

Año de constitución: 1991

Número personas: 22

Actividad: Servicio integral en el mercado del aislamiento térmico, acústico, construcción en cartón-yeso, protección contra el fuego, impermeabilización y distribución de productos



Tenaces con la calidad en el sector de la construcción



Igeltzera, 4
48160 Urduliz (Bizkaia)
Teléfono: 94 676 53 84
Fax: 94 676 50 31
isovas@isovas.com
www.isovas.com

1. Introducción

El presente documento tiene por objeto dar a conocer nuestra práctica empresarial en el camino hacia la Excelencia.

Tradicionalmente el sector de la construcción no se ha caracterizado en adoptar prácticas empresariales encaminadas a la excelencia. ISOVAS, sin embargo, apostó en esa dirección con el firme propósito de adecuarse al entorno competitivo actual, buscando la generación de valor para todos los grupos de interés.

Es por ello que queremos compartir nuestras experiencias con todo el sector de la construcción.

2. Nuestra empresa

Desde su constitución en 1991, hemos ofrecido y diversificado nuestros servicios buscando cubrir cualquier necesidad que nuestros clientes demanden, y nos hemos consolidado dentro del sector de los aislamientos por nuestra capacidad para ofrecer soluciones.

2.1. Filosofía de empresa

En la tabla 1 presentamos nuestra Filosofía empresarial, establecida a través de la Misión, Visión y Valores, en vigor en nuestra organización desde el año 2004:

<p>¿QUIENES SOMOS?</p> <p>Somos una PYME ubicada en Urduliz cuya Misión es realizar un servicio integral de aislamiento contra el agua, fuego, frío, calor y ruido ofreciendo soluciones personalizadas para el sector de la construcción tanto residencial, comercial como industrial.</p>	<p>VISIÓN DE ISOVAS</p> <p>Aspiramos a ser conocidos y reconocidos en Bizkaia como empresa líder en calidad y servicio en el diseño, estudio, proyecto y ejecución de servicio integral en aislamientos en el ámbito de la Comunidad Autónoma Vasca con una adecuada rentabilidad.</p>
<p align="center">VALORES DE ISOVAS:</p> <p>PARA LA CONSECUCCIÓN DE NUESTRA VISIÓN APLICAREMOS LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:</p> <p>HONRADEZ, cumpliendo lealmente las normas que nos afecten y los compromisos acordados con el cliente</p> <p>DISPONIBILIDAD, para atender las necesidades de los clientes con rapidez</p> <p>CONOCIMIENTO TÉCNICO, para aportar mayor valor añadido que la competencia a nuestro producto/servicio</p> <p>ORDEN Y LIMPIEZA, en los acabados de las obras de los clientes como características de nuestro trabajo</p> <p>ORDEN Y LIMPIEZA, como disciplina básica que condiciona a las demás.</p> <p>RESPECTO, DIÁLOGO Y CERCANÍA, en la relación con las personas de la organización.</p>	

Tabla 1. Filosofía de Aislamientos Vascos Isovas



Centro Comercial Artea, Leioa. Bizkaia. Obra del 1997 al 1998:
Aislamiento térmico y sistemas constructivos a base de cartón-yeso

2.2. Nuestros productos y servicios

ISOVAS ofrece a sus clientes un servicio integral en el mercado del aislamiento térmico, acústico, construcción en cartón-yeso, protección contra el fuego, impermeabilización y distribución de productos.

Los productos que ofrecemos son: Aislamiento térmico, aislamiento acústico, trasdosado y tabiquería seca, falsos techos, decoración en escayola, protección contra incendios, impermeabilización y suministro.

2.3 Nuestro mercado

ISOVAS dirige sus productos y servicios al sector de la Construcción, principalmente a los siguientes segmentos de mercado:

- Promotores
- Constructores
- Ingenierías
- Comercios
- Particulares
- Estudios de arquitectura

ISOVAS actúa fundamentalmente en Euskadi, estando también presentes en las comunidades autónomas limítrofes.

3. Nuestra evolución

ISOVAS ha apostado fuertemente por el camino hacia la Excelencia, lo que significa la búsqueda de la competitividad a través de la satisfacción de nuestros Grupos de Interés. Esta estrategia empresarial se manifiesta explícitamente en la apuesta de ISOVAS por la calidad, protección del medioambiente, la seguridad y salud y el bienestar de sus trabajadores.

En la tabla 2 se refleja la trayectoria seguida por ISOVAS hacia la excelencia:

AÑO	HITO
Marzo 1996	Sello de calidad INCE
Noviembre 1997	Certificación de nuestro sistema de gestión de calidad según Norma UNE-EN ISO 9002:1994
Noviembre 2000	Certificación de nuestro sistema de gestión de calidad según Norma UNE-EN ISO 9001: 2000
Febrero 2002	Certificado AENOR de producto (poliuretano)
Octubre 2004	Obtención del diploma PREMIE de la DFB
Febrero 2005	Certificación de nuestro sistema de gestión ambiental según UNE-EN ISO 14001:2004
Mayo 2005	Primera autoevaluación y Plan Estratégico 2005-2007
Junio 2006	Fase de Consolidación Premie
Septiembre 2006	Certificación de nuestro sistema de gestión de la seguridad y salud según la Norma OHSAS 18001:1999
Octubre 2006	Certificación de nuestro sistema de gestión ética según la norma SGE 21:2005
Año 2007	Proyectos 3S
Abril 2008	Renovación diploma PREMIE
Septiembre 2008	Segunda autoevaluación EFQM con el cuaderno rojo de Euskalit y Plan de Mejora
Octubre 2008	Plan Estratégico 2008-2010

Tabla 2. Trayectoria de ISOVAS hacia la excelencia

En 1996 con el propósito de destacar en la calidad de nuestros productos se da el primer paso obteniendo el sello de calidad INCE.

