerto Real- Cadiz realizan ensamblaje de metales y de composites, remachado, reparaciones en la estructura, integración de sistemas, taladrado y remachado de precision y mecanizado de compuestos.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

– Aeroengines

Cuenta con dos plantas de en Miranda de Ebro en las cuales se producen componentes de motor



Ilustración 5 Planta de motor. *Fuente: Aciturri*



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Todos estos procesos están enfocados en los diversos proyectos en los que se encuentra Aciturri, que según el enfoque que tengan pueden considerarse en tres tipos:

- Aeroestructuras civiles
 - A320
 - A350
 - A380
 - B737
 - B777
 - B787
 - E190/195
 - Phantom 100
- Aeroestructuras militares
 - A400M
 - NH90
 - KC390
 - C295/CN 235
 - MRTT
 - EuroFighter
- Motores de avión
 - Trent 1000
 - LEAP 1A/1B/1C
 - CFM 56
 - GE90s
 - EJ2000



Ilustración 6 Montaje de HTP. *Fuente: Aciturri*

Estos proyectos se encuentran enfocados en distintos tipos de componentes, pudiendo ser estos agrupados según en lo que participe Aciturri:



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Fuselages	Fairing y Nacelles	Tail Control Surfaces	Doors	Empennages	Wing Movable	Wing
A350 XWB S19.1 A350 XWB S19 Internal Structure E190/195 Wing Stub C295 Fuselage B787 Doors Surround /Keel Beam A400M Ras Wedge LILIUUM Fuselage Dassault F10X Tail Cone	Embraer KC390 WFF A400M WFF A350 XWB Belly Fairing A380 Belly Fairing A400M Sponsons Helicopter NH90 Sponsons	B737 Rudder Dassault F8X/F7X Elevator Dassault F10X Rudder & Elevator	A330 PAX Doors A380 Landing Gear Doors A330 FPD (Front Passenger Door) Dassault F10X Landing Gear Doors	A320 HTP A350 XWB VTP A220 HTP Beluga XL Auxiliary & Ventral Fins Dassault F8X/F7X HTP Parts Helicopter NH90 VT C295 HTP & VTP	B777 Flaperon & Aileron A350 XWB Outboard Flaps A400M Flaps & Vane Dassault F8X/F7X Aileron C295 Flaps	C295 / CN235 Wing E190/E195 Wing Tip LILIUUM Wings & Canard

Tabla 1 Componentes creados por la compañía. Fuente: Aciturri



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Aciturri cuenta con una organización interna basada en estilo de una organización funcional, en la que se muestra una clara jerarquía entre las partes de estas según la dirección, agrupando los equipos de trabajo según las habilidades y conocimientos. Siendo esta estructura descendente entre los distintos departamentos de la empresa. Organizándose desde un cuerpo directivo gerencial que dirige cada departamento .

Este tipo de estructura pretende buscar la especialización de los miembros de sus grupos de trabajo según el campo en el que están trabajando y buscar el crecimiento de las organizaciones.

Dentro de cada departamento se cultivan especialistas enfocadas a realizar tareas ciertas tareas especiales.

Este formato es ideal para los equipos que buscan:

- Expertos en campos específicos dentro de la empresa
- Responsabilidad del equipo
- Crecimiento de la organización



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

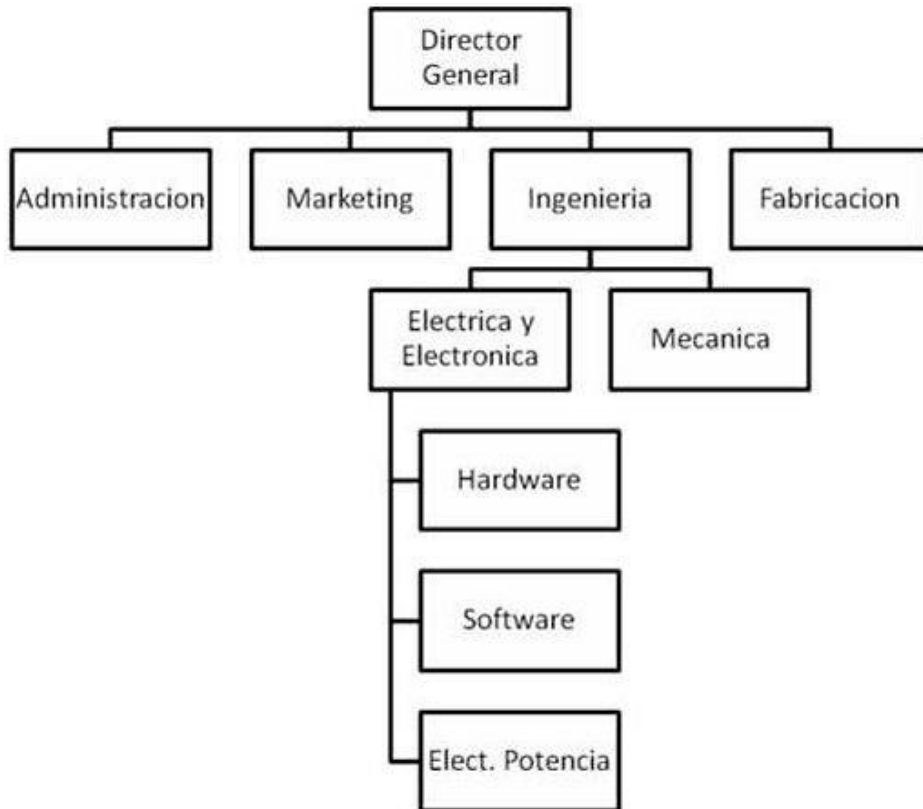


Ilustración 7 Ejemplo de estructura organizativa. Fuente: *Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo*

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para llevar a cabo el estudio y el seguimiento utilizaremos fundamental dos herramientas, en primer lugar, utilizaremos la matriz Hoshin Kanri para identificar los objetivos de la empresa y que estos estén alineados con los propios objetivos del departamento. Posteriormente implementaremos la metodología OKR en la que adaptaremos la plantilla que hemos propuesto para el seguimiento a lo que necesitaremos dentro de la empresa.

4.1. Matriz Hoshin Kanri

Esta matriz se utiliza para relacionar los objetivos a largo plazo de las empresas frente a los objetivos a medio plazo. Junto a estos también se analizarán y evaluarán las acciones que se llevan a cabo para realizar estas a corto plazo, que las podríamos denominar como tareas “guía”. Esta matriz consta de 4 zonas según los ejes cardinales se colocarán los objetivos y se relacionarán como explicaremos más adelante. Un ejemplo de matriz ya completada podría ser la siguiente:



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Matriz de Planificación Hoshin Kanri

●	○	○	Actividad 1: Modificar las políticas de atención al cliente	●	●													●	○
○	●	○	Actividad 2: Implementar video tutoriales		●													○	●
		●	Actividad 3: Implementar canales de innovación			●													●
●			Actividad 4: Planificar desarrollo de nuevas características del producto	○		●	●	●										●	○
		○	Actividad 5: Realizar análisis de restricciones						●	●								○	
Objetivo anual 1: Enfocarse en necesidades de clientes que pagan más			<p>Prioridades y Actividades</p> <p>Objetivos Anuales</p> <p>Indicadores Clave de Rendimiento</p> <p>Objetivos a largo plazo</p>	KPI 01: Tiempo de respuesta a clientes que pagan bien													Propietario 1: Equipo de desarrollo		
Objetivo anual 2: Lograr la excelencia en la capacitación de producción				KPI 02: Tasa de rotación para clientes de alto perfil, %													Propietario 2: Equipo de atención al cliente		
Objetivo anual 3: Probar e implementar ideas innovadoras				KPI 03: % de funciones con video tutoriales actualizados													Propietario 3: Equipo directivo		
Objetivo anual 4: Optimizar los procesos del negocio				KPI 04: Rendimiento del canal de innovación según el cuadro de mando													Propietario 4:		
Objetivo anual 5:				KPI 05: Tiempo de comercialización de nuevas funciones, días													Propietario 5:		
			KPI 06: Presupuesto de marketing para las nuevas funciones, \$																
			KPI 07: Característica/adaptación del mercado a nuevas funciones, %																
			KPI 08: Ideas de mejora sugeridas trimestralmente																
			KPI 09: Procesos con un plan de optimización, %																
			KPI 10:																
Objetivo a largo plazo 1: Crear productos de alta calidad			Correlaciones/Contribuciones:													Recursos :			
Objetivo a largo plazo 2: Mantener al equipo motivado			● Directo / primario													BSC Designer - software			
Objetivo 3 a largo plazo: Lograr un crecimiento sostenible			○ Complementario													de ejecución de estrategias.			
Objetivo a largo plazo 4:																			
Objetivo a largo plazo 5:																			

Ilustración 8 Ejemplo de Hoshin Kanri. Fuente: bscdesigner

4.2. Metodología OKR (Objectives and Key Results)

OKR es una metodología de trabajo que se basa en la gestión del trabajo en la que el fin es el cumplimiento de los objetivos de la empresa o del departamento mediante la medición de forma cuantitativa y cualitativa del progreso de equipos. Esta metodología busca convertirse en una herramienta que marque el destino de la organización o del departamento. Para esto se tendrán que definir los grupos de trabajo y la tarea que a realizar en el seguimiento.

Esta metodología surgió en Intel bajo la creencia de “demasiada gente trabajando demasiado para conseguir demasiado”.

Esta misma fue utilizada por google cuando apenas contaban con 40 trabajadores.

El fin de esta metodología es optimizar el rendimiento de sus empleados. Ya que esta es aplicable tanto como para pymes como para grandes empresas, teniendo en cuenta



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

que lo que buscamos de manera fundamental es reforzar la estructura organizativa hasta volverla escalable en la transmisión de objetivos.

Es fundamental en esta estructura organizativa que los empleados en todo momento conozcan por qué realizan sus acciones, y para conseguir esto es fundamental poder cumplir varios puntos:

- Transmitir un sentimiento de compromiso para el logro de objetivos
- La creación de una organización comunicativa totalmente precisa
- La presentación de indicadores que midan el progreso de los objetivos marcados
- Búsqueda que los equipos de trabajo trabajen juntos y acorde a asegurar a que se trabaje en una misma línea, reforzando la sensación de unión.

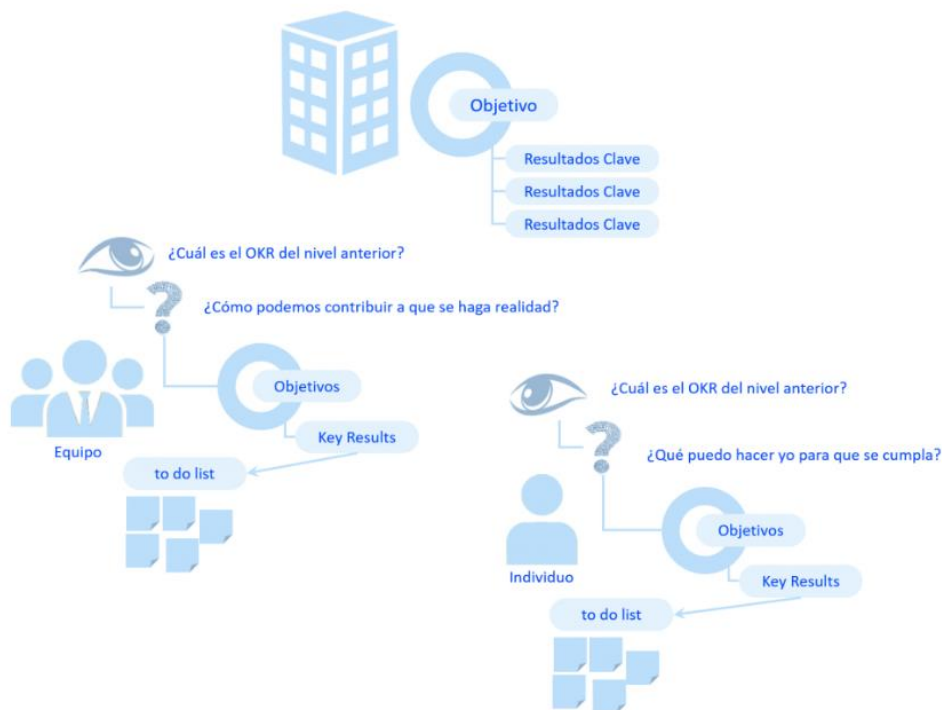


Ilustración 9 Transmisión de información OKR en la empresa. Fuente: *Lean OKR: implantación progresiva de OKR usando LEAN*



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

5. MÉTODO HOSHIN KANRI

5.1. ¿Qué es el método Hoshin Kanri?

La matriz Hoshin Kanri es una herramienta Lean que nos permite conocer la planificación estratégica que las empresas usan para conectar los objetivos generales de la empresa con el trabajo diario de los colaboradores individuales. Esta matriz responde a generalmente a “¿cómo gestionamos nuestra dirección?”

El objetivo del método Hoshin Kanri es que todas las personas compartan una dirección de avance común, aunque tenga que llevar a cabo desempeños distintos. Esto se puede llevar a cabo a través de un flujo de comentarios llamado Catchball. Este procedimiento se lleva a cabo así:

- El equipo estratégico lleva a cabo la estrategia hasta los colaboradores individuales, al proporcionar información y contexto para que esta estrategia se conecte con el trabajo diario
- Se ponen en marchas estas estrategias de forma individual por parte de estos colaboradores
- Por último, se hará un seguimiento del ritmo de evolución de los objetivos propuestos.

De esta forma se busca obtener un ciclo de continuo de información, planificación y mejora, siendo fundamental para implementar o tener una estructura corporativa que unifique a todo el equipo para llegar a un objetivo general.

5.2. La matriz Hoshin Kanri

Esta matriz o matriz X es la representación visual del proceso de planificación Hoshin Kanri, en la que los equipos la utilizan para hacer el seguimiento de cómo las metas y los objetivos se conectan entre si al implementar este método. El objetivo de la matriz es identificar quien está trabajando en qué iniciativa, cómo se conectan las estrategias con las iniciativas y cómo se relacionaban con los objetivos a largo plazo.

Para ello tenemos que tener unos conocimientos previos para poder interpretar de forma correcta la matriz, ya que esta herramienta es sumamente útil para que las personas puedan comprender como su trabajo individual influye en los resultados finales de la empresa a largo plazo. Ya que, si dentro de los equipos que forman las empresas, no saben el porqué de sus acciones o sus objetivos estas están claros o no comprenden como se vinculan con los objetivos a largo plazo, sin tener una visión de futuro más amplia, es posible que se produzcan desperdicios de tiempo y recursos en



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

trabajos que carecen de valor para lograr este objetivo. Con lo que es fundamental que estos objetivos estén bien alineados para conseguir que estos tengan unos objetivos más claros y mejor enfocados, teniendo conciencia de los resultados que acabaran teniendo.

Para eso al observar la matriz vemos una gran cantidad de formas, celdas y formas que nos generar la impresión de que esta es mucho más compleja de lo que realmente es, para ello dividiremos el grafico en distintas secciones según la X que forma el centro de la matriz:

- Metas a largo plazo (↓), en este apartado establecemos los objetivos a largo plazo, de entre 3 o 5 años teniendo en cuenta la capacidad con la que cuentan los integrantes del equipo y la posible carga que puedan tener.
- Definir objetivos a medio plazo (←), aquí tratamos de preparar los objetivos para en un periodo de tiempo más corto, pudiendo ser de un año, por ejemplo. Es interesante que para hacer estos objetivos a medio plazo que propongamos, sean conjuntos a aquellos que queramos lograr para mantenerlos en el camino.
- Las posibles acciones de mejora se encuentran en la zona norte
- Objetivos a corto y medio plazo (↑), este cuadrante se identifican las acciones más importantes para lograr los objetivos a corto plazo, siendo por así decirlo, la lista de tareas a realizar para los siguientes meses.
- Indicadores de rendimiento (→), en este punto es fundamental llevar a cabo una comunicación con el resto de integrantes que vayan a participar. Se tendrá que acordar cuales son las métricas que serán las indicadas a mejorar. También se tendrán que indicar que partes están indicadas en liderar la finalización de estas actividades situadas en el cuadrante superior. Para terminar la matriz deberemos de asignar las dependencias según el nivel de importancia o relevancia que adquieran. Es necesario la utilización de una leyenda que nos permita identificar de forma sencilla las responsabilidades que adquiere cada integrante.

