

**Año de constitución:** Lagunketa, S.A. 1979. Sarkis, S.A. 1988

**Inicio de actuaciones como grupo,** 1995

**Número personas:** 65

**Actividad:** Grupo de empresas dedicado a la consultoría de proyectos inmobiliarios, promoción y explotación de inmuebles y de aparcamientos y la construcción y la prestación de servicios a empresas del grupo y terceros

## Paso a paso hacia la excelencia



Portal de Gamarra, 1  
Edificio Deba. Oficina 112  
01013 Vitoria-Gasteiz (Álava)

Teléfono: 945 12 88 87  
Fax: 945 12 10 44

sarkis@sea.es, lagunket@sea.es  
www.gruposarkis-lagunketa.com

### Motivación

Desde que en 1995 se constituyera el Grupo Sarkis-Lagunketa, y sobre la base inicial de estas dos empresas, su equipo directivo ha desarrollado un sistema de gestión, que ha orientado hacia la mejora continua y más tarde hacia la excelencia, basada en el Modelo EFQM.

Muestra de este interés ha sido la evolución de los sistemas implantados en el grupo. En 1998 se certifica la empresa constructora Lagunketa en base a la norma UNE-EN ISO 9002, que posteriormente incluye a la empresa promotora Sarkis, en el 2000, dentro de la convocatoria **Eraikal Tres (2000-2002)**. En el mismo año, y con motivo de unificar ambos sistemas,

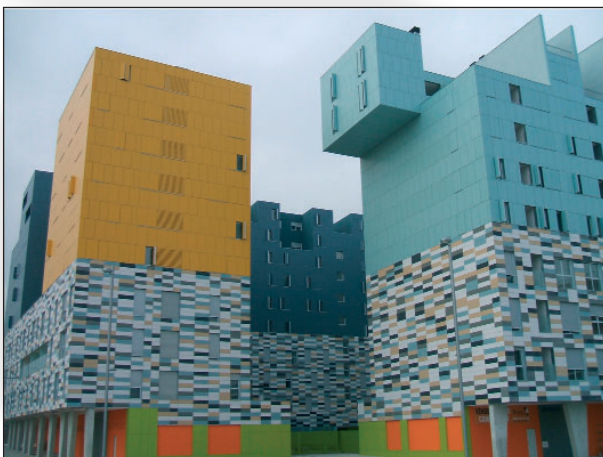
se incluyen las certificaciones de ambas empresas según la norma UNE-EN ISO 14001, dentro de la convocatoria **Eraikal Cinco (2002-2004)**.

Es en el 2005, cuando el grupo inicia sus pasos en el mundo de la Excelencia, mediante el compromiso de obtención de la Q Plata, obteniendo así, el Diploma de Compromiso con la Excelencia formalizado con Euskaliti, en la convocatoria **Eraikal Seis (2003-2005)**.

### Desarrollo

Ha sido un camino que hemos desarrollado con recursos propios y externos, que han necesitado de la implicación y la motivación del personal en el desarrollo del sistema en el que hoy se sustenta la empresa y que se sigue adecuando a la situación actual y a las necesidades cambiantes de nuestros grupos de interés. Así, para la implantación y adecuación de estos sistemas se han realizado:

- Formación a todas las personas de la organización, a fin de potenciar sus conocimientos para el desarrollo de sistemas internos.
- Formación de equipos de trabajo que han desarrollado instrucciones y procesos en diferentes ámbitos.
- Creación de procesos y desarrollo del mapa de procesos de la organización, con el fin de desarrollar un sistema basado en procesos.
- Seguimiento mediante indicadores de los resultados de cada línea y proceso.



177 Viviendas de protección oficial. Año 2007.  
Promoción y Construcción Lagunketa



Ciudad Deportiva Baskonia Kirol Hiria. Año 2008.  
 Construcción Lagunketa

- Reuniones de mejora, a fin de detectar posibles campos de mejora.
- Establecimiento de un sistema de sugerencias de mejora para potenciar la participación de todo el personal en la mejora continua.
- Realización de auditorías internas y autoevaluaciones para detectar desviaciones y posibles áreas de mejora.
- Realización de auditorías externas, con el fin de obtener contrastes periódicos que nos mantengan conectados en la idea de mejora continua.

## Resultados

Gracias a nuestro esfuerzo, hoy en día podemos decir que somos una empresa pionera en el sector e involucrada con la mejora continua y más allá con la Excelencia. Muestra de esto son nuestras numerosas certificaciones:

- En 1998, certificación UNE-EN ISO 9002:1994 de Lagunketa.
- En 2000, certificación UNE-EN ISO 9001:2000 de Sarkis.
- En 2003, certificación UNE-EN ISO 9001:2000 del Grupo Sarkis-Lagunketa, mediante la integración de ambos sistemas.
- En 2003, implantación de la LAGUNET, dentro la convocatoria **Eraikal Tres (2000-2002)**, para comunicación y gestión de los sistemas en base a la tecnología de la Intranet.
- En 2004, certificación UNE-EN ISO 14001:1996 del Grupo Sarkis-Lagunketa.
- En 2005, certificación UNE-EN ISO 14001:2004 del Grupo Sarkis-Lagunketa.
- En 2005, Diploma de Compromiso con la Excelencia del Grupo Sarkis-Lagunketa.