En 1997 se obtiene la certificación del sistema de gestión de calidad según la norma UNE-EN ISO 9002. Para adaptarse a la nueva versión de la norma, en Noviembre de 2000 se obtiene la certificación del sistema de gestión de calidad según la Norma UNE-EN ISO 9001:2000.

En Febrero de 2002, y como mejora al sello de calidad INCE, obtenemos el certificado AENOR para la aplicación de espuma rígida de poliuretano in situ, lo que supone auditorías en obra y ensayos de material proyectado.

La empresa decide tomar el camino de la excelencia en la gestión y se inicia con la Implantación del programa Premie de la Diputación Foral de Bizkaia para la mejora de la gestión empresarial, con la colaboración de un consultor homologado por la DFB. ISOVAS logra la obtención del diploma Premie en Octubre de 2004.

La empresa quiere seguir avanzando en las buenas prácticas empresariales y decide la implantación de un sistema de gestión ambiental en base a la norma UNE-EN ISO 14001, obteniendo la certificación en Febrero de 2005. Al mismo tiempo se unifica con el sistema de gestión de calidad ya existente, creando un único manual e integrando los nuevos procedimientos con los que ya existían.

En Mayo de 2005 se realiza la primera autoevaluación inspirada en el Modelo EFQM, detectando puntos fuertes y oportunidades de mejora. Tras analizar todo ello se elabora el Plan Estratégico 2005-2007 con objetivos estratégicos y su despliegue anual.

Durante 2005 y 2006, ISOVAS trabaja en la fase de consolidación del modelo de gestión Premie de la Diputación Foral de Bizkaia para la mejora de la gestión empresarial, al objeto de consolidar las buenas prácticas empresariales logradas en la fase de implantación y profundizar en las buenas prácticas empresariales. Terminamos la fase de consolidación Premie en Junio de 2006.

A lo largo del año 2006 –dada la importancia que para ISOVAS tienen los trabajadores–, se implanta un sistema de gestión de seguridad y salud en base a la norma OHSAS 18001, obteniendo la certificación con fecha Septiembre 2006, dentro de la convocatoria **Eraikal Ocho (2006-2008)**. También se implanta un sistema de gestión ética y socialmente responsable en base a la norma SGE 21, certificándose en Octubre 2006.

A lo largo de 2006 tiene lugar una modificación de todo el sistema de gestión, ya que se produce la integración de los cuatro sistemas: calidad, medio



Centro Cultural Leioa. Bizkaia. Obra del 2002 al 2004: Insonorización, protección contra incendios, sistemas constructivos a base de cartón-yeso y suministro

ambiente, seguridad y gestión ética. Desde entonces el sistema integrado ha sido auditado conjuntamente y mejorado continuamente.

Como área de mejora importante se detecta el orden y limpieza, así que durante 2007 se realizan varios proyectos de implantación de la metodología 3S en varias áreas de la empresa, lo que incluyen acciones formativas tanto para el equipo directivo, como para los trabajadores.

En Abril de 2008 tiene lugar la renovación del diploma Premie.

En Septiembre de 2008 tiene lugar la segunda autoevaluación EFQM con la ayuda de un cuestionario, del que se elabora un plan de mejora, con las acciones de mejora derivadas de la autoevaluación.

En Octubre de 2008, se elabora el segundo Plan Estratégico para el periodo 2008-2010.

4. Nuestra organización

4.1. Nuestro liderazgo

El objetivo fundamental de ISOVAS es la actuación de los directivos como líderes mediante su ejemplo. Además, motivan con su conducta de manera que el resto de trabajadores de la empresa tomen referencia y sean partícipes en las acciones de mejora.

La desconcentración de tareas ha ayudado a que las distintas funciones sean delegadas entre los directivos; por tanto, cada uno de ellos ha asumido el liderazgo en un área diferente.

4.1.1. Equipo de Dirección

El equipo directivo actual está formado por los cinco propietarios, adoptando cada uno de ellos una responsabilidad. Las funciones que realizan son las siguientes:

- Gerente
- Comercial
- Responsable Cartón-Yeso
- Responsable Poliuretano
- Responsable de Ignifugación

Todos los Directivos han recibido sólida formación teórico-práctica sobre gestión de la calidad y el Modelo EFQM.

Queremos ampliar este equipo directivo incorporando personal clave de nuestra empresa procedente de las áreas de administración, técnico-comercial y sistemas.

4.1.2. Nuestras prácticas de liderazgo

Tras evaluar el estilo directivo y cultura empresarial en el año 2004 se estableció el plan de mejora de estilo directivo en base a las siguientes directrices:

- Mejora de la ejemplaridad:
 - Definir/Asumir objetivos y estrategias siendo motores del cambio.
 - Funcionar como trabajadores en el día a día y no como propietarios.
 - Liderar equipos de mejora de Orden y Limpieza.
- Conocimiento profundo del negocio:
 - Establecer cuadro de mando con indicadores de seguimiento del negocio.
 - Plan de reuniones de seguimiento: comercial/técnico/producción.
 - Llevar a cabo un seguimiento trimestral del negocio.
- Mejora de la comunicación, concienciación y motivación:
 - Comunicar a los empleados la filosofía y objetivos de la empresa.