Al empezar a leer estas matrices hay que empezar por la parte inferior y habría que continuar en el sentido horario. En las esquinas de la matriz se encontrarán indicadores para indicar como se conectan cada iniciativa u objetivo con los demás de su entorno. Los recursos en el extremo derecho identificando que miembro del equipo es responsable de qué iniciativa de mejora y KPI.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

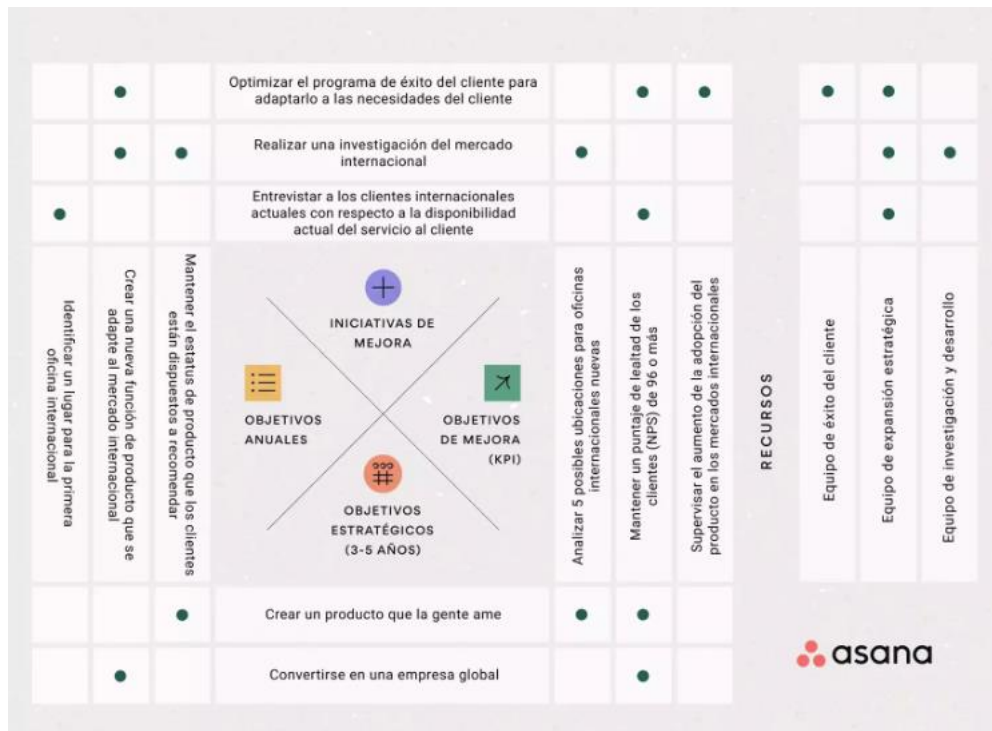


Ilustración 10 Ejemplo de matriz Hashin Kanri. Fuente: Asana

Con este ejemplo de matriz para entender cómo interpretarla utilizaremos esta matriz de ejemplo:

Empezaremos a revisar por la parte inferior en las que vemos los objetivos a largo plazo, en la que, si cogemos por ejemplo “crear un producto que la gente ame”, se relaciona con “mantener el estatus de producto que los clientes están dispuestos a recomendar”. En este caso si continuamos con la esquina superior izquierda podemos ver que en este caso que se relaciona con realizar una investigación del mercado internacional, este resultado se conecta con los recursos posibles que en este caso se relaciona con “los equipos de expansión de estrategia” y “el equipo de investigación y desarrollo”.

Para llevar a cabo esta matriz rellenando las zonas indicadas llevaremos a cabo varios pasos:

5.2.1. Definir la visión de tu empresa

Que se basa en identificar la misión, visión y los valores clave de tu organización. Esto se suele realizar desde una declaración de visión en la que se



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

definan tus objetivos a largo plazo, que también se relacionan con la misión de la empresa.

Durante este proceso de planificación estratégica es importante dejar claro la visión de tu organización para garantizar que tus objetivos a largo plazo están alineados. Pero esta forma el trabajo influye en los objetivos a largo plazo de la empresa, y por tanto en la visión de la organización.

5.2.2. Establecer objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los cambios que la organización debe hacer para lograr la visión que definiste en el primer paso. Estos objetivos forman el pilar de tu estrategia. Es recomendable que estos objetivos estén bien enfocados, con la misión de la empresa para que no se puedan dividir las intenciones de tu equipo de trabajo.

5.2.3. Establece objetivos anuales

Una vez identificados los objetivos de avance que se quieren alcanzar, es interesante que se propongan los objetivos anuales o a corto plazo que quieres que logre tu equipo. Este objetivo es interesante que sean SMART, específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada. También se recomienda que los objetivos sean medibles mediante una métrica como por ejemplo un KPI.

5.2.4. Comunicación de objetivos a la organización

Antes de continuar con el desarrollo de la matriz es interesante que todos estos objetivos los desglosemos los objetivos anuales, en iniciativas concretas que sean específicos de cada equipo. Tras esto todo el equipo además de comprender los objetivos generales, sino que también comprenderá el motivo del porque se llevarán las acciones más pequeñas que ellos deberán de realizar para ayudar a la empresa a conseguir objetivos más grandes.

Durante este paso el equipo empezara a comprender el trabajo que se necesita para alcanzar los objetivos anuales. Estas iniciativas están en la parte superior de la matriz, siendo la matriz de cada equipo diferente ya que cada uno tendrá unas funciones diferentes.

5.2.5. Ejecución de los objetivos anuales

Finalmente, tras llevar a cabo las divisiones anteriores estamos preparados para para pasar a la implementación, en el que podemos observar que los distintos



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

equipos tienen distintas estrategias según el equipo de trabajo y los objetivos que tienen. Todas estas estrategias confrontan para garantizar que tu organización pueda cumplir con sus objetivos anuales.

Una buena forma de ejecutar estas iniciativas tiene diversas herramientas de mejora continua como la utilización de Kaizen, Deming o Six Sigma.

Según vaya comenzando a progresar se empezarán a llevar a cabo flujos de información entre la fase de producción y la parte estratégica de la empresa.

5.2.6. Implementación revisiones mensuales

Para estudiar la evolución de las tareas implementados y que los datos no queden en el olvido sin ningún tipo de conexión con el trabajo diario se realizará una forma de revisión en la que se identifique fácilmente estos avances.

Para ello utilizaremos el método OKR para la revisión de objetivos, que con las plantillas que nos servirán para poder conocer cómo evolucionan nuestros objetivos de forma mensual. Una forma de hacer más visual este seguimiento es la implantación de graficas que nos permitan mostrar de forma más visual e intuitiva para todos los posibles integrantes del equipo.

Este paso nos permite revisar cómo está siendo la evaluación de nuestros objetivos de trabajo y valorar su propia evolución, que en el caso de que los avances sean favorables se tendrá que continuar con el camino que estamos siguiendo, pero en caso de que este no fuese así se tendrá que llevar a cabo una revisión en la que analicemos el porqué de esta causa. Es interesante en caso de llegar a este punto en el que los resultados no son favorables actuar utilizando alguna herramienta Lean como por ejemplo 5 porqués o la utilización de un diagrama Ishikawa que nos permitan identificar en que estamos fallando y el porqué de estos motivos para poder hacer los cambios necesarios para conseguir alcanzar los objetivos como propuestos para el equipo.

5.2.7. Revisiones anuales

Cuando se finalice el periodo propuesto para llevar a cabo estas tareas, en este caso anual, se llevará a cabo una revisión general del avance de las tareas propuestas. Y sabremos cómo ha sido el avance en nuestro recorrido, a su vez llevaremos a cabo una recopilación de las lecciones aprendidas durante este periodo que nos permita mejorar a futuro.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Al igual que todas las posibles estrategias que se pueden generar en las empresas, estos métodos tienen tanto ventajas como inconvenientes que pueden ser:

- **Ventajas:**
 - Esta matriz es más fácil de leer, aunque en primer lugar puede parecer compleja debido a todas las cosas que tienen, pero una vez comprendida el funcionamiento de esta, es una forma sencilla de gestionar las responsabilidades en un equipo y como se comprendan estas iniciativas más amplias de la empresa.
 - Gran capacidad de desglose general, la matriz Hoshin Kanri es una forma sencilla de analizar las iniciativas pequeñas y como afectan a los objetivos más grandes de la empresa.
 - Facilidad para comprender quien es el responsable de cada acción, los responsables pueden identificar fácilmente quien es el encargado de llevar a cabo cada acción.
- **Desventajas:**
 - Esta matriz necesita una cantidad de información mínima, ya que cuanto más información metamos el gráfico será menos legible, con lo que hay que tener cuidado a la hora de seleccionar el nivel de responsabilidades a adquirir.
 - Hoshin Kanri reduce la estrategia a cuatro niveles de especificidad, en el caso de que se quiera desglosar la estrategia y los objetivos a más de cuatro niveles no se podrá usar este método.
 - La matriz Hoshin Kanri es estática, es decir, que, si las estrategias y las responsabilidades cambian a nivel drástico, esta matriz es difícil de cambiar con lo que si creemos que nuestros objetivos van a ser cambiantes no es recomendable usar esta matriz.

Para implementar esta matriz en nuestros objetivos estratégicos utilizaremos la matriz corporativa de Aciturri. En la que como se ha comentado anteriormente se identifican las diversas partes de esta matriz.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

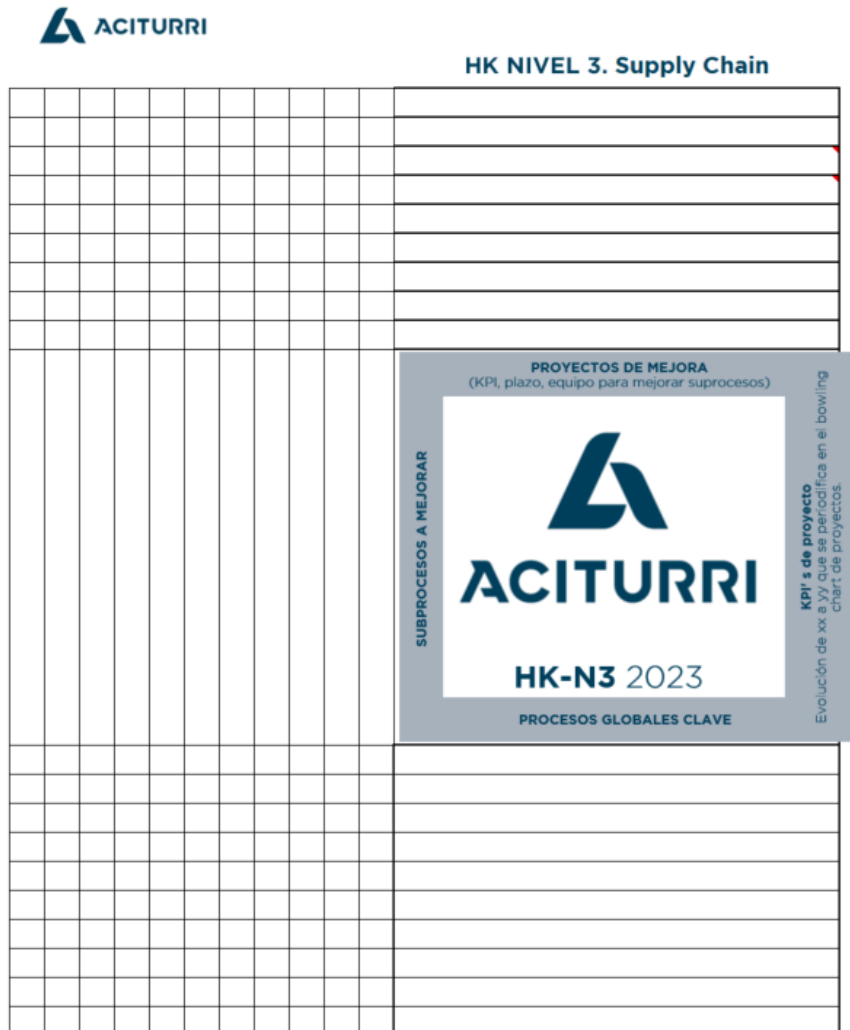


Ilustración 11 Modelo de trabajo Hoshin Kanri

6. IMPLANTACIÓN DE SISTEMA OKR

6.1. ¿Qué es la metodología OKR?

El OKR (Objectives and Key Results) es un sistema para la construcción de objetivos medibles y factible, que además estén vinculados con la sintonía de la empresa.

Esta metodología está diseñada influenciar de los procesos de trabajo y la gestión de trabajo.

6.2. Implementación de OKR



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Dentro del proceso de implementación de OKR tendremos que realizar diversos pasos para alcanzar los objetivos que nos permitan llegar a estos. Para ello trataremos de realizar los siguientes pasos:

6.2.1. Establecer las claves

Esta tecnología está diseñada para adaptarse a la mayor cantidad de propósitos posibles, siendo lo más flexible que pueda ser, ya que no puede ser tomada como algo rígido que no puede modificarse o variar y menos en el entorno global en el cual nos encontramos.

Para las primeras veces que se trata de implementar este sistema es esencial que se definan conceptos que nos hagan ver cómo queremos que sea la metodología de trabajo, y de esta forma trabajar todos los equipos de trabajo junto con la empresa en una dirección conjunta. Para poder aplicarlo de una forma satisfactoria es interesante poder tener en cuenta tres elementos a destacar:

- Cadencia
- Revisión
- Creación

¿Con que cadencia para la que se establecen los objetivos?

Con esto nos referimos a la frecuencia con la que definimos los objetivos.

Es interesante marcar los objetivos de forma anual o a largo plazo, que nos permita marcarnos un objetivo global.

Debemos tener en cuenta cómo va a ser la evolución de los cambios que queremos tomar, ya que si estos son más volátiles deberíamos de plantear tiempos una mayor frecuencia podría llegar a ser de una semana o una quincena, para de esta forma conseguir estrategias más flexibles que permitan un mayor dinamismo ante la posible demanda del entorno.

¿Cómo se comprobará que se cumplen los objetivos?

Dentro del objetivo de tiempos que establecemos para la revisión debemos tener en cuenta como son los objetivos que queremos alcanzar, ya que si estos grandes y lentos no tiene sentido que llevemos a cabo revisiones semanales ya que entonces valdría con hacerlas cada 15 días o de forma mensual. Pero si estos objetivos son



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

más pequeños y cambian o progresan más rápidamente sería interesante que las revisiones fuesen más frecuentes llegando cada tres días o hasta diarias.

¿Quiénes crean y cómo los objetivos y resultados clave?

Se pueden establecer estos objetivos de tres maneras distintas según la forma que tenga la propia empresa:

- Verticales, es el modelo en el que los jefes instauran estos objetivos y los resultados claves
- Ascendente, en la que son los empleados los que se marcan los propios objetivos y los resultados
- Híbrida, en la que los líderes marcan los objetivos y los empleados los resultados clave

Hay que tener en cuenta que cada modelo de trabajo no es un modelo bueno, sino que hay que considerar la estrategia y el tamaño de la empresa para que este sea el óptimo para esta por lo que es fundamental conocer estos.

