

ESTRATEGIA

1. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Cada año se celebran una serie de reuniones entre los distintos comités de GRUPO AISLACON, encabezados por el comité de Planeación y Finanzas, con el firme propósito de generar los planes estratégicos a seguir en los distintos plazos.

A manera de resumen podemos mostrar la siguiente tabla de acciones que se realizan en el proceso:

Acción	Descripción	Herramienta / Información	Responsable
Análisis de la Dirección Estratégica.	Analizar la misión, visión y valores de la organización.	Filosofía Organizacional.	Comité de Planeación y Finanzas.
Análisis de los segmentos de mercado y su futuro.	Se identifican las tendencias actuales del mercado, los cambios relevantes y los posibles impactos.	Desempeño Financiero. Tendencias del Mercado. Retroalimentación de clientes sobre perspectivas futuras y proyectos.	Comité de Planeación y Finanzas.
Análisis del desempeño financiero de la empresa.	Se realiza una evaluación preliminar de la operación en el largo plazo.	Indicadores como: Márgenes, utilidades, ventas, crecimiento, etc.	Comité de Planeación y Finanzas.
Definición de factores clave de éxito.	Se introducen datos de entrevistas y encuestas con clientes para conocer lo realmente importante para ellos.	Curva de Valor. Encuestas y entrevistas con clientes. Apoyo Outsourcing.	Comité de Planeación y Finanzas.
Análisis del ambiente y la posición competitiva.	Se revisa la posición relativa entre los diferentes competidores para identificar fortalezas y debilidades. Ocasionalmente se obtienen el FODA del negocio; además de realizar el análisis del modelo de Rivalidad de Porter.	FODA. Modelo de Porter.	Comité de Planeación y Finanzas.

Definición de Estrategias a largo plazo.	Definir y alinear las estrategias de acuerdo al análisis de la dirección estratégica, las tendencias del mercado o segmento y el entorno de competencia.	Análisis de nuevos negocios. Informes Anuales de clientes. Artículos publicados. Estimaciones.	Comité de Planeación y Finanzas con la participación activa de las diferentes direcciones.
Definición de Estrategias a corto plazo.	Definir y alinear las estrategias de corto plazo, de acuerdo a las estrategias de largo plazo y el análisis de la dirección estratégica.	Desempeño de la organización. Proyecciones.	Comité de Planeación y Finanzas con la participación activa de las diferentes direcciones.

Detalle de la Planeación a Largo Plazo:

Incluye los planes estratégicos de mediano y largo plazo establecidos en un horizonte de 5 años.

GRUPO AISLACON cuenta con un modelo para el desarrollo de su planeación estratégica que se explica a continuación:



Modelo de Planeación Estratégica Grupo AISLACON

El modelo inicia con un claro enfoque en la misión y visión de la organización; es muy importante definir donde estamos y en donde queremos estar en el futuro para poder establecer correctamente la estrategia del negocio.

Una vez identificado lo anterior se trazan las directrices estratégicas basadas en las competencias del personal clave.

Previamente se generan los ambientes competitivos y la posición competitiva de la empresa mediante el análisis FODA y la obtención de información fidedigna en relación a:

1. Desempeño financiero.
2. Tendencias del mercado.
3. Retroalimentación de clientes sobre perspectivas futuras y posibles proyectos.

El resultado final del modelo de planeación incluye un set concreto de estrategias para su implementación con metas específicas para cada uno de los siguientes 5 años.

Adicionalmente se realiza una evaluación preliminar de la operación en el largo plazo, considerando la implementación de las estrategias, que incluye el cálculo de márgenes, ventas, utilidades, etc.

Estos estudios son revisados y validados por el Comité de Planeación y Finanzas previo a la presentación final y autorización del Consejo de Socios.

Los elementos que integra el proceso de planeación estratégica son:

Sector: Información que se analiza para establecer los alcances de las estrategias y pronosticar la viabilidad, el impacto y las posibilidades de éxito de las mismas. Esta información proviene de distintas fuentes como: Información de proveedores, estadísticas nacionales, informes anuales de clientes, artículos publicados, inteligencia competitiva del mercado y estimaciones internas.

Competencia: Para el caso de los competidores directos se incluye el análisis de la rivalidad de la industria bajo el modelo planteado por Michael Porter.

Desempeño de la organización: Nos referimos a información relativa al desempeño de la organización como información de mercado, análisis competitivo, calidad, servicio, datos financieros, recursos humanos, productividad y medio ambiente; algunos ejemplos son ventas, participación de mercado, costos, márgenes, precios, rentabilidad, desempeño del personal, FODA, tendencias e indicadores clave del negocio.

Recursos y Competencias: Nos referimos a los activos físicos, humanos y organizacionales que ayudan a la organización a cumplir con los objetivos de negocio, y a posicionarse de la manera rentable en la industria que participamos a través de la creación de ventajas competitivas.