Adjuntamos algunos indicadores, que muestran los resultados más relevantes del Grupo Sarkis-Lagunketa.

En la Figura 1 se muestra la evolución del nivel de satisfacción de los clientes de construcción desde el 2002 al 2008. Se observa una tendencia mantenida, superior al 90%, superando siempre los objetivos fijados. Históricamente, se ha considerado la satisfacción de los clientes, un objetivo de nuestro sistema de gestión. La atención que prestamos a la satisfacción de nuestros clientes, tanto desde dirección como de nuestros jefes de obra y encargados, tiene su reflejo en los resultados de las encuestas. La calidad de acabados, el cumplimiento de plazos, la información recibida, la comunicación y el trato con los clientes son los aspectos sobre los que solicitamos la valoración a nuestros clientes en los que nos han valorado positivamente y de forma creciente desde que implantamos su medición.

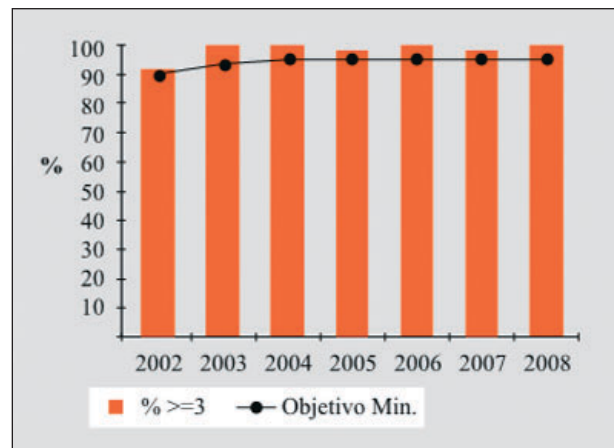


Figura 1. % de satisfacción de clientes en construcción

En la Figura 2 se observa la disminución del coste de las reclamaciones en relación con la facturación, desde el 2004 al 2007. Además de su incidencia en el resultado, el seguimiento de forma exhaustiva de los costes derivados de las reclamaciones de nuestros clientes, tiene un efecto directo en nuestra imagen de marca, por lo que se establece como indicador clave de obligada vigilancia. Medido sobre facturación por líneas, nos permite a través de su seguimiento en el tiempo detectar problemas para poder tomar acciones de mejora o correctivas.

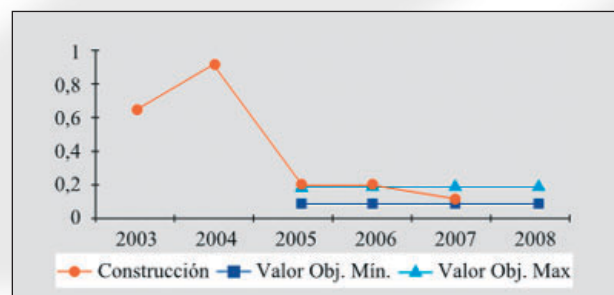


Figura 2. Coste reclamaciones clientes/Facturación

En la Figura 3, se aprecia la disminución en las desviaciones del plazo de ejecución de las promociones en el periodo 2005-2007. Un factor determinante para mantener satisfechos a nuestros clientes, es la fecha de entrega de las obras, en especial, las viviendas. Teniendo en cuenta la dificultad que supone en nuestro sector la entrega a tiempo, ya que además de las cuestiones propias a la empresa intervienen factores externos, consideramos un objetivo ambicioso a cumplir. El desarrollo de sistemas de planificación y de gestión, nos ha supuesto grandes mejoras en el cumplimiento y posibilitando la obtención de desviaciones cada vez menores.

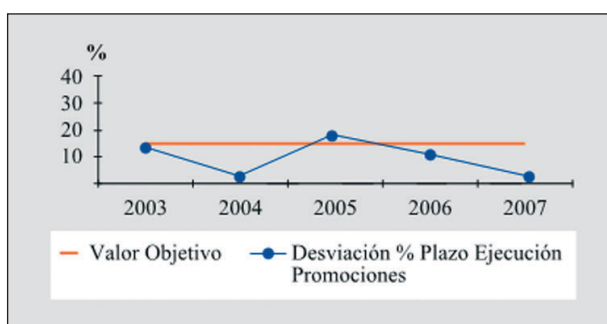


Figura 3. Desviación en el plazo de ejecución de promociones

En la Figura 4 se representa la variación del presupuesto expresando en Total anual móvil (TAM). Se observa una disminución en el 2007 con respecto al 2006. Este indicador es de gran importancia a la hora de evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes. Dado el alto grado de planificación de nuestras obras y la experiencia en el sector, tenemos un gran nivel de ajuste presupuestario de las mismas, y se ajusta el indicador anual del conjunto de obra, según las previsiones de cada una de ellas.