6.2.2. Crear objetivos conjuntos para la empresa

Después de establecer estas reglas básicas de trabajo empezamos a definir los OKR que consideraríamos más interesantes para nuestra organización. Para ello trataremos de buscar siempre objetivos claro y lo más resumidos posible. Al elevar estos OKR siempre buscamos que los objetivos sean claros, inspiradores y de alto nivel para tu organización. Estas son actividades importantes y sustanciales que conducirán al éxito.

Por ello trataremos de reunir la mayor parte de enfoque dentro de la propia organización y una vez reunidos pulirles y darles el mejor enfoque posible dentro de los intereses de nuestra organización. Hay que tener en cuenta que al intentar darle un enfoque más global esto puede desembocar en un desenfoque de los objetivos que tenemos y acabe en que estos se vean distorsionados, con lo que esto acabara siendo contraproducente. Por esto hay que tratar de definir bien los objetivos de tal forma que estos sean verificables y se puedan medir, que una vez terminado cada ciclo podamos determinar estos objetivos se han cumplido de forma satisfactoria y cuáles no.

6.2.3. Resultados clave



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Una vez definido estos objetivos hay que determinar cómo se evaluarán estos. Para esto es recomendable utilizar objetivos SMART, que siguiendo esta técnica nos permite que estos sean específicos, se determine fácilmente si se han alcanzado o no, que estos objetivos sean realistas, aunque estos sean ambiciosos, teniendo en cuenta los recursos que tenemos y el tiempo del que disponemos y la definición de hitos en el tiempo para ir evaluando en el tiempo estos resultados.

Es interesante que KR (Key Results) que buscamos se revisen de forma prematura para en caso de no ser correctos, estos se modifiquen al considerarse como no concluyentes. Por esto deberíamos de evitar que las respuestas de estas sean binarias sino medibles.

Otro factor a tener en cuenta y que nos impide hacer modificaciones es el llamado ‘efecto tsunami’, que nos quiere decir que $\frac{3}{4}$ partes del programa no veamos resultados de avance del programa. Lo que nos lleva a tener que modificar los tiempos de revisión o bien la forma de obtener resultados en los KR.

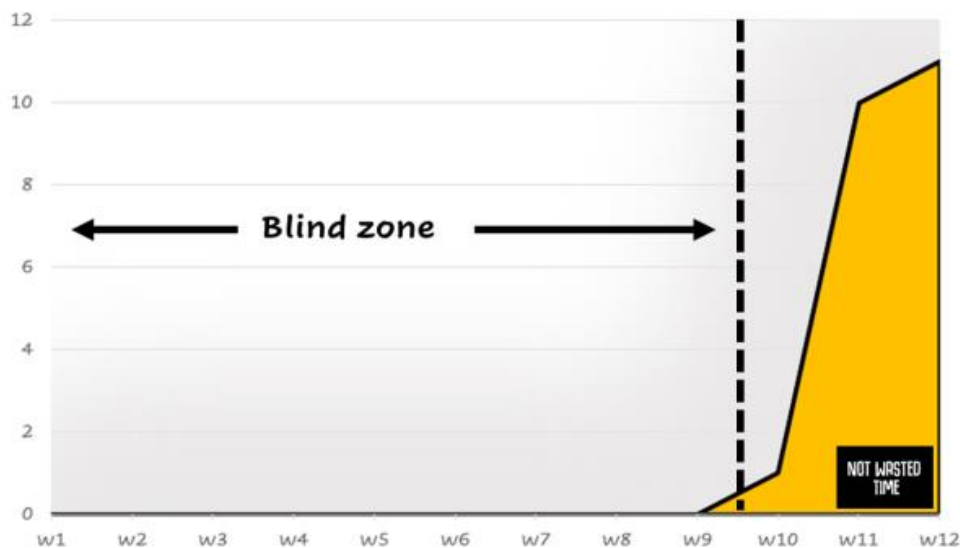


Ilustración 12 La Blind Zone (zona ciega) . Fuente: *No wasted time*

Es fundamental que una vez obtenidos los resultados es importante que todos los integrantes de la organización sean capaces de entender que significa que sea un éxito una vez finalizado el proceso.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

6.2.4. Definición de resultados clave para tu equipo

Para que esta forma de trabajo sea lo más efectiva posible, los objetivos de tu empresa deben fluir para toda la organización y todos los integrantes tienen que conocerlos.

De forma que estos objetivos busquen un mayor interés en todos los integrantes del equipo, estos tendrán que tener un peso cualitativo y otro cuantitativo.

- Este valor que es más abstracto es el que hace que los integrantes se sientan motivados y les empuje a seguir trabajando y a adquirir que esa estrategia a seguir se convierta en la propia misión suya como grupo.
- En la parte cuantitativa se busca alcanzar unos objetivos medibles, que evalúen el desarrollo del trabajo durante el tiempo, que traduzca los objetivos en resultados indicadores transparentes y sin dudas.

Por estos los objetivos del grupo de trabajo tienen que ir de la mano con el trabajo diario para evitar estos posibles desajustes del trabajo diario respecto a los objetivos globales. Al conocer estos objetivos globales, los trabajadores consiguen una motivación especial al ver hacia dónde va enfocado sus trabajos.

Una forma sencilla de conseguir esta conexión es usando el modelo híbrido ya que permite que establezcan los objetivos los propios equipos de trabajo permitiendo que estos se sientan mucho más implicados y adquieran una comprensión mucho más profunda de cómo invertir sus recursos y esfuerzos para lograr los mejores resultados.

6.2.5. Seguimiento “sobre la marcha”

Una vez definidos estos objetivos y los resultados serán fundamentales identificar los programas y proyectos en los que trabajaremos por obtener los resultados que buscamos.

Definir estas OKR ayudan a adaptar las prioridades a nivel de organización haciendo que estas son más fáciles de alcanzar nos lleva a realizar informes sobre el avance y nos permite detectar problemas que impidan alcanzar los objetivos propuestos.

6.3. Fase de evaluación



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Una vez terminado el ciclo de planificación se ha de continuar con la última fase que consiste en hacer una revisión de todo lo que se ha realizado, realizando una evaluación de tal forma que se recopilen los resultados y se valoraran las lecciones obtenidas durante el proceso.

Con todo esto, podemos sacar como conclusiones rápidas que para implementar de forma correcta un sistema OKR tendremos que tener en cuenta:

1. El foco estará puesto en el impacto que se genere, no en la actividad en sí misma, ya que el objetivo es centrarse en lo realmente importante, priorizando esto sobre el resto de las cosas.
2. Los proyectos son medios para conseguir el resultado buscado, impactando en el cliente, llegando de esta forma al fin.
3. Es fundamental tener una sincronización entre todas las partes que forman la cadena, de forma que los equipos de trabajo se puedan comunicar de la forma más eficaz posible.
4. Debemos estar preparados ante cualquier posible inconveniente, con lo que debemos tener una alta capacidad de adaptación, ya que debemos ver el cambio como una nueva forma de aprendizaje.
5. Una buena forma de obtener esta adaptación trabajando con pequeños entregables que nos permitan recibir un feedback constante que nos permita modelar la información los proyectos que tenemos para alcanzar el objetivo de la forma más satisfactoria posible.
6. Se formará equipos de trabajo auto organizados, con una misión clara y compuesta por los roles de trabajo necesarios para conseguir los resultados buscados. Trabajando de forma cohesionada, con alta autonomía y autorresponsabilidad.
7. Se buscará alcanzar un ritmo uniforme y compartido para toda la organización, que permita conseguir resultados de equilibrio.
8. Deberá de haber una transparencia del conocimiento, los datos y la información para que todos los equipos puedan auto organizarse y colaborar de forma sincronizada.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Es fundamental la determinación de objetivos siendo este el objetivo a alcanzar en un periodo de tiempo determinado, teniendo estos una función motivadora y orientadora.

Siendo fundamental alcanzar esta zona de aprendizaje, donde todo el mundo se sienta con la seguridad para experimentar y probar nuevas formas de trabajo, pero al mismo tiempo sienta una responsabilidad elevada para llegar a alcanzarlos.



Ilustración 13 Zona de aprendizaje OKR *Fuente: Not wasted time*

También es necesario que sepamos identificar el tipo de objetivo al que nos enfrentamos, ya que se podrían considerar que hay dos tipos principales:

- “Objetivos al techo”, son aquellos objetivos que consideramos como alcanzables, ya que estos apuntan alto, pero son realistas con la capacidad del equipo debe aspirar, este debe buscar obtener el 100% de los objetivos.
- “Objetivos a la luna”, objetivos dirigidos a inspirar al equipo y ayudarlo a romper los paradigmas. Van en una dirección muy elevada y el equipo que debe de interpretar esto como un reto, llegando a alcanzar un 70% de todo lo buscado se podría considera éxito.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

6.4. Implementación del sistema OKR en el departamento de subcontratación

Para empezar a implementar este sistema, en primer lugar, tendremos que buscar la estrategia de la empresa y desde la dirección del departamento. Ya que esto nos marcará los objetivos a alcanzar y a seguir dentro de la empresa.

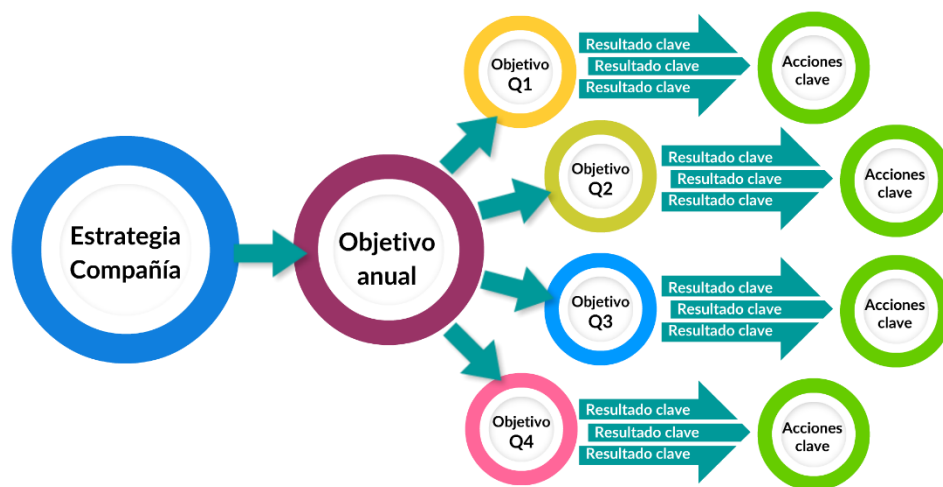


Ilustración 14 Transmisión de información entre equipos. Fuente: Metodología OKR: Cómo crear los objetivos y resultados clave

Una forma asequible es utilizando esta plantilla que nos permite tener una buena perspectiva del entorno que tenemos inicialmente. En la que podemos conocer en qué punto estamos actualmente dentro de la empresa y hacia donde queremos llegar a largo plazo, buscando nuestras aspiraciones y los resultados que queremos obtener y como los mediremos nuestro desempeño.

Para ello definiremos el objetivo que queremos cumplir dentro de la empresa, con los resultados que buscamos alcanzar y que nos harán llegar a nuestro objetivo.

Para ello tendremos que descubrir que es lo que nos permite alcanzar nuestro objetivo nuestro resultado, viendo los posibles factores que lo determinen, y los posibles obstáculos que puedan producir un obstáculo para nuestro objetivo.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

VISIÓN A LARGO PLAZO	OKRs DE LA EMPRESA	FACTORES A TENER EN CUENTA
Misión de la empresa	OBJETIVO 1	SOPORTA
¿Cuál es el propósito principal de nuestro negocio? ¿Por qué existe nuestra marca?		¿Qué nos permite lograr nuestros resultados clave?
ASPIRACIONES	RESULTADOS CLAVE	
¿Cuáles son nuestras ambiciones a largo plazo? ¿Qué esperamos lograr?		
		OBSTACULOS
RESULTADOS		
Aumentar la captación de las capturas económicas propuesta en los objetivos anuales del departamento		

Ilustración 15 Plantilla inicial OKR

Una vez operado con cada objetivo que buscamos alcanzar, y de haber desarrollado todas las acciones posibles a realizar en cada apartado para alcanzar ese objetivo, es interesante buscar cuáles son los objetivos destacables ya que no es productivo querer llevar a cabo demasiadas acciones clave ya que esto solo conseguiría que nos distraigamos con acciones que son banales y por lo tanto acabaríamos haciendo que esta metodología sea poco efectiva.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Una buena forma de recoger esto de recoger este seguimiento y esta selección de objetivos y de resultados clave para este puede ser utilizando esta tabla en la que queda bien definida cual es la acción a realizar, y los marcos de tiempo entre los que se llevara a cabo estas acciones y el tiempo en el que se tendra que revisar esto.

OKR PARA	INICIO DEL MARCO DE TIEMPO	FIN DEL MARCO DE TIEMPO

OKR 1		PUNTUACIÓN
OBJETIVO 1		
RESULTADO CLAVE 1		
RESULTADO CLAVE 2		
RESULTADO CLAVE 3		
OKR 2		PUNTUACIÓN
OBJETIVO 1		
RESULTADO CLAVE 1		
RESULTADO CLAVE 2		
RESULTADO CLAVE 3		
OKR 3		PUNTUACIÓN
OBJETIVO 1		
RESULTADO CLAVE 1		
RESULTADO CLAVE 2		
RESULTADO CLAVE 3		

VALORACION FINAL	CONCLUSIONES FINALES	PUNTUACIÓN

Ilustración 16 Plantilla de organización de varios equipos de OKR

A su vez se le hara una valoracion inicial de en que punto se encuentra antes de empezar a actuar.

Una vez establecidos estos resultados claves, tendremos que llevar a cabo un seguimiento periodico de la evaluacion de estas fases, valorando como ha ido el avance de estos resultados clave que hemos marcado como indicadores del proceso, que nos permiten hacer una balance de las acciones que se han realizado.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Para ello se identificara que quien sera el equipo encargado de realizar las acciones para que estos resultados clave sean influyentes y tengan un peso dentro de la obtencion de este resultado clave.

Para esto dentro del avance que se haya dado en este KR, se evaluara porcentualmente cuanto afecta esa acción clave en el KR.

PLANTILLA DE REVISIÓN DE OKR

EQUIPO	FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE LA REVISIÓN

PUNTUACIÓN DE REVISIÓN DE OKR

O – OBJETIVO	KR – RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIOS	PESO DE KR	RESULTADO OBJETIVO	RESULTADO REAL	PUNTUACIÓN FINAL	PUNTUACIÓN PONDERADA	NOTAS DE REVISIÓN DE OKR
Descripción objetiva								
	Resultado clave 1 Descripción							
	Resultado clave 2 Descripción							
	Resultado clave 3 Descripción							
	Resultado clave 4 Descripción							
	Resultado clave 5 Descripción							
	Descripción del resultado clave 6							
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES DEBE SER IGUAL A 100.00%			0,00%	PUNTUACIÓN PONDERADA TOTAL			0,00%	

Ilustración 17 Plantilla de seguimiento OKR

Estos resultados se compararan con la plantilla de revision de OKR, en la que buscaremos el objetivo a intentar alcanzar con nuestros resultados, y utilizaremos los indicadores a alcanzar como lo que nos dirá si ese objetivo ha sido alcanzando o no. Para alcanzar este resultado clave llevaremos a cabo disversas acciones, cada una con un peso dentro de los resultados que nos permitan analziar el avance en la busqueda de este objetivo clave.

