



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRENDEDORAS: Reinventando la empresa familiar Grupo Hierros Alfonso.

Autor

David Asensio Apellaniz

Director

José Alberto Molina Chueca

Facultad de Economía y Empresa

2017

**NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRENDEDORAS: Reinventando la empresa
familiar Grupo Hierros Alfonso.**

*NEW ENTREPRENEURIAL STRATEGIES: Reinventing the family business Group
Hierros Alfonso.*

Autor del trabajo: David Asensio Apellaniz

Director del trabajo: José Alberto Molina Chueca

Titulación Universitaria:

Grado en Administración y Dirección de Empresas.

En este estudio abordaremos en primer lugar el término conocido como innovación, y los factores tanto positivos como negativos dentro de la empresa familiar, este resultado nos dará pautas para conocer el emprendimiento a través de las generaciones y analizaremos el resultado de la decisión de emprender en España.

A continuación hemos trasladado los conocimientos obtenidos en la parte teórica para aplicarlos a nuestra empresa familiar “Grupo Hierros Alfonso”, y como estamos abordando proyectos innovadores, reinventando nuestro modelo de negocio y familiar, apostando por un futuro cada vez más digitalizado y estando preparados para el entorno tan cambiante en el que nos encontramos.

ABSTRACT

In this study we will first address the term known as innovation, and both positive and negative factors within the family business, this result will help us to anticipate the decision to undertake Spain.

Next we have transferred the knowledge obtained in the theoretical part to apply to our family business "Grupo Hierros Alfonso", and as we are approaching innovative projects, reinventing our business model and family, betting on an increasingly digitized future and being prepared for the changing environment in which we find ourselves.

INDICE

1 INTRODUCCION.....	5
1.1 Innovación a través del tiempo:.....	5
1.2 Aplicación a nuestra empresa:	7
2 INNOVACION: APUESTA SEGURA HACIA UN FUTURO GARANTIZADO.	9
2.1 Aspectos que hacen que la capacidad innovadora en la empresa familiar se vea afectada.	12
3 ESTUDIO Y FACTORES SOBRE LA DECISION DE EMPRENDER EN ESPAÑA:.....	15
4 EMPRENDIMIENTO A TRAVES DE GENERACIONES:	19
5 NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRENDEDORAS APLICADAS A LA EMPRESA FAMILIAR ARAGONESA: “REINVENTANDO HIERROS ALFONSO”.	22
5.1 Historia	22
5.2 Misión, visión y valores	24
5.3 Estructura organizativa	25
6 NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRENDEDORAS “REINVENTANDO GRUPO HIERROS ALFONSO”.	27
6.1 Metodología para la implantación de las nuevas estrategias.....	28
7. INSTALACIONES; REINVENCIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE GRUPO HIERROS ALFONSO Y PLANES DE EXPANSIÓN.....	30
7.1 Centros de excelencia.	31
7.2 Asignación de centros de excelencia.	33
8 INNOVACION TECNOLÓGICA	34
8.1 Business Intelligence. “Dirección”	35
8.2 Extranet: “Clientes”	36
8.3 Geolocalización de la flota: “Logística”	36
8.4 Sistema de gestión documental.	36
8.5 Digitalización del albarán de entrega.....	37
9 CAMBIO EN LOS PROCESOS DE MANIPULACIÓN Y TRANSFORMACIÓN:	38
9.1 Nueva organización de preparación de pedidos:.....	38
9.2 Reajuste del Inventario:	38
9.3 Mantenimiento y confiabilidad:	39
9.4 Espacio y Manipulación como uno de los factores clave del cambio:	40
10 NUEVO MODELO LOGÍSTICO ENTRE EMPRESAS DEL GRUPO.....	43
11 RENOVANDO LA CALIDAD Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:	45
11.1 Evaluación de competencias:.....	45
11.2 Plan de Inmersión:	46
11.3 Formación:	46
11.4 Flexibilidad y Compensaciones:	47
11.5 Employer Branding:.....	48
11 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	49
11.1 Energía Renovable:.....	49

11.2 Proyectos Docentes:.....	49
12. CONCLUSION.....	50
13. BIBLIOGRAFIA	51

1 INTRODUCCION.

¿Cómo abordar una apuesta segura para mi empresa familiar y un futuro garantizado a través de la innovación y la reinversión?