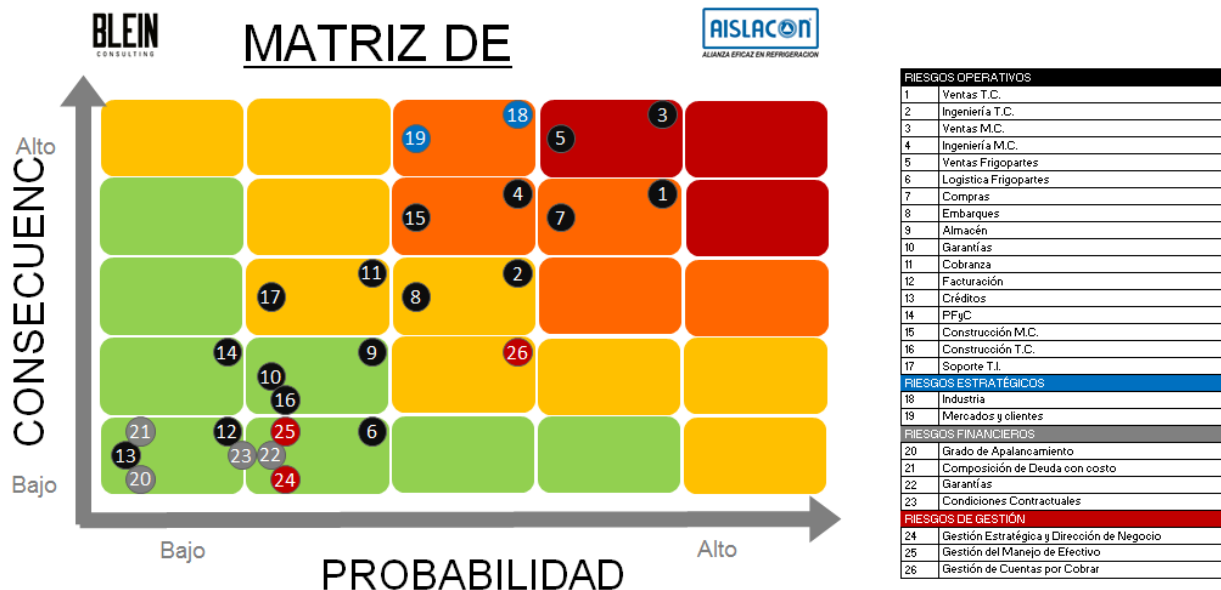
Proyecciones socioeconómicas: Nos referimos a información relativa a las proyecciones socioeconómicas a los datos que obtenemos de fuentes confiables sobre escenarios macroeconómicos (aquellos más lógicos al momento de la planeación); así como de tendencias energéticas en el corto, mediano y largo plazo.

Clientes y Proveedores: Nos referimos a información relativa a clientes y proveedores a todos aquellos datos obtenidos mediante la retroalimentación de los mismos, mediante encuestas, entrevistas, quejas y sugerencias, demandas de servicio, precios, licitaciones, etc.

Análisis de Riesgos: Nos referimos a la detección de posibles amenazas y eventos no deseados que puedan producir daños y/o consecuencias en los procesos y actividades del negocio. Identificamos 4 tipos de riesgos

- Riesgos operativos: Se refiere a los riesgos que se pueden presentar en las actividades críticas de los procesos clave del negocio como son: Ventas, Ingeniería, Compras, Embarques, Construcción, etc.
- Riesgos estratégicos: Se refiere a aquellos riesgos inherentes a la dinámica de la industria de la refrigeración, así como a aquello que afecta a mercados y clientes.
- Riesgos financieros: Se refiere a los riesgos que impactan en las operaciones financieras del negocio y que pueden afectar liquides, rentabilidad, condiciones contractuales, apalancamientos y composición de deuda.
- Riesgos de gestión: Se refiere a los riesgos que se presentan en la gestión global de la organización y que repercute principalmente en la estrategia del negocio y al cumplimiento de la visión y misión. Además de riesgos en el manejo de efectivo y la administración de cuentas por cobrar.

Se estableció una matriz de riesgos identificando su probabilidad de ocurrencia y su impacto o consecuencias y se desarrolló un mapa de riesgo para cada uno de los riesgos identificados.



2. COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE

Detalle de la Planeación a Corto Plazo:

Es la parte de las estrategias a largo plazo que corresponde al siguiente año (margen, utilidades, ventas, crecimiento, etc.) la cual se incorpora dentro del presupuesto anual. Mismo que será presentado al consejo para su aprobación final.

Buscando garantizar la alineación de la organización a las estrategias de largo plazo, éstas se incluyen dentro de los objetivos del Director General y se ramifican a toda la organización de acuerdo con el sistema de Objetivos de la empresa.

En la imagen se muestra el ciclo continuo de planeación desde el establecimiento de las estrategias a largo plazo y la forma en que desciende a los objetivos de corto plazo; así como la retroalimentación recibida para la toma de decisiones.



Las metas y estrategias correspondientes al siguiente año, dentro del horizonte planeado, son la base de los objetivos del presupuesto. Las metas y estrategias se conforman por objetivos; los cuales se encadenan con los objetivos individuales del personal, generalmente con retos superiores a los plasmados en el presupuesto, de acuerdo con lo establecido en el sistema de objetivo (Impulsor de Desarrollo de Personas).