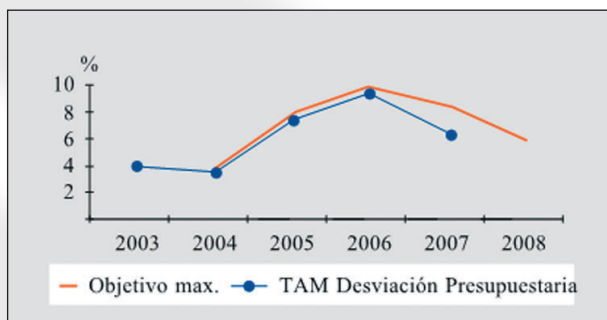


Figura 4. Variación del presupuesto

En la Figura 5 se observa el crecimiento de los fondos propios, con un crecimiento muy grande en el 2005 y 2006 y más sostenido en el 2007 y 2008. Este indicador nos muestra la consolidación de una estructura financiera sólida que nos permite acometer los pro-

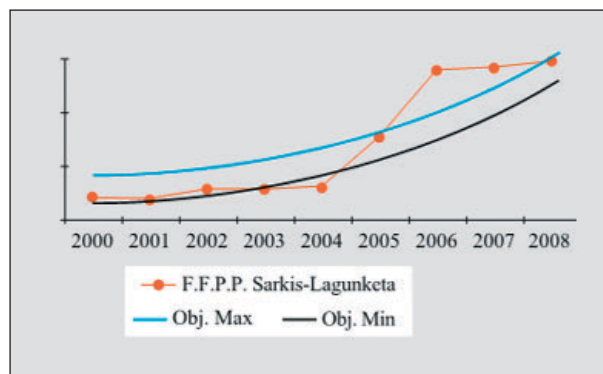


Figura 5. Fondos propios consolidados

yectos con un cierto margen de garantía. Los resultados positivos históricos y su acumulación a las Reservas posibilitan la actividad en condiciones competitivas en momentos menos favorables.

En la figura 6 se observa la cartera de obras como la media de la cartera de tres años, utilizando el último periodo cada vez que se calcula. La media móvil simplemente es una suavización de la tendencia para un seguimiento más claro. Elimina la pronunciación de los dientes de sierra. A pesar de dicha suavización se observa un aumento de cartera en el 2007. Con esta indicador buscamos controlar los pedidos, en cuantía y en tiempo, que mantenemos en la línea de construcción. La subida demuestra por un lado la eficacia del departamento de Licitación y por otro el aseguramiento de unos plazos de actividad a medio plazo.

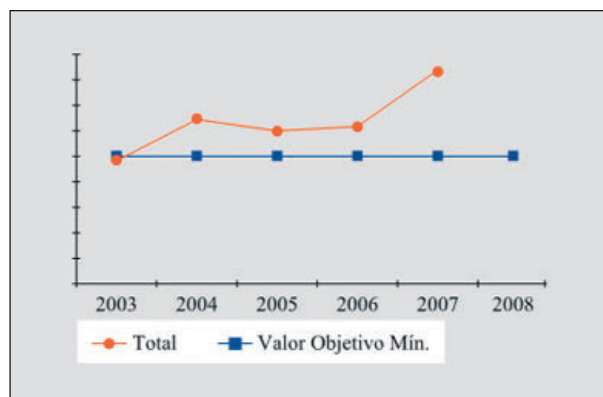


Figura 6. Media móvil de cartera de obras

En la Figura 7 se observa el aumento de productividad de Lagunketa unido a una disminución de la misma en Sarkis en el 2006 y 2007. El valor de producción se ha comportado de forma ascendente y nuestro objetivo se va cumpliendo año tras año. Pretendemos, manteniendo la estructura ser más eficaces, mejorando los sistemas de gestión, de comunicación y técnicos y tecnológicos, para así, aumentar la productividad de nuestras personas.