La respuesta a esta pregunta es el objetivo que quiero conseguir una vez finalizado el TFG. Analizar como la innovación juega un papel relevante en nuestra empresa familiar Grupo Hierros Alfonso, y ver los factores positivos y negativos que de este término depende. Una vez analizada la innovación y la reinversión en la empresa familiar a través de las generaciones, daré paso a desarrollar todos los cambios que estamos abordando en nuestra empresa familiar “Grupo Hierros Alfonso”.

Pertenezco a la tercera generación y desde hace 3 años estoy inmerso en nuestra empresa familiar. Una vez terminadas las asignaturas del Grado en Administración y Dirección de Empresas, mi objetivo fue analizar y observar, con ayuda de los principales responsables, en qué punto dentro del sector está la empresa y como conseguir ser pionera dentro de nuestro mercado a través de la digitalización, innovando en los procesos, reinventando muchos departamentos y consiguiendo un modelo de negocio diferenciado, incrementando la satisfacción de nuestros clientes tanto internos (trabajadores) como externos.

1.1 Innovación a través del tiempo:

Las empresas familiares comenzaron en Europa durante la Edad Media. Las primeras noticias sobre empresas familiares se encontraron en Génova en el siglo XIII, en forma de sociedades comanditas con responsabilidad limitada como hoy en día siguen siendo. Estas sociedades apostaron por algunas innovaciones técnicas del momento como podía ser la ingeniería, sobre todo náutica y la navegación. En esa época eran recientes las expediciones que se realizaban en barco, las exploraciones y descubrimientos hacia nuevos mercados, gracias a aquellas innovaciones se disminuyeron los niveles de riesgo, y eso llevó a significativos aumentos de rentabilidad tanto financiera como comercial.

Unas décadas después impulsaron las finanzas, el derecho, la emisión de acciones y con ello los mercados bursátiles, la contabilidad y los primeros sistemas de control interno. En resumen, su aparición y desarrollo fue gracias a un denominador común: las empresas familiares se crearon siendo innovadoras y reinventándose con el tiempo.

Estos términos fueron incorporados por el economista, Schumpeter (1942), y podemos resumirlo en una nueva forma de renovar la empresa o arriesgarse a nuevos cambios adelantándose al resto de la competencia.

El emprendimiento lleva consigo varios objetivos, pero como en todo negocio, el principal es generar ganancias, y esto atrae a un conjunto de personas con ciertas cualidades con la voluntad de transformar, tener metas, romper con lo tradicional, innovar o darle mejor uso a las cosas existentes.

Como dice Joseph Schumpeter; *“los emprendedores no son gerentes, administradores ordinarios de una empresa, ni tampoco técnicos, sino personas que actúan intuitivamente”*.

Estos actúan en situaciones de incertidumbre, no disponen de toda la información para llevar a cabo el plan y tienen que arriesgarse, adelantarse a los tiempos venideros, revolucionar o reformar formas de producir, aplicaciones de nuevas tecnologías, reorganizar o cambiar algo conocido en una forma nueva o destinarlo a mejores usos.

He encontrado una Teoría que me pareció muy apropiada para poder observar los ciclos de los emprendedores y su desarrollo a lo largo del tiempo, Schumpeter la llamo el Business Cycles, y tal y como sugiere Ruttan (1959), la periodicidad del ciclo económico están regidas por la ritmicidad del proceso innovador.

El ciclo comienza cuando uno o varios de los llamados emprendedores abren el camino. A continuación surgen más empresarios imitando sus prácticas, y de esta manera se forman las *“bandadas de emprendedores”* lo que lleva a nuevas innovaciones, esto lleva consigo una gran oportunidad de ingresos y fuentes de ganancias, comienza así el proceso de bonanza a través de precios, mano de obra y producción, y los márgenes de supervivencia económica se reducen para muchos. Las empresas antiguas que no disponen de estos cambios se ven obligadas a reinventarse o innovar si no quieren desaparecer.

Aunque parece evidente que el resultado ha sido victorioso, se puede catalogar como un triunfo “*aparente*”, lo que en el ciclo anterior era novedoso o innovador se ha transformado en algo normal y habitual, esto repercute en que la situación se normalice y las ganancias desaparezcan, se entra de nuevo en un periodo de rutina y sin apenas innovación.