Utilizaremos comparaciones ponderadas para analizar como nos encontramos frente al objetivo final de resultado clave. Y con todo esto obtedremos el avance en cada accion que hemos realizado y obtendremos si esta acción dentro del objetivo se ha avanzado o no. Para esto deberemos marcas el objetivo de cada una de estas acciones, estableciendo hitos, que nos permitan revisar y comparar nuestra situación actual frente a la situación objetiva marcada para la revisión.

Esta evaluacion habra que realizarla con cada objetivo que buscamos alcanzar, permitiendonos obtener resultados particulares, que evaluaremos en la plantilla de seguimiento.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

PLANTILLA DE SEGUIMIENTO OKR

PERÍODO DE TIEMPO	ESTRATEGIA A LARGO PLAZO	EQUIPO

REVISIÓN DE CONFIANZA DE OKR

IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	EMPEZAR	WK 1	WK 2	WK 3	WK 4	PUNTAJÓN FINAL	PROPIETARIOS	DETALLES DEL PROYECTO	NOTAS
OBJ-1	Descripción del objetivo nº 1	-	-	-	-	-	-			
KR-1	Descripción del resultado clave 1	-	-	-	-	-	-			
KR-2	Descripción del resultado clave 2	-	-	-	-	-	-			
KR-3	Descripción del resultado clave 3	-	-	-	-	-	-			
KR-4	Descripción del resultado clave 4	-	-	-	-	-	-			
OBJ-2	Descripción del objetivo nº 2	-	-	-	-	-	-			
KR-1	Descripción del resultado clave 1	-	-	-	-	-	-			
KR-2	Descripción del resultado clave 2	-	-	-	-	-	-			
KR-3	Descripción del resultado clave 3	-	-	-	-	-	-			
KR-4	Descripción del resultado clave 4	-	-	-	-	-	-			
OBJ-3	Descripción del objetivo 3	-	-	-	-	-	-			
KR-1	Descripción del resultado clave 1	-	-	-	-	-	-			
KR-2	Descripción del resultado clave 2	-	-	-	-	-	-			
KR-3	Descripción del resultado clave 3	-	-	-	-	-	-			
KR-4	Descripción del resultado clave 4	-	-	-	-	-	-			
OBJ-4	Descripción del objetivo 4	-	-	-	-	-	-			
KR-1	Descripción del resultado clave 1	-	-	-	-	-	-			
KR-2	Descripción del resultado clave 2	-	-	-	-	-	-			
KR-3	Descripción del resultado clave 3	-	-	-	-	-	-			
KR-4	Descripción del resultado clave 4	-	-	-	-	-	-			

CLAVE DE ESCALA DE REVISIÓN DE OKR
0,0
0,1
0,2
0,3
0,4
0,5
0,6
0,7
0,8
0,9
1,0
-

Ilustración 18 Plantilla de evaluación de OKR

En la que según la periodicidad con la que se desee actuar, se modificará la tabla según los hitos o revisiones establecidas, en donde se reflejaran los datos obtenidos en la plantilla de revisión de OKR, permitiendo ver una evaluación global de la situación y viendo la evolución.

Una vez obtenido todos los datos y habiendo acabado el proceso evaluaremos como ha sido la evolución, viendo como han sido los distintos procesos tanto en los que hemos obtenidos resultados favorables como en los que no, siendo estos un punto en el que tomaremos las lecciones necesarias para mejorar las acciones futuras.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Hay que tener en cuenta que estas plantillas son basicas para la implementación pura de este sistema, siento esto algo muy ocasional e improbable ya que generalmente las acciones que llevamos a cabo en las empresas vienen fundamentadas por otras acciones o otros motivos. Con lo que las plantillas que aquí estan planteadas son mas que nada orientatitvas, siendo un concepto de lo que queremos obtener y la idea a conseguir.

Con lo que su adaptación al marco de trabajo en el que nos vamos a mover se podría decir que es algo obligatorio para llevar buenas acciones, tendremos que tener en cuenta el objetivo, y de donde vienen nuestros datos con los que trabajaremos y con que resultados a obtener.

En nuestro caso, para adaptar este sistema de seguimiento OKR con nuestro objetivos a seguir, lo adaptaremos segun los objetivos a alcanzar, con lo que es fundamental tenerlos claros y ver como pueden variar esta tabla para hacerla mas “atractiva”. Con lo que en nuestro caso para evaluar los objetivos utilizaremos el suiguiente formato:

ACITURRI BOWLING CHART					
KPI	RESPONSABLE	VALOR INICIAL	VALOR OBJETIVO	CADENCIA ANUAL	ANUALIZADO e

Ilustración 19 Plantilla de seguimiento OKR propuesta para la empresa



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS Y SEGUIMIENTO SEGÚN METODOLOGÍA OKR

Desde Aciturri se desea llevar a cabo un mayor seguimiento de sus objetivos anuales, en este caso, al departamento de Supply Chain que es en el que tenemos alcance.

Para llevar a cabo esto en primer lugar deberemos de entender bien cuáles son los objetivos de este departamento, comprendiendo en que se basan a nivel general. Posteriormente haremos un análisis estratégico utilizando una matriz Hoshin Kanri que nos permita identificar los objetivos a largo plazo, saber transmitirlo e identificar estos frente a los objetivos a medio o corto plazo y conectarlos con las acciones que se llevaran a cabo.

Una vez seleccionadas las acciones que se llevaran a cabo dentro del marco de objetivos del departamento, seleccionaremos que “objetivo” buscaremos mejorar y acciones que llevaremos a cabo para obtener los objetivos marcados de forma satisfactoria.

7.1. Objetivos Anuales del departamento

Desde el departamento de Desarrollo de Proveedores se decidieron tomar en cuenta que estos objetivos están propuestos para en distintas ramas que forman este departamento según las funciones que realicen estas. Se pueden destacar que se buscan mejoras sustantivas en distintos campos que son:

- Calidad
- Reducción de costes
- Off shore
- Optimización de algunos procesos

Desde el punto de la calidad se tienen marcados diversos tipos de objetivos en función de cuales sean el objetivo de estos.

En primer lugar, uno de los grandes objetivos es el cumplimiento de los objetivos de calidad es el cumplimiento de los KPIs de calidad propuestos para el departamento, para medir y hacer un seguimiento utilizaremos ppm (partes por millón). Esta propuesta busca reducir el número de IDs que se producen, HNCs e IDs abiertos por el cliente.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

El segundo objetivo del departamento es la reducción de costes, llevando a cabo capturas económicas en posibles procesos. Algunas iniciativas de posible mejora pueden ser la búsqueda que los integrantes del departamento interioricen la búsqueda de mejoras o el aprovechamiento de cambios de normativas que nos favorezcan para optimizar ciertos procesos. Otra posible iniciativa es la definición de paquete-proveedor en la que se busca aplicar un protocolo de actuación con los proveedores como el PSC-71 en la que se lancen las RFQ a los proveedores para que estos busquen realizar las mejores ofertas para poder llevar a cabo las adjudicaciones de una forma más efectiva las reuniones provocando una posible mejora sustantiva de las horas de concurrencia que se tienen con los proveedores.

El tercer objetivo que se propone es la realización de acciones Off Shore en las que se revise mediante visitas la situación en proveedores externos para poder llevar a cabo posibles cambios industriales, mejorar relaciones y hacer estudios antes de llevar a cabo industrializaciones.

El último objetivo propuesto es la optimización de ciertos procesos industriales como la digitalización de ciertos procesos desde ingeniería como la elaboración digital de Supplier Mapping, en el apartado de desarrollo de proveedores llevando a cabo una automatización y un mayor seguimiento de las penalizaciones a proveedores y a nivel de departamento llevando a cabo auditorias conjuntas junto con Alestis.

Una vez identificadas las mejoras que se han propuesto para nuestro departamento analizaremos los objetivos de estratégicos de la empresa para ver la posible alineación que hay con estos objetivos departamentales, para en el caso de que no estuvieran compartiendo enfoque realizar los cambios necesarios para evitar posibles problemas. Una forma de descubrir si comparten dirección es realizando una matriz Hoshin Kanri como la que desarrollaremos a continuación.

7.2. Matriz Hoshin Kanri

Como hemos comentado anteriormente esta matriz se utiliza para elaborar una conexión entre los objetivos a largo plazo, con los de medio plazo y respectivamente con las acciones que se llevan como camino para alcanzar estos objetivos a largo plazo.

Para empezar lo primero que haremos será identificar cuáles son los objetivos a largo plazo por parte de la empresa.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Desde Aciturri están marcados diversos estandartes a largo plazo como marcas de mejora siendo estas:

- Mejora de la calidad percibida por el cliente, reducción de los costes de calidad y de no calidad.
- Reducción de los costes de los aprovisionamientos, mejora en precios de y condiciones de las entregas.
- Mejora de la productividad y la eficiencia.
- Poner foco en la rentabilidad de los programas principales de la empresa, aunque también se tendrán en cuenta otros posibles programas para seguir obteniendo una buena rentabilidad.
- Disponer de la capacidad industrial necesaria para poder cumplir los contratos firmados. Con esto también buscaremos robustecer la cadena de suministros.
- Mejorar los procesos de aprovisionamiento y el estándar de flujo en planta, intentando a su vez reducir al máximo el inventario de materia prima, GI o WIP
- Mejora de los precios de los programas actuales, en estos se buscará renegociar los procesos actuales y reclamar los precios actuales.
- Incorporación de nuevas líneas de ingresos, diversificando el posicionamiento tecnológico y desarrollando nuevos servicios.
- Destacar la automatización y la digitalización como ejes de desarrollo de nuestra empresa, tratando de robotizar ciertos procesos industriales y estandarizando y haciendo seguimiento mediante herramientas Lean de los puestos de trabajo.
- Desarrollar a todo el personal en los campos que ellos consideren, y continuar con la mejora del proceso de sostenibilidad medioambiental.

Una vez identificadas los objetivos de la empresa tendremos que introducirlos en la parte que corresponde en la matriz Hoshin Kanri.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

- Mejora de la gestión del talento interno y externo. Se buscará fomentar el liderazgo, la diversidad, el bienestar de los trabajadores y el desarrollo personal.
- Descarbonización
- Redefinir la política de Make or Buy
- Fomentar el modelo Kaizen de mejora continua, siendo este un modelo tanto cultural como industrial.
- Posicionamiento tecnológico y comercial no aeronáutico.
- Proceso de reclamo de reclamación de costes por TOWS.
- Proceso de reclamación de costes por problemas con causas en el proveedor.
- Extensión de enable a materiales no protegidos o proveedores que no son considerados únicos.
- Análisis de contratos no rentables (incluidos los costes fijos)
- Llevar a cabo procesos de reclamación de precios por nuevos requerimientos.
- Proceso de reclamación de precios por procesos fuera de alcance.
- Proceso de reclamación de precios por subidas en el IPC (energía, transporte, embalajes, etc.)
- Desarrollo de un plan industrial general.
- Extensión de mejoras de RPAS y digitalización en procesos transaccionales de la organización.
- Mejora de la gestión de cambios en la organización.
- Mejora de la gestión de cambios en la ASRM
- Incorporación de automatización ligera con retornos rápidos.
- Desarrollo de un plan de crecimiento de montajes.
- Reducción de costes de subcontratación de espacios de almacenaje y documentales.
- Revisión del sistema de variables, pluses y estructuras organizativas.
- Implementación de un sistema de revisión de la obsolescencia.
- Revisión de la sistemática de subvenciones y préstamos reembolsables.
- Mejora de la eficiencia energética capturando las posibles ayudas de las instituciones.
- Mejora del OEE, fomentando tanto la utilización como la disponibilidad.
- Mejora del proceso de gestión de materiales (MP, GI y WIP), revisando el tamaño de los lotes WIP, revisión del stock en proveedores, búsqueda de una mejor planificación estando está más alisada, flexibilizando los pedidos con los proveedores.
- Mejora del porcentaje del coste de personal frente a las ventas recurrentes.
- Reducción de horas no sujetas a control, incidencias, tareas y no justificadas
- QUALITY FIRST. Reducción de costes de calidad y de NO calidad.
Incluyendo los costes por scrap, retrabajos, RFT y penalizaciones entre otras.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

- Mejora del porcentaje de Opex frente a las ventas recurrentes, incluyendo corporativos. Está orientado a consumos/utilización de servicios, teniendo en cuenta el mantenimiento y los servicios.
- Reducción de los costes de compras y subcontratación, orientado a los precios, tarifas, personas y condiciones de entrega para la producción (lotes, coste de transporte, lead times.)
- Reducción del consumo de material, incluyendo la reducción del material estándar y la desviación proveniente de los consumos reales frente al consumo estándar.

Una vez estudiados todas las acciones que la empresa a nivel corporativo desea realizar a medio plazo debemos de introducirlas en la matriz junto con los objetivos a largo plazo que habíamos introducido anteriormente.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Una vez situadas tanto los objetivos a medio plazo como los que se pretenden alcanzar a largo plazo llevaremos a cabo una relación entre estos en los que trataremos de llevar a cabo las formas en las que estas se tienen que relacionar entre ellas.

Esta relación nos permitirá conocer que acciones están relacionados entre sí en el caso de querer acercarnos a un objetivo , con lo que la matriz quedaría así:



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Como podemos ver, actualmente se han relacionado las acciones a medio plazo con los objetivos a largo plazo de la empresa de tal forma que estos se puede decir que se relacionan de la siguiente forma:

- Las mejoras buscadas de calidad percibidas por el cliente van relacionadas con distintas misiones como la definición de la política Make or Buy, la implantación del modelo Kaizen de mejora continua, la agilización de la gestión de los procesos A.S.R.M. y la reducción de los producidos por calidad y no calidad.
- Para la mejora de precios por los costes de aprovisionamientos será fundamental el desarrollo de la metodología Kaizen, la mejora en los procesos de gestión de materiales y la reducción de costes de compras y subcontratación.
- Para intentar mejorar la productividad y la eficiencia se tratará de buscar una mejora en la gestión del talento tanto externo como interno, también se buscará el desarrollo de la metodología Kaizen, la mejora de los costes de personal frente a las ventas recurrentes y la reducción de las horas nos sujetas a control.
- En la búsqueda de aumentar la rentabilidad de los principales programas de producción también se buscará el desarrollo de la metodología Kaizen, el desarrollo de los procesos de reclamación de costes por TOWS, se fomentará la reclamación de costes por problemas con causa en el proveedor, el análisis de contratos que se consideran que no están siendo rentables, se reclamaran la modificación de precios a los proveedores, se estudiará la variación de precios según el IPC, se buscaría la mejora de la gestión de cambios en la gestión de la organización, modificaciones en el sistema de incentivos y pluses, se gestionaría de una forma más favorable las obsolescencia, se buscara la mejora de la eficiencia energética mediante posibles ayudas, mejora del OEE, se llevarán a cabo ajustes en los costes de personal frente a ventas recurrentes, se trataran de reducir las horas no sujetas a control, la reducción de costes por calidad y la no calidad o la reducción de costes de compras y subcontratación en otras acciones para poder llegar a este objetivo.
- Para aumentar la capacidad fabricación para asegurar la entrega de los contratos que han sido firmados se tratara de implementar herramientas como Malinchoud, el desarrollo de un plan de industrialización general, el desarrollo de un plan de crecimiento de montajes o la búsqueda de la mejora del OEE.
- La reducción de inventarios mejorando los flujos es otro de los objetivos a conseguir para ello trataremos de implementar la metodología Kaizen, se buscará la agilización de las A.S.R.M., se mejorará la gestión de la obsolescencia y se tratará de mejorar los procesos de la gestión de materiales.
- Para desarrollar la mejora de los precios de los programas actuales se pretende desarrollar la implantación de un modelo Kaizen de mejora continua, se revisara los procesos de reclamación de los costes por TOWS, se aumentara la reclamación de los costes por problemas proveniente de los proveedores, se analizaran los contratos que no se consideran viables, se empezaran a hacer reclamación de precios por nuevos requerimientos, se reclamaran los precios por llevar a cabo procesos que están fuera de alcance o por el aumento del IPC.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

- Para tratar de buscar nuevas líneas de ingresos se buscará llevar a cabo un desarrollo de procesos y materiales avanzados, se incorporará el servicio MRO en clientes del área de motor o se buscará potenciar las ventas de Aciturri Tech.
- Para tratar de fomentar la digitalización y la automatización como ejes del desarrollo se buscará aumentar las ventas de Aciturri Tech o se trataran de extender la mejora de RPAS y digitalización en procesos transaccionales de la organización.
- Y para fomentar el desarrollo del personal y la huella medioambiental generada por Aciturri se tratará de fomentar tanto el talento interno como el externo, fomentando el liderazgo, la diversidad y el bienestar, se buscará descarbonizar nuestros procesos e implantar un modelo Kaizen a nivel cultural e industrial para fomentar la mejora continua.