Los objetivos se entrelazan de forma descendente de tal manera que el logro de los objetivos del personal impacta de forma importante en el logro de los objetivos del personal directivo y gerencial.



Cada uno de los objetivos contiene un plan de acción a seguir conformado por 5 pasos o acciones a implementar para lograr el resultado deseado. Gracias a lo anterior y de acuerdo con el Ciclo continuo de planeación se logra el despliegue y la alineación total desde las estrategias del negocio hasta los objetivos individuales del personal.

Los Principales Retos que tenemos como organización en el corto y mediano Plazo son:

I. Ser rentables en un ambiente altamente competitivo.

Es importante desarrollar y mantener constantemente ventajas competitivas ante los actuales y nuevos competidores en el mercado; generando acciones que mejoren nuestra posición en los diferentes sectores que participamos.

II. Desarrollar y Mantener el Talento Humano.

Resguardar el “know-how” de la compañía y potencializar habilidades y competencias que deriven en una ventaja competitiva para nuestra organización.

III. Buscar Liderazgo Tecnológico.

Desarrollar procedimientos de vigilancia tecnológica a través de las visitas y participación en exposiciones y ferias de refrigeración que permitan implementar innovaciones a nuestro producto en pro de mejoras en la eficiencia, consumo de energía, etc; en beneficio del cliente.



Para lograr lo anterior se perciben las siguientes prioridades y objetivos estratégicos:

PRIORIDADES

- I. Mantener e incrementar Participación de Mercado (PDM) en el sector de Tiendas de Conveniencia.
- II. Incrementar PDM y Ventas en segmento de mercado CEDIS.
- III. Penetrar en el mercado de Supermercados.
- IV. Establecer planes de desarrollo para todo el personal de Aislacon y una plataforma educativa que desarrolle sus capacidades y habilidades a fin de asegurar el cumplimiento de los perfiles puesto/persona.
- V. Incluir temas de sustentabilidad en el negocio ligadas a las tendencias del sector como ahorro de energía, uso de gases refrigerantes no contaminantes, etc.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- a) Desarrollar mercado Industrial y Comercial.
- b) Desarrollar liderazgo de la venta de insumos para mercado de contratistas.
- c) Incrementar venta de vitrinas para el sector de supermercados.
- d) Introducción de nuevos productos.
- e) Consolidar una organización basada en la mejora continua con rentabilidad creciente.
- f) Garantizar la entrega de material en tiempo y forma.

3. EVALUACION DE LA ESTRATEGIA

Para asegurar la correcta ejecución y el cumplimiento de metas y objetivos garantizando un seguimiento oportuno para corregir cuando sea necesario; algunas de estos mecanismos son:

Mecanismo	Descripción	Responsable	Frecuencia
Juntas Operativas	Reunión para revisar los avances del negocio en todos los aspectos (ventas, proyecciones, indicadores financieros, indicadores operativos, asuntos generales, etc.), así como proyectos claves de las diferentes áreas y asuntos relevantes.	Dirección General	Mensualmente
Juntas de Consejo	Reunión con el consejo de GRUPO AISLACON donde se revisan y analizan los resultados e indicadores; así como las variaciones contra presupuesto, recomendando acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de las metas.	Consejo Grupo Aislacon	Mensualmente
Revisión al plan estratégico	Sesión para revisar los avances al plan estratégico y realizar un informe sobre lo acontecido; este será presentado al consejo de socios durante las Juntas de Comité de Planeación y Finanzas.	Comité de Planeación y Finanzas	3 veces por año
Evaluación de Objetivos	Apoyados con la herramienta SEDOC se realiza una revisión a los objetivos (alineados a las estrategias) para medir el cumplimiento a las metas. Esto aplica para todo el personal de Grupo Aislacon. En dicha sesión, mediante el proceso de	Jefes con personal a cargo y Mejora Continua	Trimestralmente

	<i>retroalimentación, se exponen las acciones realizadas, los principales obstáculos enfrentados y que generan desviación al cumplimiento en la meta y los siguientes pasos a realizar.</i>		
<i>Juntas de Planeación Estratégica</i>	<i>Durante el año, y de acuerdo con calendario, se celebran reuniones de planeación en donde se revisan las estrategias actuales del negocio y se vislumbra las nuevas ante los retos de los siguientes años. En dichas reuniones se determina el cumplimiento a estrategias y planes de acción.</i>	<i>Dirección de Administración y Logística</i>	<i>De acuerdo con calendario anual</i>

El resultado de lo anterior y como parte de los aprendizajes a la reflexión estratégica nos brinda la oportunidad de:

- Cumplir las metas del negocio planteadas a inicios de año.
- Visualizar y preparar nuevos negocios en el corto, mediano y largo plazo para hacer frente a los cambios en el entorno de la organización.
- Preparar al personal a través de un plan capacitación que fortalezca y desarrolle capacidades para enfrentar los retos futuros.
- Planear nuevas estrategias para afrontar y superar los obstáculos venideros.