1.2 Aplicación a nuestra empresa:

Nuestra visión y objetivos empresariales van relacionados con la teoría comentada, ya que nos encontramos en un sector que está desde hace muchos años muy estandarizado, aunque se descubren casos muy particulares de empresas algo más avanzadas en nuestro sector, pero la mayoría sigue funcionando como antaño. Nos encontramos en un ciclo sin apenas innovación, rutinario y con un modelo de negocio muy antiguo.

Nuestro principal objetivo es reinventarnos, llevando a cabo ciertas políticas emprendedoras que nos van a dar margen respecto a la competencia, queremos ir a la par del mundo globalizado y digitalizado en el que vivimos, y por ello estamos realizando importantes cambios en los procesos de nuestro modelo de negocio.

También ser pioneros en el sector de la mano de la innovación y digitalización, que hoy en día es vital para la supervivencia de la empresa, pero también para la generación de nuevos ingresos, a través de novedosos métodos tanto en el sistema productivo como administrativo, los cuales estarán incentivados por la tecnología de la que hoy disponemos y en nuestro sector no se utiliza.

Queremos empezar a levantar el actual ciclo en el que vivimos, que se generen esas ganancias o momentos de bonanza, siempre y cuando el mercado nos acompañe. Son cambios importantes dentro de la empresa que a lo largo del TFG se desarrollarán, y como estos cambios son a largo plazo, difíciles de copiar debido al trabajo y estudio de estos proyectos, nos evitaremos lo que llaman en la teoría las “*bandadas de emprendedores*”. Cuando ellos quieran actuar nosotros estaremos más avanzados, dejándonos así margen para nuevas innovaciones e ir siempre un paso por delante.

Para ello debemos analizar muchos factores previos antes de ponernos en marcha en este proyecto de largo plazo, y la innovación tiene que ir acompañada de competitividad.

Tomaremos ciertos factores que condicionan su evolución como el marco financiero, el espíritu emprendedor, tradición familiar, profesionalización, gestión del talento y la estrategia de negocio todo ello desde el punto de vista de elementos claves como son el fundador, las nuevas generaciones y la estructura orgánica.

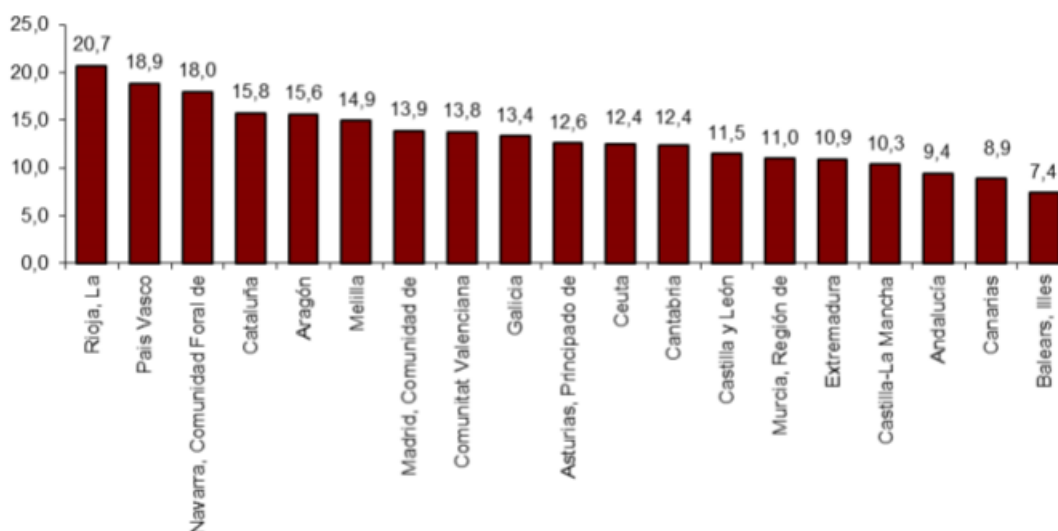
La segunda parte del trabajo irá enfocada a todos los proyectos que estamos llevando a cabo en nuestra empresa familiar, iniciaré el trabajo haciendo un resumen de su historia y un poco de información sobre sus productos y servicios para así después pasar a analizar los cambios de nuestra organización. Analizaremos la metodología para la implantación de nuevas estrategias a través de muchos conocimientos adquiridos en el grado de ADE, explicaremos el cambio de las unidades de negocio en centros de excelencia, y nos extenderemos en la innovación tecnológica y la reinención de los procesos de manipulación, transformación y un nuevo modelo logístico que estamos llevando a cabo. Expondremos el área de recursos humanos y sus aplicaciones de gestión de análisis de competencias y mejora de la calidad de vida de los empleados, tanto dentro como fuera de la empresa, y por ultimo mencionaremos los proyectos en Responsabilidad Social Corporativa que el Grupo está implantando.