Como hemos podido ver en la asociación de entre los objetivos muchas de las acciones que queremos realizar a largo plazo van asociadas con varias a corto plazo, es decir, con esto entendemos que generalmente para llevar a cabo cualquier acción referida a un largo plazo generalmente no se pueden realizar mediante una acción aislada, sino que esta alberga varias acciones asociadas a distintos ámbitos dentro de distintos campos.

Una vez revisadas las relaciones entre los objetivos a media plazo con los objetivos a largo plazo tendremos que identificar si estas acciones a futuro están relacionadas con los objetivos que tenemos en el departamento de Supply Chain, ya que si estos no están alineados sería incoherente llevar a cabo alguna acción ya que las acciones que llevaríamos a cabo no estarían compartiendo la dirección con los objetivos de la empresa. Para ello analizaremos la posible relación de estos con los objetivos que tenemos:

– Calidad:

Desde el punto de vista de la calidad y según los objetivos de indicadores marcados para el departamento vemos que desde la empresa hay varios objetivos para mejorar tanto la calidad percibida por el cliente como la recibida por los indicadores. También trabajaremos en los reprocesos de calidad cuando se han producido fallos de calidad con los proveedores promoviendo la realización de AMFE entre otras herramientas para analizar los fallos y corregir los procesos. A su vez también potenciaremos la industrialización al solicitar los mapas de procesos que deberán de tener los proveedores.

– Reducción de Costes y Capturas económicas:



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Para realizar mejoras en los costes y llevar acabo se pueden realizar mediante la reclamación de costes por TOWS, la reclamación de costes por problemas con causa en el proveedor, también es interesante la revisión de contratos que consideramos que no están siendo rentables en las que se revisen también los costes fijos. Otra forma de posibles capturas económicas es mediante la reclamación de precios por nuevos requerimientos, por los cambios en el IPC o por sencillamente realizar procesos que están fuera de nuestro alcance.

– Off shore:

Para tomar a llevar a cabo producciones Off Shore desde la empresa se llevan a cabo acciones como el desarrollo de algunos procesos y materiales avanzados, el incremento de ventas de Aciturri Tech, también la revisión del posicionamiento tecnológico y comercial no aeronáutico para buscar nuevos modelos de negocio fuera del sector aeronáutico.

– Optimización:

Para optimizar ciertos procesos desde la empresa se buscan extender las mejoras de los RPAS y digitalizar en procesos transaccionales de la organización, la gestión de la obsolescencia o la creación de mapas de proveedores que nos sirven para identificar los procesos que llevan a cabo los proveedores entre otras cosas.

Con todo esto podemos ver que los objetivos que se han propuesto para el departamento podemos ver que las acciones generales que se han decidido llevar a cabo tanto a largo como corto plazo con lo que una vez habiendo identificado que estas forman un conjunto de acciones que comparten dirección en la estrategia a seguir por la empresa con lo que podríamos empezar a llevar acciones para lograr parte de los objetivos propuestos por la empresa en este momento.

En este caso podemos empezar a buscar las acciones a llevar a cabo para empezar a actuar en el departamento de Supply Chain acorde a los objetivos propuestos para este año. Para ello dentro de la matriz de objetivos a largo plazo veremos en qué rama tenemos un mayor potencial o que nos generen un mayor rendimiento económico. En este caso las acciones llevadas a cabo por el departamento se centrarán en **poner el foco en la rentabilidad de los programas principales de la empresa**, y principalmente en la reducción de costes de compras y



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

subcontratación junto con la gestión de los costes por no calidad por parte de proveedores.

Una vez decidido en que campo vamos a actuar elaboraremos la parte superior de la matriz en la que se verán reflejadas acciones que se van a llevar a cabo junto con el correspondiente Bowling Chart en el que se reconoce que acción va asociada con cada elemento tanto de los objetivos a medio o corto plazo como los que van direccionados con los objetivos a largo plazo, de forma que sabemos que estamos trabajando en cada momento y para que lo estamos trabajando.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Una vez seleccionadas algunas de las acciones que tendremos que hemos decidido que podríamos llevar a cabo desde la empresa, para esto tendremos que considerar que acciones tienen una mayor validez o puedan causar un mayor impacto en los objetivos a alcanzar por esta, las elecciones a seguir por parte de la empresa serán:

- La búsqueda y control de stock de un mes en casa del proveedor
- Optimización de Hexcel
- Ahorros por salida a proveedores Off Shore de los paquetes de A320 y A350
- Mejora de los precios de chapa en A350 S19 y VTP
- Seguimiento y automatización de penalizaciones por calidad

Una vez seleccionados estas acciones a llevar a cabo por algunos de los integrantes del departamento se continuara con el flujo de Bowling Chart para entender con que se identifican estas acciones de trabajo con su relación con las acciones a medio plazo.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Tras haber introducido estas acciones en la matriz tendremos que llevar a cabo con el flujo de Bowling Chart para ver qué objetivos a medio plazo van asociados con nuestras tareas.

Podemos ver que la mayoría de acciones van asociadas con la reducción de compras y subcontratación en la mayoría de los casos. Para la generación y control de stock en un mes en casa del proveedor además estará fuertemente relacionado con la reducción de costes para la empresa en los procesos de gestión de materiales (MP, GI Y WIP), también se busca mejorar el tamaño de los lotes WIP, se trabajará el stock en los proveedores, una planificación lo más alisada posible o la flexibilización de los pedidos a los proveedores. A su vez las reclamaciones y la automatización de las penalizaciones por calidad a los proveedores se relacionan además de cómo hemos comentado anteriormente está relacionada con la reducción de compras y subcontratación, además se relaciona con la reducción de costes de calidad y de no calidad, enfocada en la reducción de scraps, retrabajos, RFT y penalizaciones y HH inspección.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

7.3. Seguimiento OKR

Una vez seleccionadas las acciones a llevar a cabo dentro del análisis estratégico llevado a cabo, rellenaremos a cabo las plantillas propuestas para llevar el seguimiento de las acciones y empezar a dar los primeros pasos. Para esto como hemos comentado anteriormente utilizaremos las plantillas comentadas anteriormente para definir los objetivos. Se rellenarán cada plantilla según la fase que se encuentre.

En esta como se ha comentado con anterioridad se tendrá en cuenta la evaluación a corto plazo, la misión, la misión y por último los resultados que se esperan obtener desde el departamento a llevar estas acciones.

También se tendrán que decidir cuales es el objetivo a alcanzar con esta búsqueda de objetivos en estas tareas ya que necesitaremos “indicadores” que nos marquen cómo se conseguirá este avance y nos haga ver como se hará la evaluación de los objetivos que realizaremos.

También tendremos que tener en cuenta que es necesario para lograr nuestros objetivos, es decir, que herramientas vamos a necesitar para actuar de la mejor forma posible para alcanzar nuestros objetivos. También tendemos que identificar que obstáculos se pueden encontrar entre el objetivo y nuestra posición actual.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

VISIÓN A LARGO PLAZO	OKRs DE LA EMPRESA	FACTORES A TENER EN CUENTA
Misión de la empresa	OBJETIVO 1	SOPORTA
¿Cuál es el proposito principal de nuestro negocio? ¿Por qué existe nuestra marca? El objetivo de nuestra empresa es la creación de piezas en el sector aeronautico Nuestra marca se encarga de suministrar estas para grandes empresas del sector aeronautico como Boeing o Airbus	Reclamacion y automatización de las penalizaciones a proveedores por problemas de Calidad o NO Calidad.	¿Qué nos permite lograr nuestros resultados clave? Esto se tratara de conseguir llevando a cabo acciones conjuntas junto con Calidad para obtener información de las penalizaciones a los proveedores por Ids Conocimiento de la situación actual de los contratos con los proveedores para que en el caso de que haya conocer los costes de las penalizaciones o de las concesiones Elaboración de un formato que nos permita hacer un seguimiento y control de forma periodica y que sea facil de actualizar
ASPIRACIONES	RESULTADOS CLAVE	OBSTACULOS
¿Cuáles son nuestras ambiciones a largo plazo? ¿Qué esperamos lograr? Las principales aspiraciones de la empresa es aumentar la facturación obtenida respecto a años anteriores	Ingresos por los ID's de calidad Revisión de los ingresos abonados frente a los que todavía estan por abonar Comparación entre los ingresos percibidos en el curso anterior	Posibilidad de que los proveedores se nieguen a realizar los pagos al no estar de acuerdo con estos Dificultad de comunicación con los proveedores Retraso en los pagos por los ID Dificultad de identificación de los pagos por parte de los proveedores al no identificar los pagos sin referir el ID
RESULTADOS		
Aumentar la captación de las capturas economicas propuesta en los objetivos anuales del departamento		

Ilustración 25 Paso inicial de la tarea antes del seguimiento

Para evaluar y documentar este proceso, llevaremos a cabo el seguimiento de uno de los objetivos propuestos en el análisis de Supply Chain que “será el estudio y la evaluación de la Reclamación y Automatización de las penalizaciones por calidad”.

Antes de empezar con el proceso de seguimiento, tendremos que conocer como es el proceso de reclamación de las penalizaciones por fallos de calidad.

7.3.1. Reclamación de penalización de fallos de calidad a proveedores

En primer lugar, tenemos que comprender que este proceso comienza desde el nivel fundamental dentro de la empresa, ya que son los propios operarios los que tienen la capacidad de poder identificar como los fallos que se haya en las piezas, bien sea por medio de la telemetría a la que se someten las piezas para poder identificar fallos en la estructura, o posibles golpes o fallos en la superficie por levantamientos de pintura entre otras posibles causas.

Una vez descubierto la causa de este fallo, se tendrá que realizar un aviso de los motivos con el lote afectado, el motivo y la fecha en la que se ha abierto el aviso.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Estos avisos llegan al departamento de calidad que se encarga de identificar el motivo por el que se ha podido llevar a cabo este aviso.

Tras esto se introducirá en el ERP de la empresa el motivo por el cual se ha realizado este aviso y se notificará a el proveedor que se le ha identificado el fallo, el lote, la fecha de cierre. También se tendrán que evaluar los costes que ha tenido este fallo para la empresa, pudiendo ser estos descartes reprocesados para modificar estos posibles errores que se hayan producido en su industrialización o bien que acabe como scrap para debido a que no se puede reprocesar. También se tendrá que valorar desde el propio departamento otros costes que han podido aparecer debido a que no se detectado a tiempo. Ya que no siempre se han identificado que alguna pieza tiene algún fallo, se tiene que evaluar otros costes que han acarreado este fallo, es decir, puede que una pieza venga con fallo por el posicionamiento de unos tornillos, pero de forma visual no se puede identificar el fallo y se continúan llevando a cabo los procesos industriales marcados y a la hora de llevar a cabo la telemetría de la pieza terminada se detecta el fallo. En este caso se tendrán que cuantificar estos gastos, tanto de horas de trabajo invertidas, como costes del proceso realizado, como gastos de personal, haciendo que este proceso aumente sus costes.

Este proceso de evaluación de los gastos, como hemos comentado lo llevara a cabo el departamento de calidad.

Este coste se introducirá en el ERP para que se pueda transferir de forma horizontal de la propia organización ya que, desde el desarrollo de proveedores, que es el encargado de seguir, mandar y solicitar las penalizaciones a los proveedores.

El procedimiento de notificar a los proveedores de estos fallos cuenta de varias fases, una primera en la que se les envía una primera carta en la que se recogen los fallos de calidad que han tenido a lo largo de ese mes junto con los costes que asociados a cada uno de estos.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Tipo	Centro	Centro	Proveedor	Proveedor	Contrato	Aviso	Part Number	Pedido posición	Mes apertura aviso	Mes cierre aviso	IMPORTE ORIGINAL			IMPORTE DEFINITIVO				
											[Coste imputable	[Matena prima	[ID	[Coste extra	[Coste imp	[Matena print	[DS	[Coste extra
Estándar	030	Boecillo				20095510			11.2021	ENE 2023	75,00	0,00	75	0,00	200,00	0,00	200,00	0,00
Estándar	0370	Getafe				200605470			01.2022	ABR 2023	3.404,64	3.329,64	75	0,00	3.404,64	3.329,64	75,00	0,00
Estándar	0320	Tres Cantos				200622790			04.2022	ENE 2023	300,00	0,00	75	225,00	300,00	0,00	75,00	225,00
Estándar	0320	Tres Cantos				200641063			07.2022	ENE 2023	75,00	0,00	75	0,00	75,00	0,00	75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200645415			08.2022	ENE 2023	125,00		75	50,00	530,00		480,00	50,00
Estándar	0370	Boecillo				200650955			09.2022	MAR 2023	75,00	0,00	75	0,00	200,00	0,00	200,00	0,00
Estándar	010	Getafe- NO USAR				200652737			09.2022	MAR 2023	525,00		75	450,00	525,00		75,00	450,00
Estándar	010	Getafe- NO USAR				200653902			10.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0670	Iroio				200654531			10.2022	MAR 2023	500,00		75	425,00	500,00		75,00	425,00
Estándar	010	Getafe- NO USAR				200654656			10.2022	MAR 2023	525,00		75	450,00	525,00		75,00	450,00
Estándar	010	Getafe- NO USAR				200654670			10.2022	MAR 2023	525,00		75	450,00	525,00		75,00	450,00
Estándar	0670	Iroio				200655076			10.2022	MAR 2023	432,57	357,57	75	0,00	90.014,69		420,00	89.594,69
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200656239			10.2022	MAR 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200657237			10.2022	MAR 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200657242			10.2022	MAR 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200657399			10.2022	MAR 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200657478			10.2022	MAR 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	010	Getafe- NO USAR				200657729			10.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0370	Boecillo				200657901			10.2022	FEB 2023	150,00		75	75,00	150,00		75,00	75,00
Estándar	0370	Boecillo				200657917			10.2022	FEB 2023	150,00		75	75,00	150,00		75,00	75,00
Estándar	0370	Boecillo				200657921			10.2022	FEB 2023	150,00		75	75,00	150,00		75,00	75,00
Estándar	0370	Boecillo				200657925			10.2022	FEB 2023	150,00		75	75,00	150,00		75,00	75,00
Estándar	0370	Boecillo				200657931			10.2022	FEB 2023	150,00		75	75,00	150,00		75,00	75,00
Estándar	0320	Tres Cantos				200660280			11.2022	ENE 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0320	Tres Cantos				200660281			11.2022	ENE 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0570	Mairena				200661010			11.2022	FEB 2023	75,00	0,00	75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200661504			11.2022	MAR 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200662555			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	480,00		480,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200662886			11.2022	ENE 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0320	Tres Cantos				200662982			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0570	Mairena				200663249			11.2022	MAR 2023	729,00		75	654,00	1.134,00		480,00	654,00
Estándar	0570	Mairena				200663285			11.2022	MAR 2023	75,00		75	0,00	480,00		480,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200663659			11.2022	DIC 2022	150,00		75	75,00	150,00		75,00	75,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200663700			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	480,00		480,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200663701			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	480,00		480,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200663705			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200663706			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200663710			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	480,00		480,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200663711			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	480,00		480,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200663852			11.2022	ENE 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200663854			11.2022	ENE 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200664033			11.2022	ENE 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200664269			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	480,00		480,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200665071			11.2022	ENE 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200665467			11.2022	ENE 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0320	Tres Cantos				200665849			11.2022	FEB 2023	75,00	0,00	75	0,00	75,00	0,00	75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200666132			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200666188			11.2022	FEB 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200666306			11.2022	ABR 2023	195,00		75	120,00	480,00		480,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg				200667116			12.2022	ABR 2023	75,00		75	0,00	480,00		480,00	0,00
Estándar	0570	Mairena				200667570			12.2022	ENE 2023	75,00		75	0,00	75,00		75,00	0,00

Ilustración 26 Datos iniciales SAP



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Al final toda la información que recibimos queda recogida en la tabla anterior que hemos generado, los datos que están en azul son los que extraemos directamente del ERP, en ellos distinguimos algunos datos:

- Centro, indica el código y el lugar de la planta de producción donde se ha detectado el fallo de calidad
- Proveedor, es el nombre y el código del subcontratista que ha tenido el aviso de calidad
- Contrato, es el paquete para el que se ha producido el aviso, necesario para poder identificar qué condiciones legales hay en ese contrato.
- Part number, es el código que utilizamos para identificar el paquete que ha resultado dañado.
- Mes de apertura y mes de cierre, estas casillas nos indican el mes en el que se detectó el fallo de calidad y también nos indica el mes en el que se cierra ese mismo aviso.