- Reuniones trimestrales de comunicación.

De ellas, hemos trabajado destacadamente los siguientes aspectos:

- Se ha establecido la Filosofía de empresa y un plan estratégico 2005 – 2007.
- Se han realizado acciones formativas para el equipo directivo y para el personal técnico-comercial de la oficina en 5S.
- Se ha realizado un proyecto 3S para el taller y el almacén, en el que el equipo de participantes ha sido el equipo directivo a modo de ejemplo.
- Se ha llevado a cabo un proyecto 3S para oficinas en el área técnico-comercial, liderado por personas del equipo directivo.
- Una persona del equipo directivo ha liderado un proyecto 3S para los equipos móviles de fabricación.
- Se ha creado un panel de indicadores en base a un nuevo mapa de procesos referido al modelo EFQM, que contiene indicadores de procesos y de resultados.

Desde el año 2006 se han establecido reuniones anuales con todo el personal tras el cierre del año para la comunicación de lo realizado en el transcurso del ejercicio: los objetivos pendientes, los alcanzados y los de futuro, así como los problemas/sugerencias del personal.

Desde 2004 se realizan encuestas de satisfacción del personal, a través de las cuales se obtiene información de la percepción de las personas sobre la empresa y del estilo directivo y cultura de empresa que da lugar a acciones de mejora.

Anualmente analizamos la satisfacción de los clientes a través de encuestas y se ha creado un catálogo de clientes en el que se van acumulando los resultados anuales, al objeto de poder ver su evolución y poder así realizar un análisis con perspectiva que nos lleve a acciones de mejora. También existe un catálogo de clientes para el análisis de ventas, en el cual se van acumulando datos de nuestra cartera de clientes.

El equipo directivo ha realizado, además, 2 autoevaluaciones en base al modelo EFQM, una en el año 2005 y otra en el año 2008.

4.2. Nuestras personas

4.2.1. Organigrama

La organización de ISOVAS se representa en la figura 1:

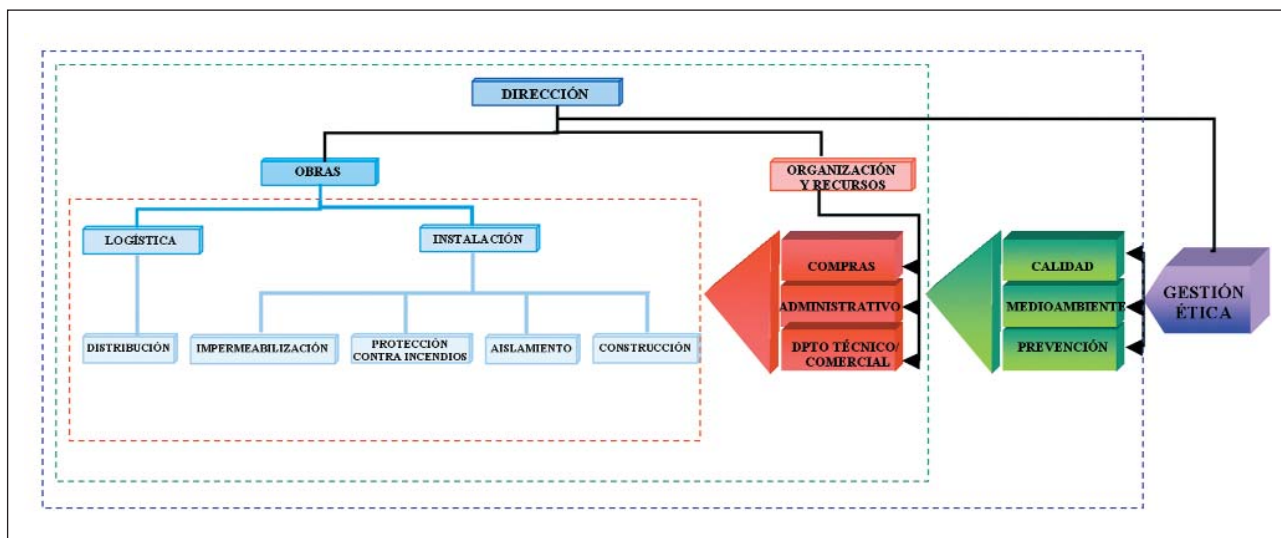


Figura 1. Organigrama de ISOVAS

La plantilla de ISOVAS actualmente está formada por 22 personas y está estructurada de la siguiente manera:

- Mujeres 18,18%
- Hombres: 81,82%

Del total de la plantilla un 13,64% son extranjeros

Estructura por edades:

- 20-30: 9,09%
- 31-40: 50%
- 41-50: 27,27%
- Más de 50: 4,54%

Estructura por formación académica:

- Personal con estudios primarios: 27,27%
- Personal con estudios secundarios: 27,27%
- Personal con FP/Diplomatura/Licenciatura: 45,45%

4.2.2. Nuestras prácticas en la gestión de las personas

Conocedores de la importancia que tienen nuestros trabajadores, pues son la clave para conseguir el éxito, ISOVAS apuesta por ellos. Los valores en los que se fundamenta son el respeto, el diálogo y la cercanía.

Considera que la formación es un factor muy importante para garantizar el objetivo de la mejora continua, por lo que anualmente se elabora un plan de formación para el desarrollo hacia las competencias de cada persona a cada puesto, el cual contiene las

acciones formativas previstas, las fechas y las personas a quien va dirigida.