2 INNOVACIÓN: APUESTA SEGURA HACIA UN FUTURO GARANTIZADO.

Existe una realidad, las empresas familiares innovan mucho menos que el resto de empresas, pero no quiere decir que no tengan probablemente una mayor capacidad de innovación que el resto de empresas al uso.

España no se caracteriza por tener empresas que quieran innovar, el Instituto Nacional de Estadística (INE) nos muestra en sus estadísticas como un 80% de empresas españolas no invierten en innovación para sus procesos productivos, sus bienes o servicios. En Aragón, tan solo un 15,6 % de empresas innovaban en el periodo 2012 – 2014, tal y como muestra el gráfico adjunto. Esto no quiere decir que estas empresas no sean rentables, ya que en algunas ocasiones se han visto empresas innovar y a su vez fracasar.

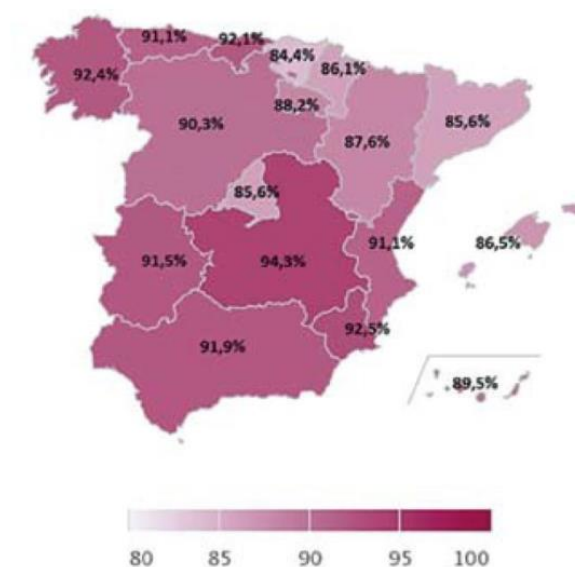
Porcentaje de empresas con innovaciones tecnológicas por comunidades y ciudades autónomas. Periodo 2012-2014



Podemos decir que no invertir en innovación es una estrategia válida, pero a su vez complicada. Si no le das movimiento a tu empresa tu competencia tendrá la oportunidad de sacarte ventaja, pero si quieres innovar, planifica bien tus movimientos, estudia el mercado, y realiza un ejercicio en el que alcanzar la solución correcta no es nada sencillo.

Cabe destacar que el peso de la empresa familiar en todo el mundo es casi dos tercios de las empresas de este planeta, y más particularmente en España, donde más del 80% del total de empresas son familiares (como se puede ver en el siguiente mapa por comunidades. Datos 2016). Puede observarse, que en Aragón, serían 87,6 empresas familiares de cada 100. Un estudio realizado entre mil empresas familiares nos muestra como el 27% ha tenido éxito gracias a la innovación en productos y servicios.

PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES POR COMUNIDAD AUTÓNOMA



Backes y Gellner (2001) comentaron que *“las empresas familiares tenían un déficit de innovación, y que solo la mitad de las empresas estudiadas tenían proyectos innovadores para el futuro”*. Esto hace indispensable obtener más información sobre la innovación en las empresas familiares.

Como se ha mencionado anteriormente las empresas familiares tienen menor capacidad de innovación que el resto. ¿A que es debido? Investigaciones como la de Merino y Salas (1993), tienen la certeza de que la mayoría de las empresas familiares tienen una estrategia de seguidor más que de liderazgo, lo que indica que se adaptan una vez los cambios se han generado, mientras que la innovación la han llevado a cabo otras sociedades.

Otro de los factores es la perspectiva a largo plazo que tienen las empresas familiares, como comentan Harris y Ward (1994), ambos convencidos que la competitividad y el control que se encuentra en la empresa familiar, es una estrategia corporativa que condiciona su capacidad innovadora.