En este punto nos encontramos con dos bloques de tres columnas que son semejantes salvo por que en un bloque figura el importe original a pagar, tanto por IDs como por la materia prima frente al otro bloque que nos muestra el importe definitivo a solicitar por el aviso generado.

Más adelante tenemos los indicadores de seguimiento de los avisos, que diferenciaremos si la primera carta de aviso ha sido enviada, que en este caso el importe se consideraría que está pendiente de solicitar. Si la segunda carta esta enviada, en este caso el importe que le correspondería se tendría que considerar como solicitado.

Tras estos dos puntos posibles de seguimiento por parte de los proveedores pueden pasar varias situaciones, nosotros comprenderemos tres de ellas que son interesantes para el seguimiento, que son importe pagado, aceptado o no paga. Estas tres posibles se diferencian en:

- Pagado, el proveedor abona el importe solicitado en su totalidad
- Abonado, el proveedor abona una cantidad diferente a la solicitada, una vez identificada como es distinta tendremos que valorar si estos importes van a ser aceptados.
- No abona, estos son proveedores que por distintos motivos no abonan la cantidad, bien sea porque el contrato con el que ha sucedido dicho fallo se considera que estos no son imputables, otro de los motivos por el que estos se pueden considerar como no imputables es por motivos de dirección se decida que no se tienen que imputar esos pagos y la última posible situación es que por motivos estratégicos



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

como la salida de algún proveedor y para no entorpecer la salida de este se decide no solicitarlo.

Una vez sentadas las bases de cómo van a ser las situaciones de pagos de los proveedores podemos a empezar a ver como son los seguimientos.

Tras tener en cuenta para facilitar y automatizar la creación de los informes mensuales de seguimiento, añadimos varias columnas que nos permitieron llevar a cabo un desglose para futuros informes.

Para ello hemos añadido 5 columnas que nos permiten tener de forma más sencilla en qué situación se encuentran los avisos, facilitándonos la información a la hora de hacer recuentos y permitiéndonos comprobar la diferencia que tenemos entre lo solicitado frente a lo abonado realmente.

Una vez obtenidos todos estos datos podremos empezar a llevar el seguimiento mes a mes.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Tipo	Centro	Centro	Proveedor	Solicitado	No abona	Abonado	Total Coste Imputable	Diferencia
Estándar	0310	Boecillo	101433	200,00			200,00	-200,00
Estándar	0370	Getafe	100084				3.404,64	-3.404,64
Estándar	0320	Tres Cantos	100601			732,00	300,00	432,00
Estándar	0320	Tres Cantos	103399	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100305	530,00			530,00	-530,00
Estándar	0310	Boecillo	101433	200,00			200,00	-200,00
Estándar	1010	Getafe- NO UR	101646	525,00			525,00	-525,00
Estándar	1010	Getafe- NO UR	100379	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0610	Ircio	100531	500,00			500,00	-500,00
Estándar	1010	Getafe- NO UR	101646	525,00			525,00	-525,00
Estándar	1010	Getafe- NO UR	101646	525,00			525,00	-525,00
Estándar	0610	Ircio	104061	90.014,69			90.014,69	-90.014,69
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100419	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100419	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100419	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100419	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100419	75,00			75,00	-75,00
Estándar	1010	Getafe- NO UR	100379	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0310	Boecillo	100084	150,00			150,00	-150,00
Estándar	0310	Boecillo	100084	150,00			150,00	-150,00
Estándar	0310	Boecillo	100084	150,00			150,00	-150,00
Estándar	0310	Boecillo	100084	150,00			150,00	-150,00
Estándar	0310	Boecillo	100084	150,00			150,00	-150,00
Estándar	0320	Tres Cantos	100420	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0320	Tres Cantos	100420	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0510	Mairena	100071		0,00		0,00	0,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100419	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100305	480,00			480,00	-480,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100379			75,00	75,00	0,00
Estándar	0320	Tres Cantos	101537	75,00			75,00	-75,00
Estándar	0510	Mairena	100831	1.134,00			1.134,00	-1.134,00
Estándar	0510	Mairena	100831	480,00			480,00	-480,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100084	150,00			150,00	-150,00
Estándar	0340	Ayuelas-Lg	100305	480,00			480,00	-480,00

Ilustración 27 Seguimiento mensual de avisos

7.4. Seguimiento mensual

Una vez que ya hemos comentado la herramienta que utilizaremos para obtener estas herramientas y la forma de elaborar la información según nosotros queremos, para ello separaremos la información según nos interese.

Haremos evaluaciones periódicas mensuales para cuantificar y actualizar los pagos realizados periódicamente por parte del flujo de información recibido por la tesorería de la empresa que nos permite el estado actual de cada aviso. También es una forma de conocer el estado actual de los avisos ya que nos indican los precios en cada situación.

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”****8. EVOLUCIÓN MENSUAL****8.1.1. Penalizaciones enero**

Tras haber actualizado nuestra tabla actualmente contamos con la siguiente situación:

En esta tabla viene recogida todos los pagos que se han llevado a cabo de las penalizaciones realizadas en el mes de enero, en primer lugar, lo separaremos según el centro en el que se hayan detectado los fallos de calidad, estos se podrían resumir

Planta	Abonado	No abona	Solicitado	Coste Imputable
0310	0	0	200	200
0320	732	0	225	525
0340	375	0	1.926	2.453
0510	225	0	0	225
1010	0	0	1.020	1.020
1020	0	0	135	135
Total general	1.332	0	3.506	4.558

en la siguiente tabla:

Tabla 2 Penalizaciones enero por centro

Como podemos ver en enero las penalizaciones que han aparecido se han pagado cerca del 30% de ellas. Si distribuimos estas según los proveedores que han abonado por sus IDs.

	ABONADO	TOTAL
AKZO NOBEL CAR REFINISHES BV	732	300
MECANIZADOS Y MONTAJES AERONAUTICOS	525	525
ACATEC, S.L.	75	662
PRAXAIR SURFACE TECHNOLOGIES LTD.	0	75
MEGGITT POLYMERS & COMPOSITES	0	75
AEROTECNIC METALLIC, S.L.U.	0	902
CADA MADRID, S.L.	0	152
MPB AEROSPACE, S.L.	0	497
UMI AERONAUTICA, S.L.	0	75
ALESTIS AEROSPACE, S.L.U	0	150
MECANIZACIONES AERONAUTICAS, S.A.	0	945
HEXCEL COMPOSITES, S.L.	0	200
Total general	1.332	4.558

Ilustración 28 Penalizaciones abonadas por proveedores en enero



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Como podemos ver de todos los proveedores a los que se les ha solicitado finalmente solo han pagado tres de ellos. Se han repartido los abonos de la siguiente forma:

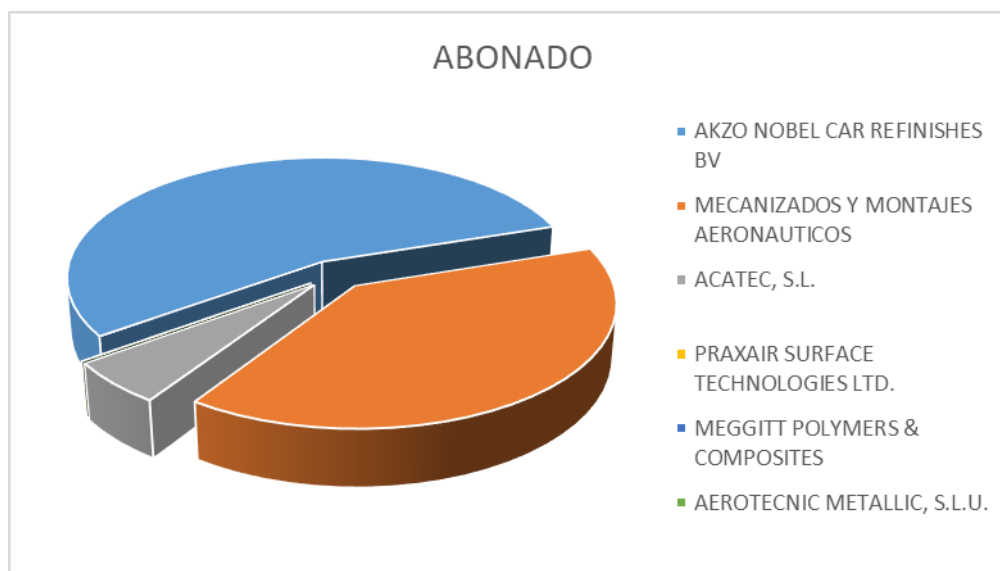


Ilustración 29 Abonos por proveedor enero

Para encuadrar las penalizaciones que todavía no han sido pagadas se distribuye de la siguiente forma:

Etiquetas de fila	Diferencia	Total Coste Imputable
MECANIZACIONES AERONAUTICAS, S.A.	-945	945
AEROTECNIC METALLIC, S.L.U.	-902	902
ACATEC, S.L.	-587	662
MPB AEROSPACE, S.L.	-497	497
HEXCEL COMPOSITES, S.L.	-200	200
CADA MADRID, S.L.	-152	152
ALESTIS AEROSPACE, S.L.U	-150	150
MEGGITT POLYMERS & COMPOSITES	-75	75
UMI AERONAUTICA, S.L.	-75	75
PRAXAIR SURFACE TECHNOLOGIES LTD.	-75	75
MECANIZADOS Y MONTAJES AERONAUTICOS	0	525
AKZO NOBEL CAR REFINISHES BV	432	300
Total general	-3.226	4.558

Tabla 3 Deuda por proveedor enero

Estas se distribuyen de la siguiente forma:



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

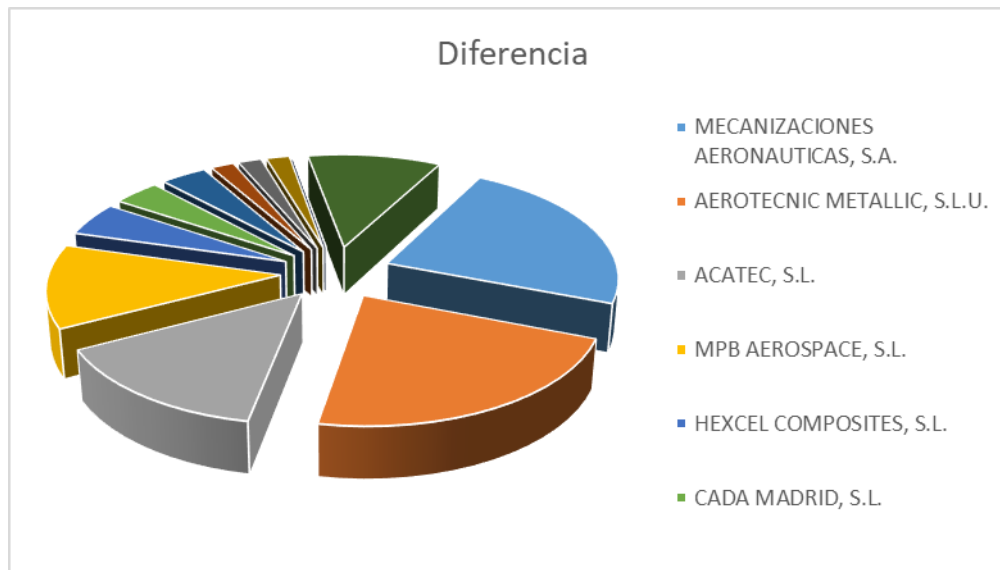


Ilustración 30 Deuda por proveedor enero

Como balance final de este mes, vemos que se nos han abonado solo 29,32% del total de todo lo que le correspondería a este mes.

Podemos achacar a que al ser el comienzo de año muchas empresas todavía no han empezado a tramitar el pago de estas, con lo que se implantará un mayor seguimiento de estas.

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”****8.1.2. Penalizaciones febrero**

En esta tabla viene recogida todos los pagos que se han llevado a cabo de las penalizaciones realizadas en el mes de febrero, en primer lugar, lo separaremos según el centro en el que se hayan detectado los fallos de calidad.

	Abonado	No abona	Solicitado	Total Coste Imputable	
0310	0		0	950	950
0320	1.172		0	150	225
0340	845		0	5.975	6.819
0360	0		0	810	810
0370	0		0	7.485	7.485
0510	0		0	0	0
0610	0		75	150	225
1010	0		0	150	150
Total general	2.017		75	15.670	16.665

Tabla 4 Penalización febrero por centro

Como podemos ver en febrero las penalizaciones que han aparecido se han pagado cerca del 12% de ellas. Si distribuimos estas según los proveedores que han abonado por sus IDs.