Algunos factores importantes para detectar áreas de mejora son la elaboración de encuestas de personal y las sugerencias/peticiones propuestas al comité ético, mediante el cuál se pueden presentar ideas, mejoras, etc. Para el mismo objetivo se potencia la participación de las personas a través de las reuniones anuales de la Gerencia con toda la plantilla.

El Comité Ético se reúne trimestralmente para hacer seguimiento de objetivos, indicadores, acciones y comunicaciones. Todo esto queda documentado en actas de reunión.

Destacar el plan de mejora de las personas puesto en marcha como consecuencia de las encuestas y la reunión anual de 2006. Este plan contempla los siguientes aspectos:

- Reducción de las horas extras

Para llevar a cabo este aspecto hemos tenido que iniciar un proceso de reorganización del área de producción, con el objeto de que se puedan terminar los trabajos en el día.

- Promoción de un Plan de Previsión Social en base a los siguientes objetivos:

- Antigüedad
- Rentabilidad
- Absentismo laboral
- Satisfacción del cliente



Viviendas Residencial Parque Europa, Plaza del Desierto, Barakaldo. Bizkaia. Obra del 2000 al 2002: Impermeabilización y aislamiento térmico

- Mejora de la Organización, Orden y Limpieza

Se han realizado tres proyectos 3S entre 2006 y 2007:

- El primero para el equipo directivo y como área de mejora el taller y el almacén.
- El segundo para el área técnico – comercial y como área de mejora la oficina de dicho departamento.
- El tercero para un equipo de producción liderado por el responsable del área y como área de mejora la unidad móvil de fabricación.

Además, se han desarrollado una sistemática para realizar auditorías internas y mejorar continuamente en las áreas.

4.3. Nuestros recursos

4.3.1. Recursos materiales e inmateriales

Equipos e instalaciones

Las instalaciones de ISOVAS cuentan en su planta baja con un almacén, vestuarios, un taller y la oficina de control de calidad. En la parte superior se ubican las oficinas.

La maquinaria para la actividad de proyección de poliuretano, consiste en cuatro unidades móviles de fabricación.

Para la actividad de proyección de lana de roca hay dos máquinas y una para proyección de morteros.

ISOVAS cuenta con una flota de 9 vehículos: cuatro camiones para la línea de aislamiento térmico, dos furgonetas para la actividad de cartón-yeso, dos más para fuego y una para labores comerciales.

Tecnologías de la información

Disponemos de una red informática interna, a través de la cual todos los equipos informáticos están conectados a un servidor que registra toda la información.

Desde 2006 se dispone de página web como medio para darse a conocer y poder captar nuevos clientes.

Proveedores

ISOVAS considera a sus proveedores, no sólo como suministradores sino como verdaderos aliados. La colaboración con los proveedores se adopta como punto clave.

Los principales proveedores son

- Multinacionales del sector químico para Aislamiento térmico
- Multinacionales fabricantes de productos para construcción

4.3.2. Nuestras prácticas de gestión de los recursos

Tras el estudio de las necesidades de cada departamento, en 2006 se puso en marcha la implantación de una aplicación informática para gestionar los aspectos comerciales y administrativos, que nos va a permitir una mejor y más eficaz gestión de nuestra actividad.

Se elabora y mantiene al día un programa periódico de mantenimiento preventivo para los equipos de trabajo (maquinaria, vehículos). Cada equipo dispone de un registro en el que se recogen los trabajos de mantenimiento y reparaciones realizadas.

Los equipos que necesitan ser sometidos a calibración externa se envían a laboratorios acreditados por ENAC, mientras que otros se calibran internamente. Todos los resultados de las calibraciones quedan registrados en el "Listado de equipos de inspección, medición y ensayo".

Como medida de seguridad, diariamente se realizan copias de seguridad de toda la documentación que está en la red interna.

Tal y como prevé el Reglamento de medidas de seguridad de los ficheros automatizados se dispone de un documento que recoge las medidas de seguridad de orden técnico y organizativo.

En cuanto a los proveedores, en primer lugar se procede a su selección y evaluación. De este modo se determina la capacidad que tienen para cumplir con los requisitos de calidad, medioambiente y seguridad y salud.

Todos los proveedores están incluidos en la relación de "Proveedores homologados", los cuales han sido aprobados según la sistemática establecida en el sistema de gestión integrado.

Todos los proveedores homologados son reevaluados de forma continua, mediante el control de recepción de los suministros.

4.4. Nuestros procesos

4.4.1 Mapa de procesos

El método de trabajo de ISOVAS está establecido en el siguiente mapa de procesos (véase la figura 2) que contempla la sistemática necesaria para el cumplimiento de las normas en las que estamos certificados:

- Sistema de gestión de la calidad en base a la norma UNE-EN ISO 9001:2000.



Diputación Foral de Bizkaia, Bilbao. Bizkaia. Obra del 2002: Sistemas constructivos a base de cartón-yeso

- Sistema de gestión medioambiental en base a la norma UNE-EN ISO 14001:2004.

- Sistema de seguridad y salud en base a la norma OHSAS 18001:1999.

- Sistema de gestión ética y socialmente responsable en base a la norma SGE21:05.

