

LUBASA

IV JORNADAS BSC - MURCIA

CASO LUBASA

Alejandro Roca Soto

CONTROLLER GRUPO

CASO GRUPO LUBASA

▶ INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CAMBIO – LUBASA 2007

PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

SIG: SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION

CASO GRUPO LUBASA

▶ INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Origen y Evolución del Grupo

El Grupo LUBASA fue fundado en los años sesenta por José Batalla.

Inicia la actividad bajo dos sólidos objetivos: trabajo bien hecho y servicio a sus clientes.

Diversificación desde la inicial actividad constructora a múltiples Áreas de Negocio.

Grupo Formado por mas de 100 empresas y mas de 1.800 trabajadores

Facturación Consolidada de mas de 400 M de € (Div Const)

IV JORNADA BSC - MURCIA

LUBASA

CASO GRUPO LUBASA

▶ INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Ámbito de Actuación Geográfica



IV JORNADA BSC - MURCIA

LUBASA

CASO GRUPO LUBASA

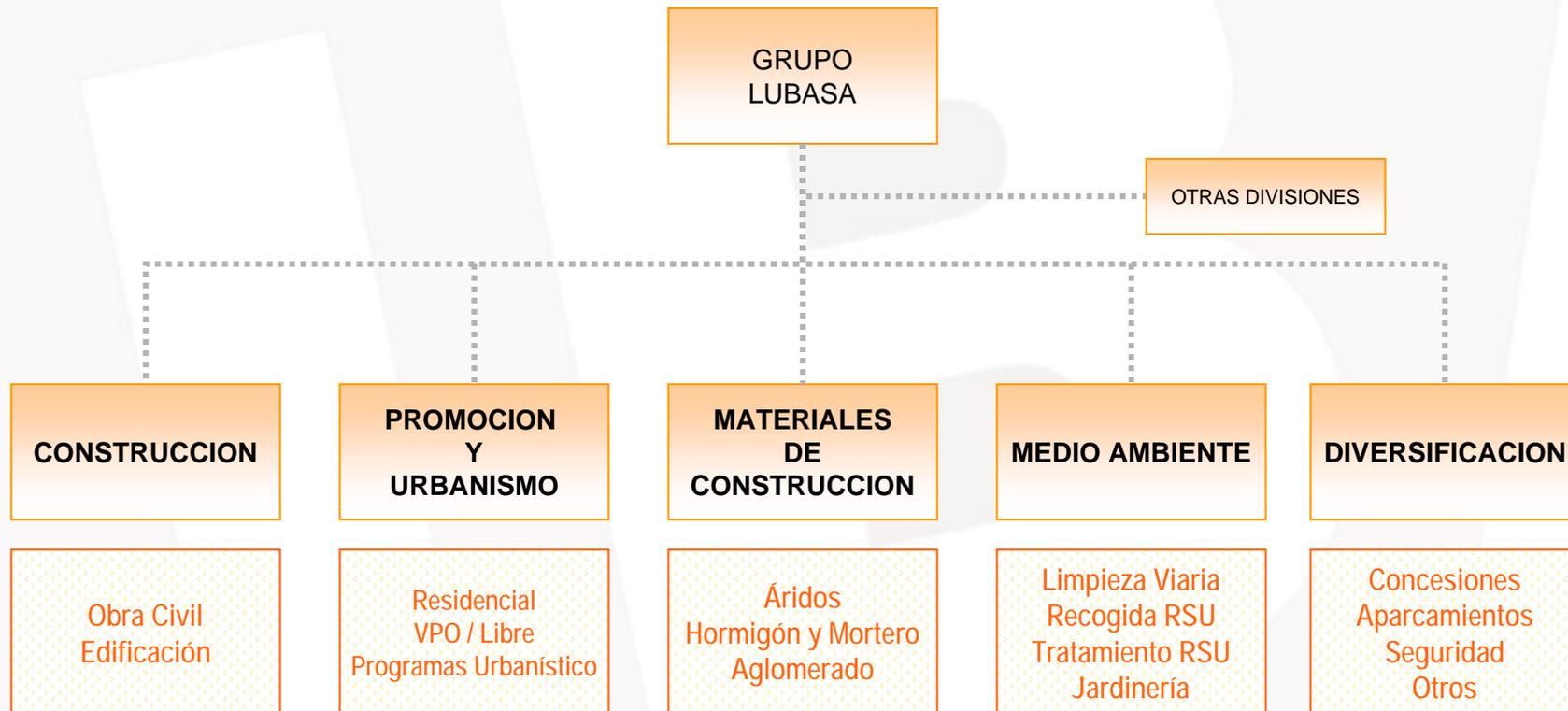
▶ INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Áreas de Negocio