	Abonado	Total Coste Imputable
ACATEC, S.L.	0	150
AEROTECNIC METALLIC, S.L.U.	0	4.071
BODYCOTE	0	75
CYTEC ENGINEERED MATERIALS LIMITED	0	75
FUNDACION CTME	0	75
HENKEL NEDERLAND, B.V.	1.172	75
HEXAGON METROLOGY, S.A.	0	75
HEXCEL COMPOSITES, S.L.	0	200
INDEMEC PROJECT, S.L.	470	470
LOBAIR, S.L	0	75
MECANIZACIONES AERONAUTICAS, S.A.	0	9.045
MECANIZADOS Y MONTAJES AERONAUTICOS	375	375
MPB AEROSPACE, S.L.	0	954
REXNORD, LLI	0	468
UMI AERONAUTICA, S.L.	0	481
Total general	2.017	16.665

Tabla 5 Abono por proveedor febrero



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Como podemos ver de todos los proveedores a los que se les ha solicitado finalmente solo han pagado tres de ellos. Se han repartido los abonos de la siguiente forma:

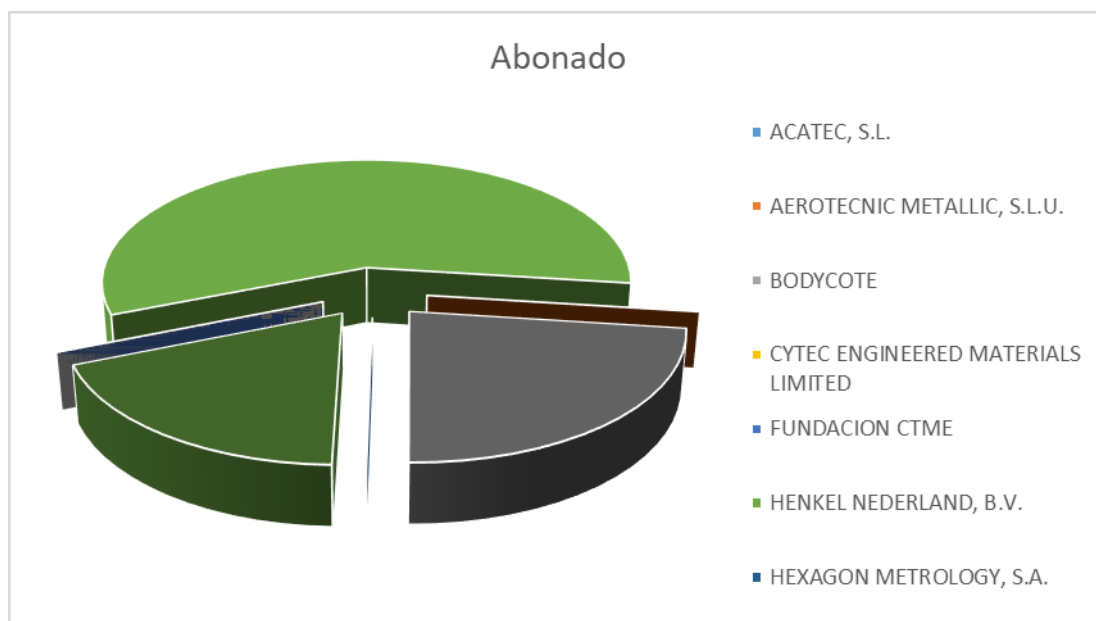


Ilustración 31 Abonos por proveedor febrero

Para encuadrar las penalizaciones que todavía no han sido pagadas se distribuye de la siguiente forma:

Etiquetas de fila	Diferencia	Total
ACATEC, S.L.	-150	150
AEROTECNIC METALLIC, S.L.U.	-4.071	4.071
BODYCOTE	-75	75
CYTEC ENGINEERED MATERIALS LIMITED	-75	75
FUNDACION CTME	-75	75
HENKEL NEDERLAND, B.V.	1.097	75
HEXAGON METROLOGY, S.A.	-75	75
HEXCEL COMPOSITES, S.L.	-200	200
INDEMEC PROJECT, S.L.	0	470
LOBAIR, S.L	-75	75
MECANIZACIONES AERONAUTICAS, S.A.	-9.045	9.045
MECANIZADOS Y MONTAJES AERONAUTICOS	0	375
MPB AEROSPACE, S.L.	-954	954
REXNORD, LLI	-468	468
UMI AERONAUTICA, S.L.	-481	481



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Total general -14.648 16.665

Tabla 6 Deuda por proveedor febrero

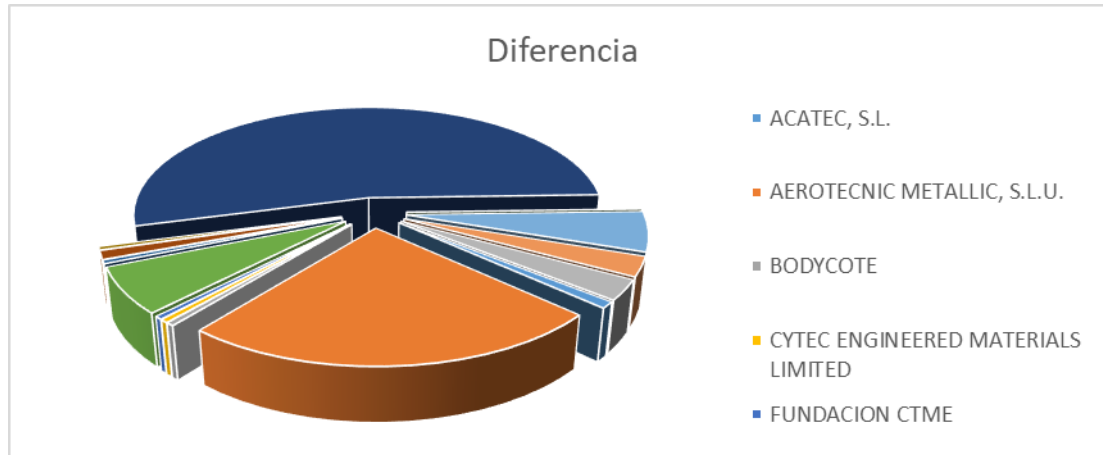


Ilustración 32 Deuda por proveedor febrero

Como balance final de este mes, vemos que se nos han abonado solo 12,1% del total de todo lo que le correspondería a este mes.

El gran aumento de los costes ha aparecido a raíz de que han aumentado en gran medida el número de proveedores que han fallado en distintos procesos. Por parte del departamento de calidad se han llevado a cabo las medidas de seguimiento y acciones conjuntas con los proveedores reincidentes para solucionar estos problemas.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

8.1.3. Penalizaciones marzo

En esta tabla viene recogida todos los pagos que se han llevado a cabo de las penalizaciones realizadas en el mes de marzo, en primer lugar, lo separaremos según el centro en el que se hayan detectado los fallos de calidad.

	Abonado	No abona	Solicitado	Total Coste Imputable
0310	0	0	440	440
0320	5.615	0	0	275
0340	630	0	8.337	8.967
0350	480	0	195	675
0370	0	0	1.485	1.485
0510	0	0	1.614	1.614
0610	0	0	40.590	40.590
0620	0	0	213	213
1010	0	0	5.393	5.393
1020	0	0	405	405
Total general	6.725	0	58.671	60.056

Tabla 7 Penalización marzo por centro

Como podemos ver en marzo las penalizaciones que han aparecido se han pagado cerca del 11% de ellas. Si distribuimos estas según los proveedores que han abonado por sus IDs.

	Abonado	Total Coste Imputable
ACATEC, S.L.	0	225
AERONAUTICA CALDERERIA, SA	0	1.614
AEROTECNIC METALLIC, S.L.U.	0	3.840
ALESTIS AEROSPACE, S.L.U	0	195
COMPONENTES AERONAUTICOS DEL SUR	0	900
FORGITAL FMDL	0	40.015
FUNDACION CTME	0	75
GALVATEC, S.L.	75	75
GAZC AEROESTRUCTURAS INTEGRALES, SL	0	75
GURIT (KASSEL) GmbH	158	75
HEXCEL COMPOSITES, S.L.	5.457	400
HOWMET FIXATION SIMMONDS	0	500
INDEMEC PROJECT, S.L.	75	75
JPR ESPACE INDUSTRIEL NORD	0	240
MECANIZACIONES AERONAUTICAS, S.A.	0	5.633
MECAPREC, S.L.	0	107
MPB AEROSPACE, S.L.	0	1.861
NUTER, S.A.	0	138



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

POETON INDUSTRIES LTD	0	75
RTI EXTRUSIONS EUROPE, LTD.	0	1.329
SEVILLA CONTROL, SA	960	960
UMI AERONAUTICA, S.L.	0	75
VOESTALPINE BÖHLER AEROSPACE GmbH	0	1.575
Total general	6.725	60.056

Tabla 8 Abono por proveedor marzo

Como podemos ver de todos los proveedores a los que se les ha solicitado finalmente solo han pagado tres de ellos. Se han repartido los abonos de la siguiente forma:

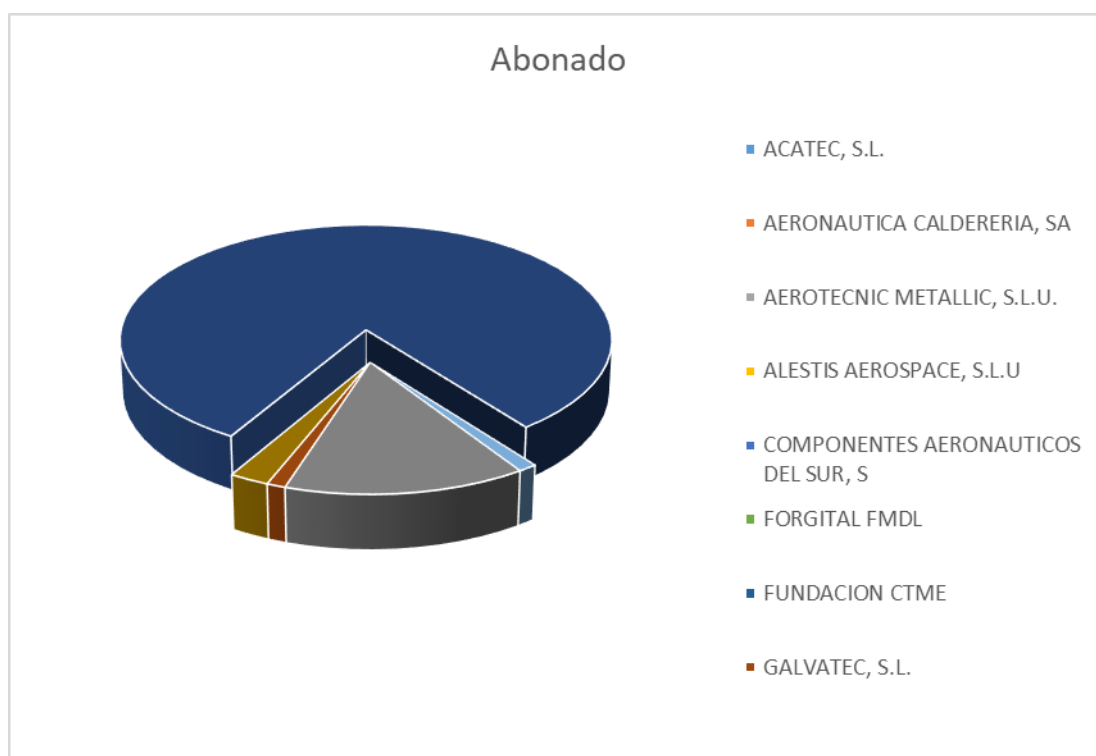


Ilustración 33 Abonos por proveedor marzo

Para encuadrar las penalizaciones que todavía no han sido pagadas se distribuye de la siguiente forma:

	Diferencia	Total Coste Imputable
ACATEC, S.L.	-225	225
AERONAUTICA CALDERERIA, SA	-1614	1614
AEROTECNIC METALLIC, S.L.U.	-3840	3840
ALESTIS AEROSPACE, S.L.U	-195	195
COMPONENTES AERONAUTICOS DEL SUR	-900	900



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

FORGITAL FMDL	-40014,69	40014,69
FUNDACION CTME	-75	75
GALVATEC, S.L.	0	75
GAZC AEROSTRUCTURAS INTEGRALES, SL	-75	75
GURIT (KASSEL) GmbH	82,86	75
HEXCEL COMPOSITES, S.L.	5056,74	400
HOWMET FIXATION SIMMONDS	-500	500
INDEMEC PROJECT, S.L.	0	75
JPR ESPACE INDUSTRIEL NORD	-240	240
MECANIZACIONES AERONAUTICAS, S.A.	-5632,63	5632,63
MECAPREC, S.L.	-106,74	106,74
MPB AEROSPACE, S.L.	-1861,31	1861,31
NUTER, S.A.	-137,68	137,68
POETON INDUSTRIES LTD	-75	75
RTI EXTRUSIONS EUROPE, LTD.	-1328,6	1328,6
SEVILLA CONTROL, SA	0	960
UMI AERONAUTICA, S.L.	-75	75
VOESTALPINE BÖHLER AEROSPACE GmbH &	-1575	1575
Total general	-53331,05	60055,65

Tabla 9 Deuda por proveedor marzo

Estas se distribuyen de la siguiente forma:

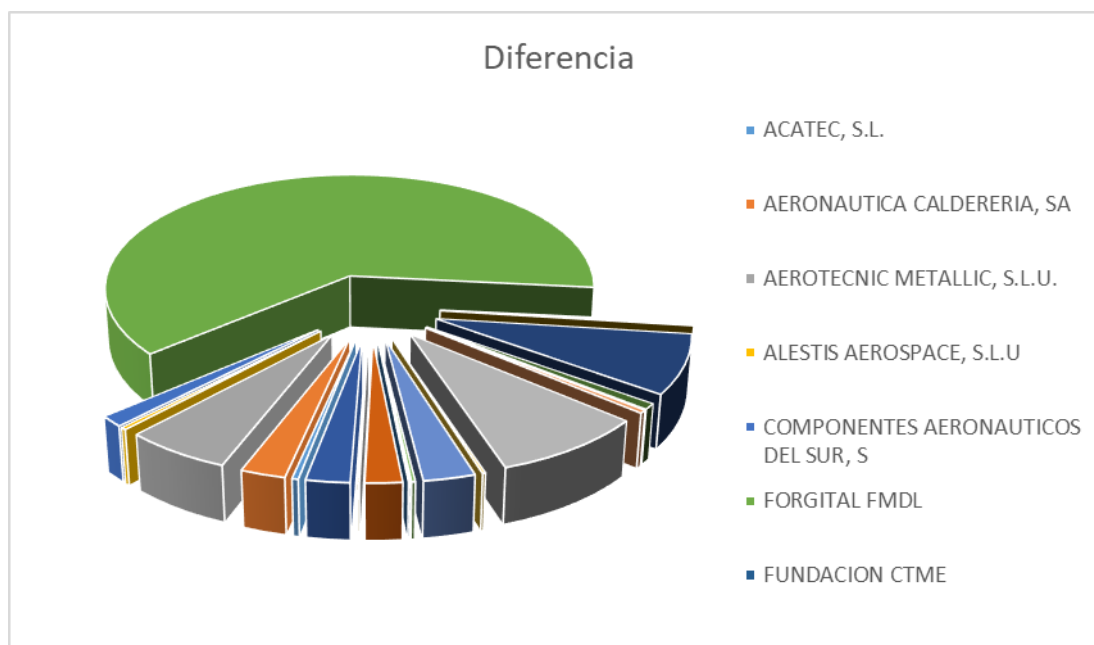


Ilustración 34 Deuda por proveedor marzo



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Como balance final de este mes, vemos que se nos han abonado solo 11,2% del total de todo lo que le correspondería a este mes.

Este gran aumento de los importes de las penalizaciones viene dado al aparecer el elevado coste originario de Forgital que supone cerca del 66% de todo el importe mensual. Al ser un importe elevado desde dirección del departamento son los encargados de marcar las pautas de actuación para estos casos especiales. Si excluimos este aviso vemos que se han abonado cerca del 35% de los avisos aparecidos.

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”****8.1.4. Penalizaciones abril**

En esta tabla viene recogida todos los pagos que se han llevado a cabo de las penalizaciones realizadas en el mes de abril, en primer lugar, lo separaremos según el centro en el que se hayan detectado los fallos de calidad.

	Abonado	No abona	Solicitado	Total Coste Imputable
0320	0	0	24871	25096
0340	158,71	681,57	0	6734,18
0360	0	0	0	150
0370	3404,64	0	0	3479,64
0620	0	75	0	75
Total general	3563,35	756,57	24871	35534,82

Tabla 10 Penalizaciones Abril por centro

Como podemos ver en abril las penalizaciones que han aparecido se han pagado cerca del 10% de ellas. Si distribuimos estas según los proveedores que han abonado por sus IDs.