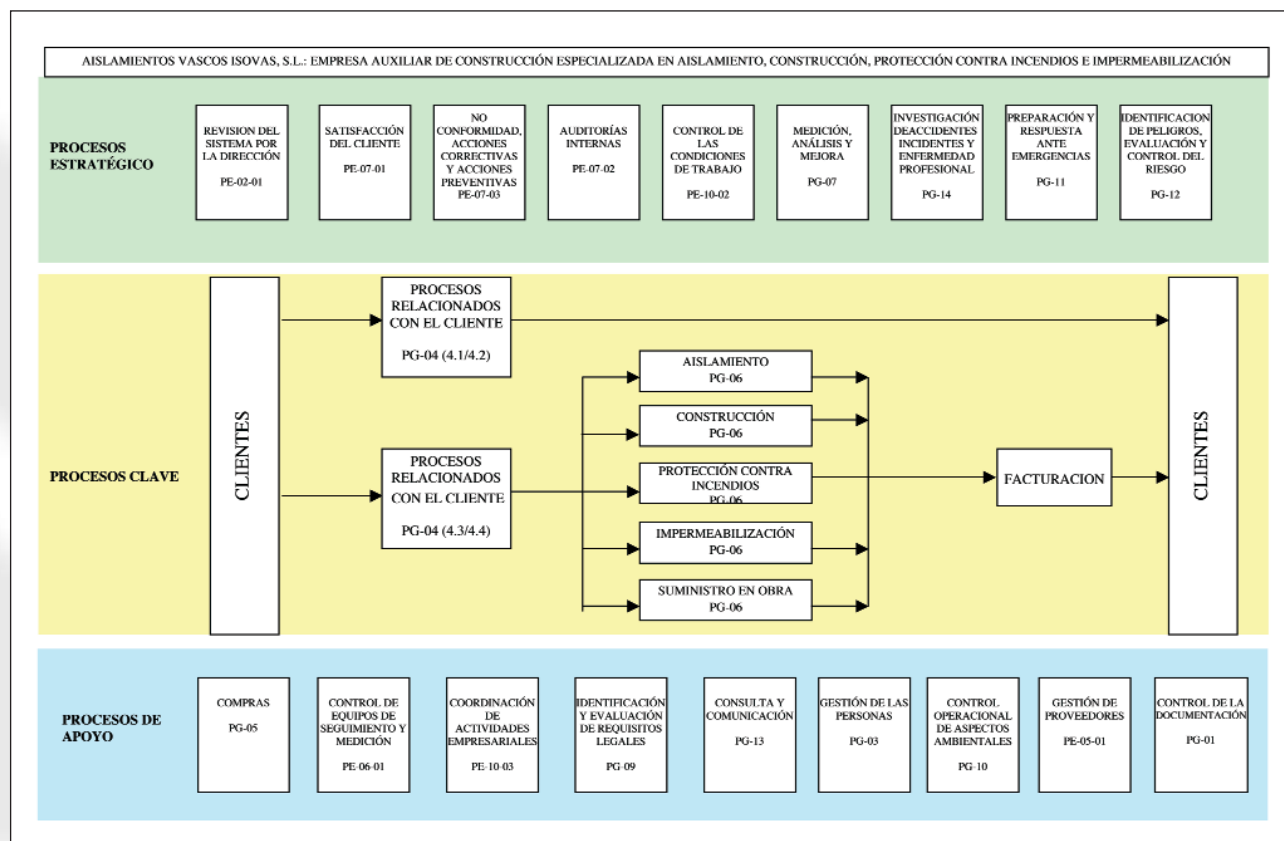


Figura 2. Mapa de procesos de ISOVAS

4.4.2. Nuestra gestión de los procesos

ISOVAS posee un sistema de gestión integrado basado en las normas indicadas anteriormente.

Todas ellas conviven en un único sistema de gestión integrado con sus procedimientos, objetivos, indicadores y mecanismo de mejora continua y revisión anual del sistema.

El sistema de gestión está formado por un manual integrado, el cual recoge la política de empresa y un total de 14 procedimientos, de los cuales parten procedimientos específicos e instrucciones de trabajo para cada puesto.

Actualmente la empresa se encuentra en fase de alineación con el Modelo EFQM, lo que va a suponer una reestructuración en el sistema actual, de manera que abarque toda la organización.

Anualmente se realizan auditorías internas del sistema realizadas por consultores externos. En estas auditorías se detectan no conformidades que dan lugar a acciones correctoras, quedando todo ello en su correspondiente informe.

Cada año tiene lugar una revisión del sistema verificando:

- Adecuación a la política de gestión establecida.
- Nivel de implantación de los procedimientos del sistema de gestión integrado.
- Conformidad con la normativa UNE-EN-ISO 9001:2000, UNE-EN-ISO 14001:2004 y OSHAS 18001:1999 y SGE-21:2005.
- Grado de satisfacción de los clientes
- Grado de cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión integrado.



Hotel Embarcadero, Getxo, Bizkaia. Obra del 2002: Aislamiento térmico

Así mismo se evalúan las oportunidades de mejora, los resultados de los indicadores y la necesidad de realizar cambios en la Política.

Todo esto queda reflejado en un informe que emite la Dirección.

5. Nuestros resultados

Desde 2004 hemos tenido una serie de indicadores y de objetivos de los procesos en el marco de los sistemas de gestión e indicadores derivados del plan estratégico.

Durante 2007 hemos trabajado para mejorar este tema y hemos realizado una revisión de todos los indicadores que teníamos al objeto de:

- Analizar su idoneidad.
- Preparar un panel de indicadores gráficos.
- Incorporar nuevos objetivos.