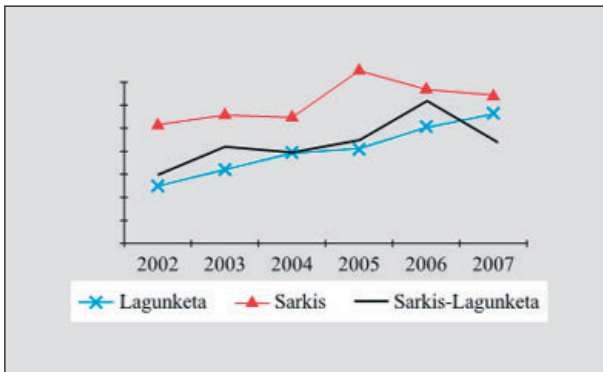


Figura 7. Media móvil del Valor de producción por persona

En la Figura 8 se muestra los resultados de una pregunta de la encuesta de satisfacción de las personas de la empresa. De forma anual se reparte una encuesta de satisfacción entre todas las personas del grupo, en la que se hacen preguntas referidas a todos los ámbitos, como son: Modelo de dirección, satisfacción global, horario, salario, medios técnicos, implicación, comunicación, autonomía, sugerencias, formación e información, reconocimiento y liderazgo entre otras. Del análisis global de la encuesta se concluye que los niveles de satisfacción de las personas se mantienen constantes en el tiempo, superando los objetivos, lo que consideramos positivo.

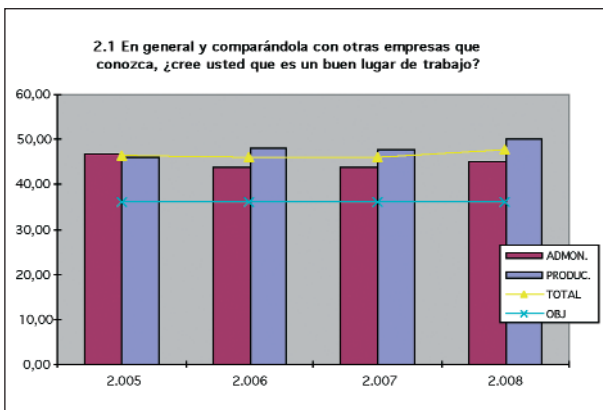


Figura 8. Resultado de la encuesta de satisfacción de las personas

En la Figura 9 se puede observar la evolución del consumo de papel. En Lagunketa el consumo de papel es un factor a tener en cuenta, dado el nivel documental que se maneja. Por este motivo, valoramos de forma positiva el esfuerzo realizado para reducir el consumo de papel, y que comprobamos está dando sus frutos. Para ello, se han realizado campañas de sensibilización, se han informatizado documentos a fin de evitar impresiones innecesarias, se ha primado la reutilización, frente al reciclaje, y se han llevado a cabo acciones a fin de reducir el consumo.

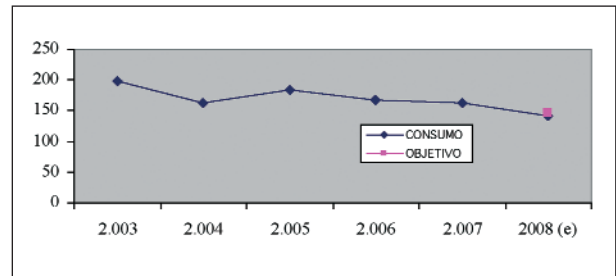


Figura 9. Consumo de papel

En la Figura 10 se indica el reciclaje de residuos inertes. Dado el nivel de empresas externas que participan en nuestros centros de trabajo, es importante la sensibilización en materia de segregación de residuos en origen. Actualmente, el volumen de residuos correctamente segregados va en aumento, gracias a las acciones que se están llevando a cabo de control y sensibilización. Esto repercute en una menor cantidad de residuos vertidos o a la planta de residuos de construcción y demolición o al vertedero.

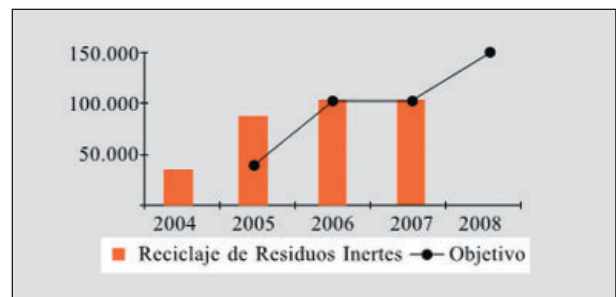


Figura 10. Reciclaje de residuos inertes

## Retos futuros

Pero nuestro camino no termina aquí, y aún seguimos esperando mejorar día a día, ya que entendemos que aún nos queda un largo camino hacia la excelencia, y este es nuestro reto que asumimos con ilusión, para ello, nuestros retos a corto plazo son los siguientes:

- 2009, certificación en base a la especificación OHSAS 18001.
- 2009, certificado de Eficiencia Energética.
- 2009, certificación según el sistema integrado del Grupo para todas las empresas.
- 2010, certificación ISO 27001, Sistemas de gestión de la seguridad de la información.
- 2010, obtención de Q Plata del Grupo Sarkis-Lagunketa.

Fecha documento: Octubre 2008, actualizado en Junio 2009 con indicadores de resultados