	Abonado	Total Coste Imputable
ACATEC, S.L.	0	150
AEROTECNIC METALLIC, S.L.U.	0	1.995
ALESTIS AEROSPACE, S.L.U	0	150
AUBERT & DUVAL	0	225
BODYCOTE	0	75
HENKEL NEDERLAND, B.V.	0	25.021
INDEMEC PROJECT, S.L.	159	159
INMAPA AERONAUTICA, S.L.	0	695
MECANIZACIONES AERONAUTICAS, S.A.	3.405	4.824
MPB AEROSPACE, S.L.	0	157
SOCIETE DE FABRIC. INDUSTRIELLE DE	0	682
TOTAL PLANNING, S.L.	0	490
UMI AERONAUTICA, S.L.	0	913
Total general	3.563	35.535

Tabla 11 Abono por proveedor abril

Como podemos ver de todos los proveedores a los que se les ha solicitado finalmente solo han pagado tres de ellos. Se han repartido los abonos de la siguiente forma:



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

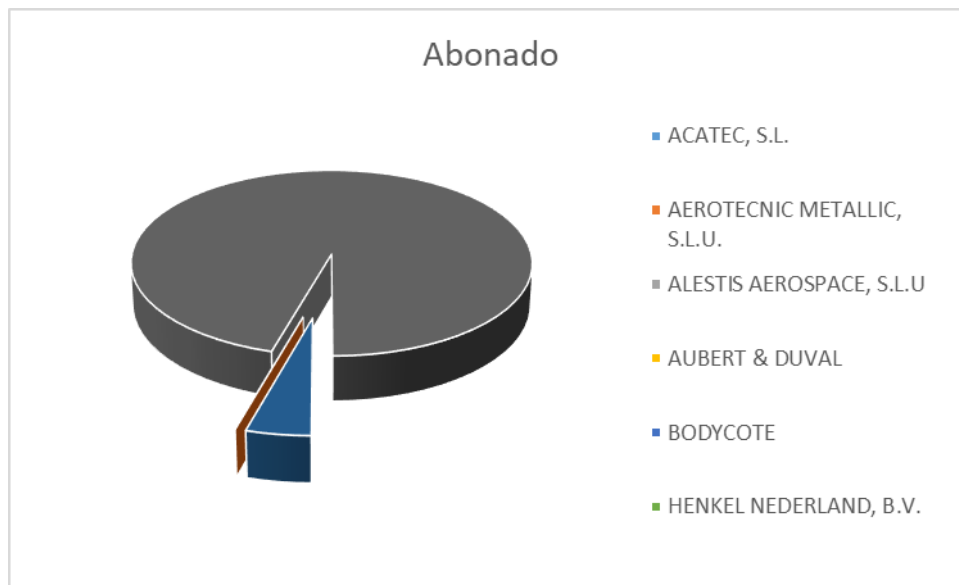


Ilustración 35 Abono por proveedor abril

Para encuadrar las penalizaciones que todavía no han sido pagadas se distribuye de la siguiente forma:

	Diferencia	Total Coste Imputable
ACATEC, S.L.	-150	150
AEROTECNIC METALLIC, S.L.U.	-1995	1995
ALESTIS AEROSPACE, S.L.U.	-150	150
AUBERT & DUVAL	-225	225
BODYCOTE	-75	75
HENKEL NEDERLAND, B.V.	-25021	25021
INDEMEC PROJECT, S.L.	0	158,71
INMAPA AERONAUTICA, S.L.	-694,75	694,75
MECANIZACIONES AERONAUTICAS, S.A.	-4824,12	4824,12
MPB AEROSPACE, S.L.	-157,14	157,14
SOCIETE DE FABRIC. INDUSTRIELLE DE	-681,57	681,57
TOTAL PLANNING, S.L.	-490	490
UMI AERONAUTICA, S.L.	-912,53	912,53
Total general	-35376,11	35534,82

Tabla 12 Deuda por proveedor Abril

Estas se distribuyen de la siguiente forma:



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

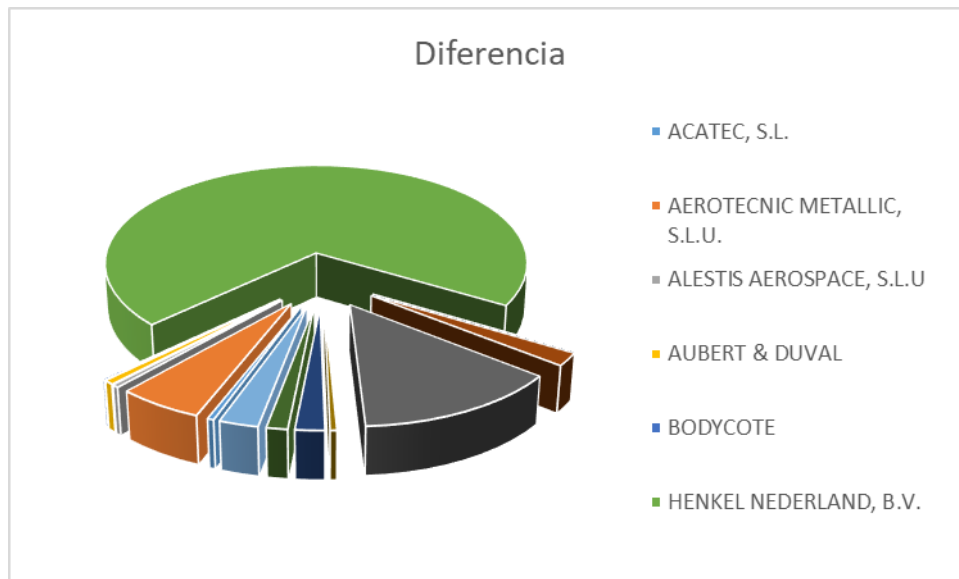


Ilustración 36 Deuda por proveedor abril

Como balance final de este mes, vemos que se nos han abonado solo 10% del total de todo lo que le correspondería a este mes.

Este gran aumento de los importes de las penalizaciones viene dado al aparecer el elevado coste originario de Henkel que supone cerca del 60% de todo el importe mensual. Al ser un importe elevado desde dirección del departamento son los encargados de marcar las pautas de actuación para estos casos especiales. Si excluimos este aviso vemos que se han abonado cerca del 34% de los avisos aparecidos

9. BENEFICIOS OBTENIDOS

Tras llevar a cabo el estudio llevado a cabo el estudio anterior de todos los puntos objetivos podemos identificar beneficios en las dos variantes que tenemos:

- Beneficios de la elaboración de la matriz Hoshin Kanri.

Tras elaborar esta matriz nos hemos conseguido identificar el peso de las acciones que llevamos a cabo desde el propio departamento. Hay que tener en cuenta que con cada acción que queramos realizar tendremos que cambiar la distribución del Bowling Chart. Pero nos permite conocer fácilmente el impacto de nuestras acciones, sabiendo cómo afectan estas en los objetivos de la empresa, tanto a medio como a largo plazo.



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

Consiguiendo reconocer de forma casi instantánea la relación producida entre los distintos puntos a evaluar de esta.

Además, es una forma de conocer que los objetivos, en el caso de nuestro departamento podemos decir que estos están alineados ya que estos están dentro de los objetivos a medio plazo.

La elaboración de esta matriz nos lleva a realizar un estudio previo a la hora de querer introducir estos cambios en el sistema. Evitando de esta forma la realización de ejercicios que podríamos considerar como no alineados, que al final nos llevan a invertir recursos en un trabajo que no nos va a repercutir en algo favorable para la empresa.

Esta forma de trabajo, además, nos lleva a alcanzar una metodología de trabajo para valorar la introducción de nuevos objetivos, sabiendo y pudiendo orientarnos con esta matriz ya que nos permite orientar nuestra actividad a nuestros intereses.

- Seguimiento de las penalizaciones.

Una vez hecho las mejoras y el progresivo seguimiento de las penalizaciones podemos observar que se han obtenido distintos puntos de mejora dentro de la empresa pudiendo ser estas monetarias, temporales y de seguimiento Kaizen.

En lo referido a lo monetario hemos conseguido un aumento de la captación de ingresos respecto al año anterior. Para comparar la mejora entre el año 2022 y el año actual analizaremos la situación entre el mismo periodo de tiempo.

Año 2023

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	Acumulado
ABONADO	1.332	2.017	6.725	3.563	13.637
TOTAL					
GENERAL	4.558	16.665	60.056	35.535	116.813

Tabla 13 Conclusiones 2023

Año 2022



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	Acumulado
ABONADO 22	560	1.961	3.912	1.364	7.797
TOTAL GENERAL					
22	9.315	2.046	53.156	41.264	105.781

Tabla 14 Conclusiones 2022

En estos podemos ver una mejora de los pagos, podemos ver que en el año 2022 el pago de las penalizaciones ronda el 7%, mientras que durante el año 2023 hemos llegado a valores de cerca del 13%. Lo que nos permite ver el éxito de estos cambios.

También podemos contabilizar que se han reducido el número de horas mensuales invertidas por parte de los integrantes de la empresa, hemos observado una significativa reducción de las horas empleadas la búsqueda de información por parte de estos, pasando de unas 12 horas mensuales aproximadamente en 2022 hasta unas 4 horas mensuales aproximadamente lo que supone cerca de una disminución de 75% de las horas empleadas en trabajar con nuestro archivo. Lo que nos permite conseguir una liberación de horas de trabajo aumentando la capacidad productiva de los integrantes del departamento.

10. CONCLUSIONES

Después de todo el trabajo llevado a cabo podemos sacar varias conclusiones:

Si nos fijamos en la situación del análisis estratégico de la empresa nos lleva a concluir que los objetivos del departamento están estrictamente relacionados con los propios objetivos de la empresa, a pesar de todos los objetivos que se desean alcanzar en un futuro.

Con el análisis llevado a cabo en la matriz Hoshin Kanri nos ha ayudado a analizar de primera mano y demostrar de forma visual la alineación que aparece en este al ver el Bowling Chart que hemos realizado y que nos permite enlazar, como hemos comentado, los objetivos a largo plazo con los objetivos a medio y con las acciones que llevaremos a cabo para cumplir estas acciones., como todas las que hemos comentado con anterioridad.

En nuestro caso nos hemos centrado en el seguimiento del pago por parte de los proveedores. Que como como hemos podido ver en los distintos meses se ha visto una disminución del porcentaje de abonos realizado por los proveedores empezando en un 30% de abonos en enero, pasando cerca del 12% en febrero y llegando al 11% tanto en marzo como en abril. Cabe destacar que si omitiéramos que en estos dos últimos meses la aparición de esos proveedores que constituían cerca del 66% y el



“ANÁLISIS ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDIANTE OKR”

60% respectivamente en estos meses estaríamos rondando cerca del 40% de abonos lo que nos acercaría en gran medida a obtener el abono del 50 % de las penalizaciones como objetivo.

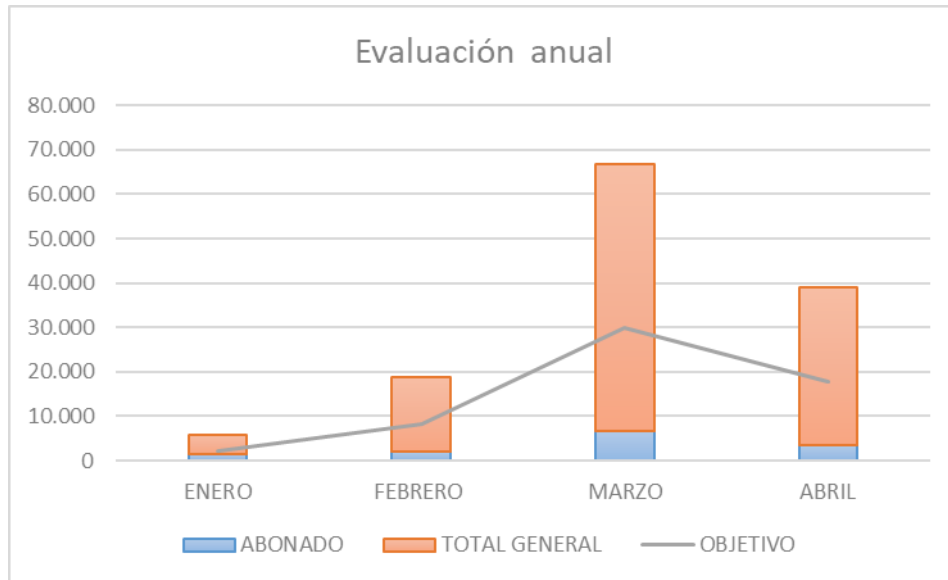


Ilustración 37 Conclusiones

Esto nos deja un gran espectro de mejora a futuro respecto a los siguientes meses, pero también nos permite revisar cómo ha sido la mejora respecto al episodio anterior, que rondaba una media del 10% de abonos respecto al total. Con lo que podemos decir que el primero identificar la alineación de los objetivos de la empresa en primer lugar para buscar en que aspecto podríamos actuar de una forma más efectiva, que, junto con parte de las herramientas de los OKR, adaptadas a los requerimientos de la situación nos han permitido llevar a cabo un mejor seguimiento de la situación de las penalizaciones y con esto mejorar los abonos obtenidos.



11. BIBLIOGRAFÍA

Aleksey Savkín. (2020, April 25). *Hoshin Kanri vs. Cuadro de Mando Integral*.
Hoshin Kanri vs. Cuadro de Mando Integral.

Sarah Laoyan. (2022, October 22). *Cómo utilizar el método Hoshin Kanri para la planificación estratégica*. <https://Asana.Com/Es/Resources/Hoshin-Kanri>.

Sarah Laoyan. (2022, October 25). *Cómo utilizar el método Hoshin Kanri para la planificación estratégica*.

ISOtools. (n.d.). *Desarrollo de proveedores*.

<https://www.isotools.us/soluciones/procesos/desarrollo-de-proveedores/#:~:Text=El%20desarrollo%20de%20proveedores%20consiste,%2C%20t%C3%A9cnicas%2C%20productivas%20y%20financieras>.

Luis Cuezco. (2019, October 8). *Implementación de OKR como estrategia corporativa*.

Giovanny. (2019, July 31). *CICLO DE OKRs*. <https://Giovannycifuentes.Com/Ciclo-de-Okrs/>.

Actio Global. (2023, March 12). *La fórmula de las organizaciones Agile*.

<https://www.actioglobal.com/es/okr-la-formula-de-las-organizaciones-agile/#:~:Text=Los%20OKR%20son%20un%20sistema,Objetivos%20como%20el%20destino%20inalterable>.

González De Lopidana, J., & López, C. (2019). *Process FMEA*.

Valamis. (2023, March 7). *GESTIÓN DE HABILIDADES Matriz de habilidades*.

<https://www.valamis.com/hub/skills-matrix/#:~:Text=Skills%20Matrix%20Template,What%20is%20a%20Skills%20Matrix%3F,Project%2C%20or%20an%20entire%20company>.

210322 ACITURRI Corporate Presentation. (n.d.).

Team Asana. (2022, August 17). *Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo*. <https://Asana.Com/Es/Resources/Team-Structure>.



HAND LAY-UP. (n.d.). <https://www.gazechim.es/sin-categorizar/hand-lay-up/>.

Marc Oliveras. (2019, December 11). *Lean OKR: implantación progresiva de OKR usando LEAN*. Lean OKR: Implantación Progresiva de OKR Usando LEAN.

Julia Martins. (2022, November 24). *Metodología OKR: Cómo crear los objetivos y resultados clave*. Metodología OKR: Cómo Crear Los Objetivos y Resultados Clave.

Jolayemi, J. K. (2008). *Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey*. Total Quality Management, 19(3), 295-320.

Tennant, C., & Roberts, P. (2001). *Hoshin Kanri: implementing the catchball process*. Long Range Planning, 34(3), 287-308.

Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.