Es decir, estamos en fase de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral que contemple indicadores de resultados (de objetivos) y de eficacia de nuestros procesos que tenemos que perfeccionar aún.

Este Cuadro de Mando Integral conlleva indicadores que nos miden resultados y eficacia de los procesos en las 4 áreas clave del modelo EFQM:

- Indicadores clave de la empresa (económicos, productivos,...)
- Indicadores de clientes (satisfacción clientes, fidelización,...)
- Indicadores de las personas (satisfacción del personal, absentismo,...)
- Indicadores de la sociedad (consumos, residuos generados,...)

A modo de ejemplo vamos a destacar algunos de los más de 40 indicadores con los que gestionamos la empresa de dichas áreas clave. En la Figura 3 se muestra la evolución del total de las ventas junto al objetivo de las mismas de los últimos cuatro años. Se observa una tendencia creciente en las ventas durante el trienio del 2005 al 2007, con las ventas en el 2008 casi alcanzando los valores del 2007. Los tres últimos años, del 2006 al 2008, se han conseguido los objetivos.

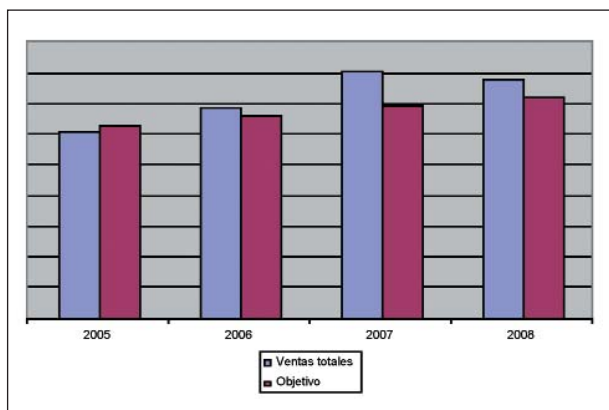


Figura 3. Ventas totales de ISOVAS

Adicionalmente, también gestionamos las ventas por nuestras familias de productos: suministros, poliuretano, pladur, yeso, ignifugación y bilrock.

También gestionamos los siguientes indicadores económico financieros: autonomía financiera, endeudamiento, solvencia, tesorería, liquidez, rentabilidad económica, margen bruto explotación y resultado de explotación.

En cuanto a la satisfacción de los clientes se utiliza una encuesta de satisfacción anual. En la Figura 4 se muestra la evolución del total de satisfacción global de los clientes junto a su objetivo de los últimos cuatro años.

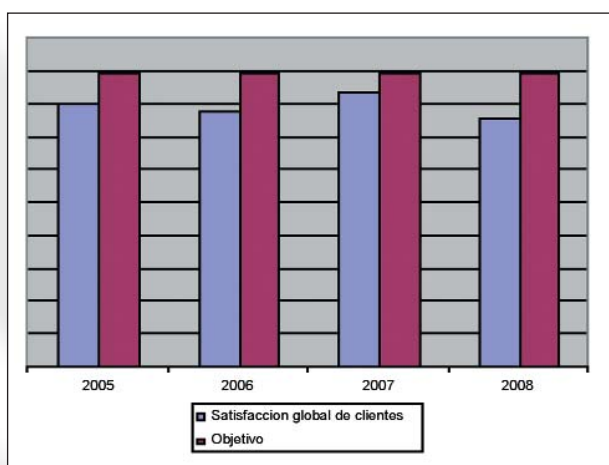


Figura 4. Satisfacción global de los clientes

Adicionalmente gestionamos los siguientes atributos de satisfacción extraídos de la encuesta de clientes: administración, atención telefónica, claridad documentación, rapidez de respuesta, servicio, preparación técnica instaladores, cumplimiento de plazos, trato con los instaladores, acabado, limpieza final, ejecución instalación y calidad producto instalaciones.

Otros indicadores de clientes que se utilizan son: Reclamaciones por conceptos vendidos, reclamaciones por servicios prestados, número de clientes nuevos, número de clientes totales, número de clientes perdidos y crecimiento de ventas. En la Figura 5 se observa la disminución de las reclamaciones por parte de nuestros clientes desde el 2006 al 2008.

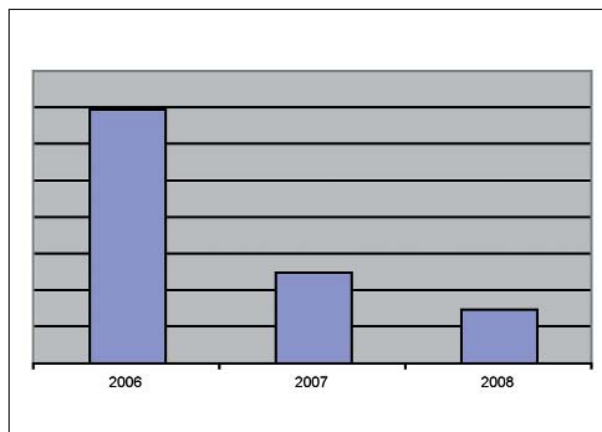


Figura 5. Reclamaciones por el servicio prestado

En cuanto a la satisfacción de las personas, en la Figura 6 se observa la evolución positiva en los tres últimos años. Además, se gestionan como indicadores los siguientes atributos de dicha encuesta: satisfacción con la formación y con la comunicación.