IV JORNADA BSC - MURCIA

LUBASA

CASO GRUPO LUBASA

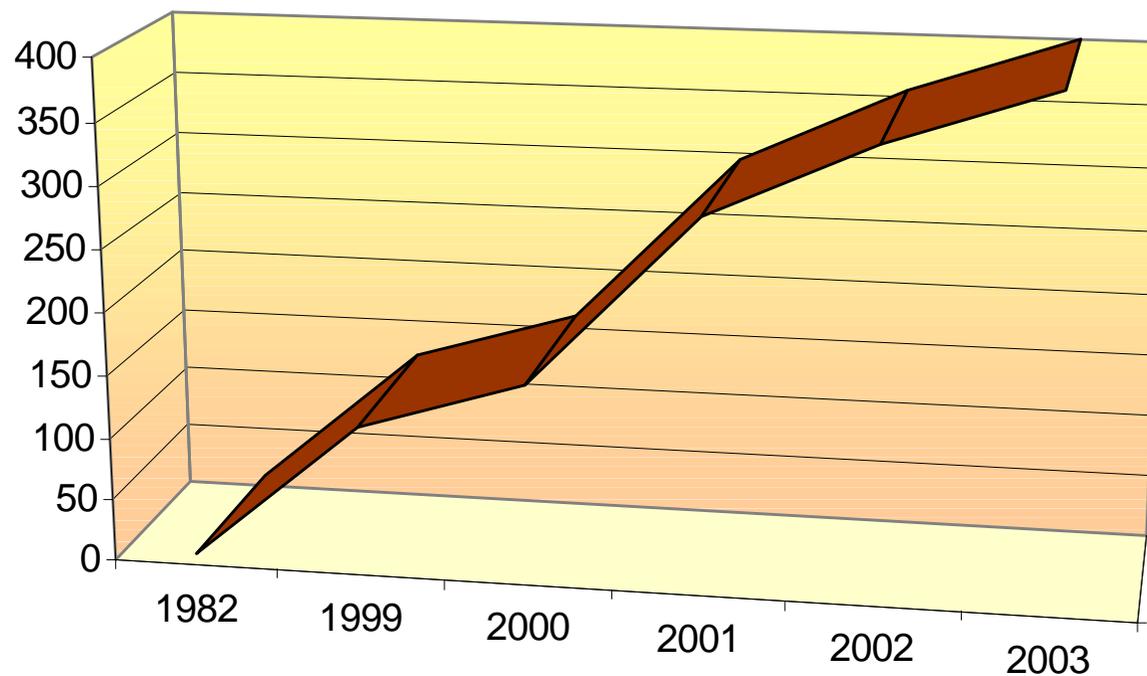
▶ INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Evolución de la Cifra de Negocio



IV JORNADA BSC - MURCIA

LUBASA

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

▶ AIRES DE CAMBIO – LUBASA 2007

PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

SIG: SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

▶ AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

LUBASA 2007 ¿Por Qué?

El Crecimiento en Volumen, Diversificación y Complejidad, requiere una reflexión y reorganización interna. Debemos adaptar el grupo a la nueva situación.

El Proyecto supone un alto en el camino para reflexionar. Nace desde dentro, por convencimiento y es diseñado y comunicado a todos los niveles de la organización.