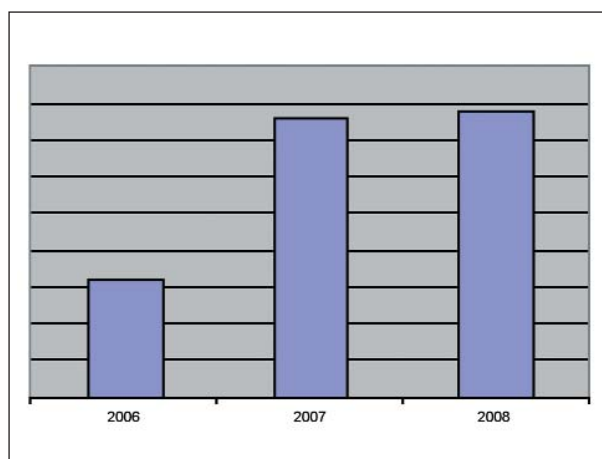


Figura 6. Satisfacción global de las personas

También se gestionan otros indicadores de rendimiento de resultados de las personas: absentismo total, absentismo por enfermedad, absentismo por accidente, gravedad de accidente con baja y gravedad de accidente sin baja.

Del funcionamiento de nuestros sistemas de gestión, tenemos los siguientes indicadores: Número de incidencias con proveedores, número acciones derivadas

de la revisión dirección, número acciones preventivas, número acciones correctivas respecto al número de no conformidades, número acciones preventivas con respecto al de no conformidades y el número de auditorias internas.

En cuanto a nuestro impacto en la sociedad, utilizamos los indicadores de consumo de electricidad, consumo gasoil, mantenimiento de maquinaria y mantenimiento de vehículos. En la Figura 7 se recoge el consumo de electricidad relacionado con el número de personas de media que trabajan en la empresa y los días trabajados en el año. Se observa una tendencia decreciente en el consumo de energía desde el 2004.

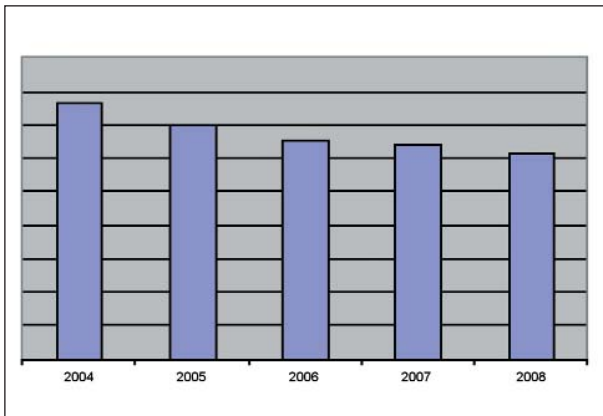


Figura 7. Consumo electricidad

Anualmente se mide el desempeño de la sistemática indicada de las siguientes formas:

- Revisión anual del sistema integrado de gestión por la dirección
- Autoevaluación EFQM (desde el año 2008)
- Revisión anual de la consecución de los objetivos estratégicos y del avance de los planes de acción dejando constancia en el informe anual de seguimiento del plan estratégico.

Todo este seguimiento genera acciones de ajuste o de mejora que se registran en las revisiones mencionadas anteriormente.

6. Nuestros retos de futuro

Tras todo lo mencionado anteriormente se puede observar el esfuerzo llevado a cabo por la Dirección de ISOVAS así como de sus Personas, todo ello promovido y mantenido por el convencimiento del Equipo de Dirección de que queremos hacer algo ejemplar, y de que podemos ser un referente en el campo de la gestión empresarial en el sector de la construcción.

Por ello, dentro de nuestra sistemática de gestión estratégica, realizamos las evaluaciones indicadas en el apartado anterior que nos dan lugar a una serie de Fortalezas y Debilidades (para nosotros áreas de mejora), a las que añadimos las Amenazas y Oportunidades del entorno.

Con este análisis establecemos la estrategia de la empresa, el posicionamiento que buscamos, las líneas y objetivos estratégicos y las acciones que priorizamos y planificamos para conseguirlas.

De esta forma hemos realizado nuestro Plan Estratégico y de Mejora para el periodo 2008-2010, adecuándonos a nuestro DAFO

6.1. A corto plazo

En estos últimos tres años la empresa ha experimentado una gran revolución en el ámbito de la gestión. Se han puesto en marcha muchas iniciativas, faltándonos la cohesión entre ellas.

Por todo ello el reto inmediato es alinearnos con el modelo EFQM y recibir un contraste externo por Euskalit.

Mientras que en 2009 se quiere obtener el Diploma de Compromiso con la Excelencia, dentro de la convocatoria **Eraikal Diez (2008-2010)**.

6.2. A medio-largo plazo

Más allá del corto plazo mencionado anteriormente trabajamos a medio-largo plazo en 2 líneas estratégicas claras:

- 1.- Mejora de nuestro posicionamiento en el mercado utilizando nuestras fortalezas y aprovechando las oportunidades.
- 2.- Búsqueda de la Excelencia Empresarial como camino hacia la competitividad, para lo cual nos planteamos el objetivo de la Q plata en 3 años, dentro de la convocatoria **Eraikal Diez (2008-2010)**.

7. Conclusiones

El origen de andar este camino de la calidad es algo tan simple como el hecho de estar convencidos desde el nacimiento de ISOVAS, de que somos una empresa de servicios y de que –simplemente– queríamos hacer bien las cosas, esforzándonos en que el cliente estuviera satisfecho y encontrara en nosotros ese plus que todos buscamos cuando contratamos un servicio. Buscábamos ser la excepción, ser los mejores. Observábamos, sin embargo, que el mercado daba por descontado este hecho y nos asimilaba a una competencia a nuestro juicio incomparable, de modo que nos

decidimos por acreditar nuestra calidad y nuestra profunda vocación de servicio y atención al cliente, intentando demostrar a priori el mayor valor que suponía contratar con nosotros. Así llegamos a certificar la instalación de materiales aislantes en 1996 y a la UNE-EN ISO 9001 en 1997 referida ya a la totalidad de los servicios ofertados.

Concernidos de la importancia de la mejora continua de la empresa desde un punto de vista puramente de gestión, el programa PREMIE de la DFB, junto con el consultor contratado, nos ayudaron mucho a incorporar instrumentos propios de la excelencia, pero adaptados a una micropyme como la nuestra. Conseguimos el diploma en 2004.

El medio ambiente fue nuestra siguiente preocupación, dado que trabajamos con productos químicos e industriales relacionados con construcción y –de la misma forma que el resto de las empresas del sector–, generamos residuos de los que somos responsables. Obtuvimos la certificación UNE-EN ISO 14001 en 2005.

Las personas.... No somos nada si no sumamos la fuerza de cada uno de nosotros y debemos proteger como sea este activo, mucho más si cabe, en un entorno peligroso para la seguridad y salud como es el nuestro. Consideramos que ya lo veníamos haciendo, pero la obligación de reflexionar metódicamente sobre ello ha generado mayor valor para las personas vinculadas a la empresa y por ende, más confianza en el cliente que nos elige (OHSAS 18001 en 2006)

Y casi por último, ¿Por qué no aprovechar la regulación de la gestión ética y socialmente responsable si también estamos convencidos de que somos gente honesta y de que –pudiendo– debemos intentar responder que sí, que vamos a ir un poco más allá de lo que la pura legalidad nos exija? Ésta es, en nuestra modesta opinión, la clave de bóveda de todo el edificio, lo más difícil de conseguir, lo más complejo de interiorizar, más aún en estos tiempos de crisis-recesión-depresión. Así y todo, nos tiramos a la piscina y con medidas adecuadas a lo que somos, conseguimos pasar la prueba en 2006 (SGE 21).

En este recorrido las sensaciones han sido variadas: desde el convencimiento de estar equivocados hasta la soledad más absoluta, pasando por todas las dudas imaginables. ¿Merecerá la pena?, ¿no será un gasto inútil?, tantos papeles y tantas horas de trabajo, ¿de verdad responden a lo que somos o en realidad estamos haciendo un ejercicio hipócrita?, ¿es consciente el cliente de que damos más por menos y de que nuestra actitud es proactiva?, ¿explicamos suficientemente a nuestras personas los objetivos?, ¿agradecemos sus actitudes? ¿Cumplimos, en fin, con lo que decimos?... Y así un larguísimo etcétera.

Ciertamente, hemos tenido años de buenos resultados económicos –entendidos modestamente en cifras de un solo dígito porcentualmente–, hemos ganado en eficiencia, en prestigio, ha habido satisfacciones personales y de la propia organización. Sin embargo, más que todo ello –que también–, aspiramos a que se nos conozca y reconozca como una empresa excelente y como referente en el sector y en nuestro ámbito de actuación, de manera que perduremos en el tiempo, generando valor para nuestros grupos de interés.

En el apartado de las recomendaciones, dos muy simples: La primera, elegir con extremo cuidado las personas internas y/o externas que ayuden en el proyecto, ya que se convierten alternativamente en el “Pepito Grillo” de la organización y en el confesor de cabecera y de todos es sabido que conviene llevarse aceptablemente bien con la buena, pero también con la mala conciencia. La segunda es perseverar contra viento y marea hasta el infinito y más allá. Por si os sirve de algo, a nosotros nos ayudó mucho aplicar la siguiente máxima de un buen amigo contra los agoreros, pesimistas y pusilánimes: “A palabras náufragas, oídos navegables”.

Ni qué decir tiene que este viaje no tiene fin y que continuamos por el camino de la excelencia hacia la Q plata. Quisiéramos conseguirla en 2011 y para ello hemos solicitado contraste externo de Euskalit. Estamos persuadidos de que lo conseguiremos precisamente porque confiamos en que con la que está cayendo, sobrevivirán las organizaciones mejor preparadas y más fiables, aquéllas en las que sus grupos de interés y especialmente sus personas estén más satisfechas y además interesadas en conseguir juntos un futuro mejor.

Como organización empresarial empeñada en conseguir mayores niveles de calidad, pero más si cabe como ciudadanos, usuarios y consumidores finales de vivienda, no podemos desaprovechar la ocasión que nos da este documento y este entorno, para solicitar a la sociedad en general un clamor unánime a favor de la calidad y en particular a la administración pública que legítimamente la representa, un mayor desarrollo normativo que imponga en el día a día del sector, medidas tendentes a hacer realidad el objetivo de **Eraikal**: La calidad en la construcción.

Por último, animar a todas las empresas, independientemente de su tamaño, a desarrollar programas que desde la reflexión interna, coadyuven a iniciar este viaje apasionante por un mundo, tan de sentido común que en ocasiones olvidamos, como es el hacer las cosas **cada día, un poco mejor**.

Fecha documento: Febrero 2009, actualizado en Junio 2009 con indicadores de resultados