Es necesario definir claramente el rumbo y razón de ser del grupo. (CULTURA PLANIFICACION)

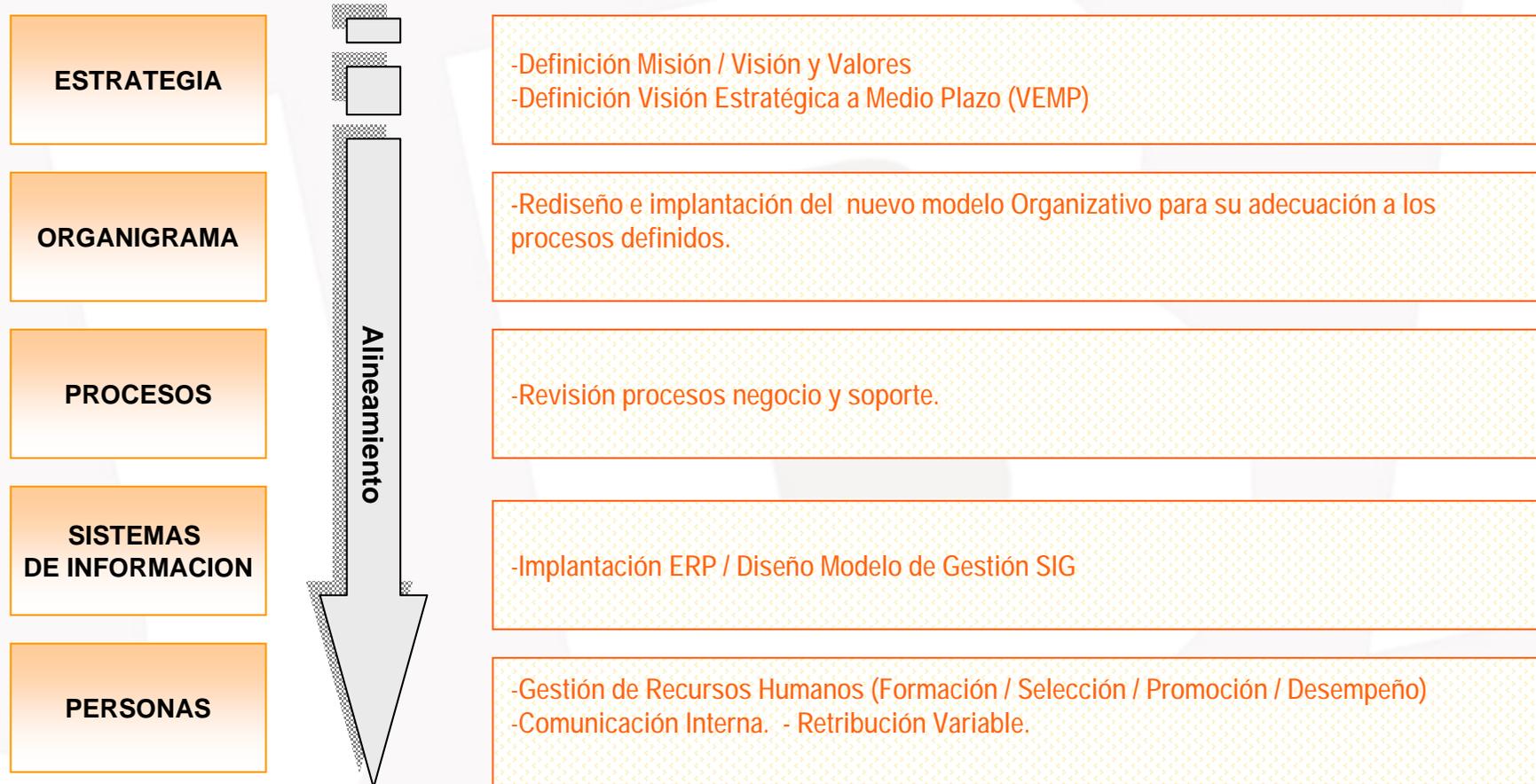
Para crear un enfoque distinto de gestión. Basado en objetivos, indicadores... (CULTURA MEDICION)

IV JORNADA BSC - MURCIA

LUBASA

CASO GRUPO LUBASA

LUBASA 2007 (¿Qué?)



IV JORNADA BSC - MURCIA

LUBASA

CASO GRUPO LUBASA

Objetivos LUBASA 2007 (¿Para Qué?)

ESTRATEGIA

- Definición y comunicación de un rumbo (FOCALIZACION DE ESFUERZOS)

ORGANIGRAMA

- Alineación modelo organizativo con modelo de reporting (RESPONSABILIDAD)
- Grupo Marca: Negocios y Servicios Corporativos. (EL NEGOCIO A LO IMPORTANTE)

PROCESOS

- Definición y optimización de procesos (EFICACIA)

SISTEMAS DE INFORMACION

- Integración y Dato Único (EFICACIA Y CALIDAD DE LA INFORMACION)
- Escalabilidad y Crecimiento (GARANTIA DE FUTURO)

PERSONAS

- Comunicación (TRANSPARENCIA)
- Promoción, selección y formación (CAPACITACION)
- Desempeño y Retribución (MOTIVACION)

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CAMBIO – LUBASA 2007

▶ PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

SIG: SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

▶ PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Proceso Estratégico: Estrategia

Lubasa Objetivo

....totalmente enfocada hacia su objetivo. Cada persona entiende su rol en el marco de la estrategia global y esta motivada para su consecución.

La organización, los procesos, las personas y los sistemas **ESTAN ALINEADOS** con la estrategia.

La Misión, Visión y Valores del Grupo son elaborados por todos y comunicados a la organización (**CONVENCIMIENTO**)

IV JORNADA BSC - MURCIA

LUBASA

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

▶ PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Proceso Estratégico: Estrategia

Mediante un proceso de reflexión de todo el Grupo se definen la misión, visión y valores de la empresa.

La estrategia permite:

Ayuda a crear su futuro.

Aumenta la coherencia de las decisiones.

Aúna todos los esfuerzos en una misma dirección.

-Evita divergencias de posturas y acciones.

-Da a los empleados un sentido a su trabajo.

-La reconocen como propia.

La estrategia se convierte en el “Guía de la empresa” , es la columna vertebral de la misma. La organización ha de estar al servicio de la misma.

IV JORNADA BSC - MURCIA

LUBASA

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

▶ PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Proceso Estratégico: Alineamiento



IV JORNADA BSC - MURCIA

LUBASA

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

▶ PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Proceso Estratégico: Alineamiento II

Estrategia Grupo: El comité Ejecutivo determina las líneas básicas de la misma (Tasa Crecimiento, Márgenes, Mix de Negocios, Rentabilidad Exigida, Ratios Objetivo, Expansión Geográfica).

Bajo las premisas básicas de Crecimiento, Rentabilidad, Solvencia y Calidad.

Estrategia / VEMP Áreas de Negocio: Una vez comunicadas las Directrices, mediante sistemas de reuniones y un proceso continuo de retroalimentación con el CE, las Áreas de Negocio definen su VEMP. La VEMP contiene:

- Análisis del Entorno / Competencia
- Análisis DAFO
- Capital Humano
- Objetivos, Acciones y Responsables
- Tasa de Crecimiento, rentabilidad e inversiones.

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

▶ PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Proceso Estratégico: Alineamiento II

En el proceso de elaboración de la misma, se evalúan las sinergias o incoherencias entre Áreas de Negocio.

Paralelamente a este proceso, se elabora la **Planificación Financiera** de cada una de las Áreas de Negocio, mediante un complejo modelo de proyecciones.

Las proyecciones Financieras nos permiten:

- Disponer del Presupuesto del Primer Año.
- Cuantificar la VEMP.
- Evaluar la capacidad financiera del Grupo para acometerla.
- Realizar análisis de sensibilidad / variedad de entornos.

Las proyecciones se actualizan semestralmente.

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CAMBIO – LUBASA 2007

PROCESO ESTRATEGICO

▶ **MODELO DE CONTROL DE GESTION**

SIG: SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

▶ PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Modelo de Control de Gestión

Es definido a dos niveles: Grupo y Áreas de Negocio.

El objetivo ultimo es generar la información oportuna, fiable y a tiempo para la toma de decisiones.

El Controller es el responsable de:

- Coordinación, soporte y validación de la VEMP
- Elaboración de la Planificación Financiera.
- Coordinación y elaboración del presupuesto anual.
- Análisis y Evaluación de Inversiones.
- Elaboración y análisis del Reporting Periódico

CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CABIO – LUBASA 2007

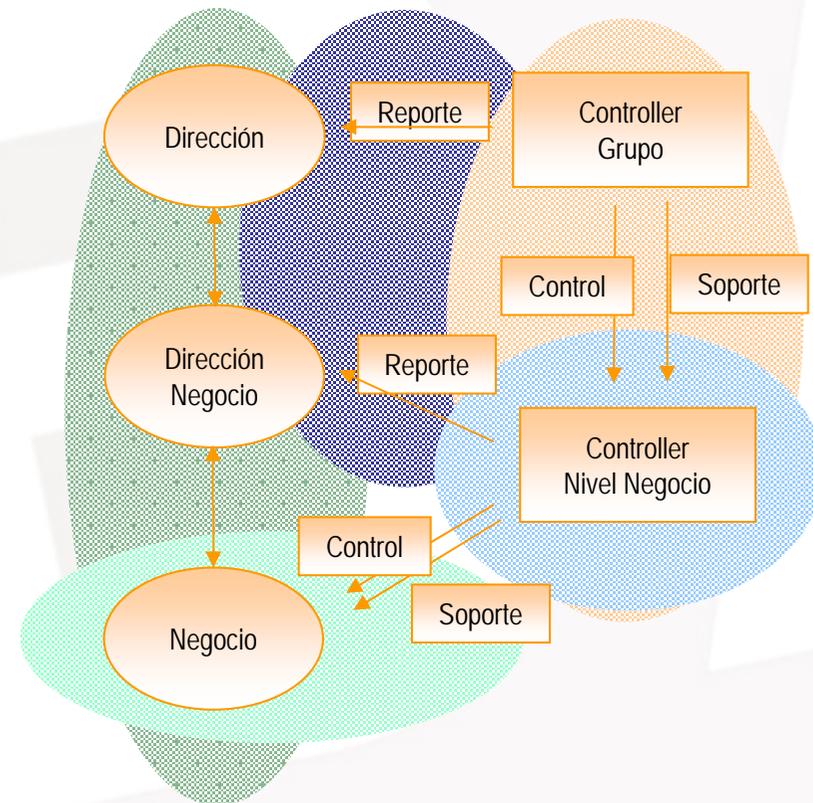
► PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

Modelo de Control de Gestión II

El Control de Gestión II

El Control de Gestión II tiene como finalidad validar la información que se genera en la Dirección de la División y los Directores de las distintas Áreas, realizar las reuniones de la Dirección para la integración y el seguimiento establecidas. El Control de Gestión II realiza una función de soporte y control al Controller de Negocio del negocio/proyecto.



CASO GRUPO LUBASA

INTRODUCCION GRUPO LUBASA

AIRES DE CAMBIO – LUBASA 2007

PROCESO ESTRATEGICO

MODELO DE CONTROL DE GESTION

▶ SIG: SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION

SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION (SIG)

Con la colaboración de una empresa consultora y fruto de un sistema de entrevistas, nacen los indicadores no económico financieros de cada uno de los negocios.

Herramienta para evaluar el cumplimiento de la estrategia. (Seguimiento de objetivos y Análisis de Desviaciones)

Fue comunicado y explicado a toda la organización en convenciones provinciales

Se convierte indirectamente en una herramienta de aprendizaje.

CASO GRUPO LUBASA

SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION (SIG)

IND ECON FINANC	CRECIMIENTO CASH FLOW ROA	RENTABILIDAD INVERSION ROE	SOLVENCIA APALANCAMIENTO CIRCULANTE (PMC/PMP)
CLIENTES	INDICES DE SATISFACCION INDICES DE RECLAMACION / INCIDENCIAS IMAGEN CORPORATIVA	ANTIGÜEDAD / REPETICION	
PERSONAS	ROTACION INTERNA INDICE DE CLIMA LABORAL	INDICE DE PROMOCION INTERNA INDICE DE FORMACION	
PROCESOS	IMPLEMENTACION CALIDAD	ESTANDARIZACION PROCESOS	

CASO GRUPO LUBASA

Beneficios

- ü Hemos creado expectativa e ilusión en el Grupo.
- ü Se ha trasladado la estrategia al día a día.
- ü Dificultad para obtener referencias e históricos de los indicadores.
- ü Información Automática, a tiempo y UNICA.
- ü Retribución por objetivos.

Objetivos

- ü Dificultad para obtener referencias e históricos de los indicadores.
- ü Mejora e implementación de los sistemas de encuesta.
- ü Implantación de cultura de medición.
- ü Aquí no acaba todo, la innovación y mejora es continua.
- ü Evolución natural al BSC – Mapas Estratégicos (relación / causalidad)

LUBASA

IV JORNADA BSC - MURCIA

GRACIAS

aroaca@cs.lubasa.es