Damanpour (1966) comenta que, centralizando la toma de decisiones en este tipo de sociedades, se obtiene un efecto negativo en la innovación, se tiene que apostar porque los propios trabajadores sean partícipes a la hora de generar nuevas ideas, incrementando su compromiso, preocupación y mayor interés en sus ideas para llevarlas a cabo.

Otros estudios reflejan como empresas familiares dejan en un segundo plano la estrategia de innovación, dándole más importancia a las relaciones con los clientes/proveedores, la parte financiera, motivación del personal para aumentar productividad y mejorar la eficiencia.

Una de las investigaciones de Tanewski, Prajogo y Amrik Sohal (2003) comentan como las empresas familiares son menos innovadoras y ponen menor énfasis en lograr ser líderes en sus respectivos mercados, pero para contrarrestar este déficit observan como tienen una mayor tendencia a la prospección de nuevas ideas. Estos factores son los que influyen en la capacidad de reinventarse o innovar.

2.1 Aspectos que hacen que la capacidad innovadora en la empresa familiar se vea afectada.

Como hemos comentado al principio existen ciertos factores que influyen en este modelo de innovación y reinversión dentro de la empresa familiar, los enumeraremos para dar explicación en cada uno de ellos.

1. Espíritu emprendedor a través de las generaciones: Este hecho influye directamente en las empresas familiares, generando uno de los problemas más normales dentro de esta. Se trata del mantenimiento del emprendedor a lo largo del tiempo, Gallo y Amat (2003) explican el acomodamiento de la familia, y por consiguiente la pérdida del espíritu empresarial, que supone un rechazo a la hora de seguir una trayectoria innovadora dentro de la sociedad, la gestión termina siendo algo rutinario y sin apenas reinversión. Pero estos autores dan ciertas pautas para evitar este conflicto: promover una elevada concienciación estratégica, materializarla en planes y crear instrumentos de gobierno familiar para motivar e incentivar el espíritu emprendedor a las siguientes generaciones.
2. Marco financiero: Sabemos desde siempre que uno de los principales problemas que encontramos en la empresa familiar es su financiación. Esta es abastecida en algunos casos por la propia familia, lo que nos lleva a un problema común, su crecimiento financiero se ve mermado y con ello posibles proyectos que necesitan de financiación externa, y las estrategias a seguir vienen de la mano de la autofinanciación, que es una barrera para el crecimiento.

Podemos observar como a causa de esto encontramos menos inversión en I+D+i, ya que suponen niveles de riesgo mayores al de otras inversiones, y la aversión al riesgo dentro de estas empresas es mucho mayor que en otras compañías. Hoy en día vivimos una política financiera con unos tipos de interés muy bajos lo que está permitiendo a la empresa familiar poder apalancarse financieramente y desarrollar estrategias con niveles de riesgo más alto.

3. Estrategia: Elemento clave en la empresa familiar, gracias a la posibilidad de ser más ágiles que el resto de compañías. Markides (1997) e Igor Ansoff (1965), expertos en estrategia empresarial, comentan que los avances importantes en las cuotas de mercado no se producen cuando las empresas tratan de “jugar mejor” que sus competidores sino cuando modifican las reglas de juego. Como llevamos comentando desde el inicio, una innovación va de la mano de la modificación, valor añadido de un producto y una satisfacción para el cliente final. Con esta visión, la innovación estratégica no busca ser mejor que la competencia sino huir de ella. Si recordamos, al principio hemos hablado de las teorías de Schumpeter, en la cual se llega a un monopolio temporal y con unos considerables beneficios, que se derivan gracias a una innovación aparente, y que nos puede posicionar en el mercado y continuar vendiendo de una forma competitiva.
4. Flexibilidad estratégica: Gracias a la flexibilidad que encontramos en las empresas familiares podemos obtener grandes ventajas con respecto al resto de compañías. Un clima laboral positivo genera compromiso a largo plazo, si los proyectos surgen desde los niveles más bajos, daremos continuidad a ese proyecto, gracias a crear responsabilidad tendremos menos bajas de personal, y con ello un empleado con antigüedad, buen conocimiento de su trabajo, una cultura arraigada y conocida por todos.

Pero también encontramos ciertos aspectos que frenan en estas sociedades a la hora de realizar cambios: la resistencia al cambio de los propios trabajadores y familias que ya están acomodados en sus puestos, debido a personas con muchos años de antigüedad, observamos como la formación necesaria es inadecuada, y en su caso muchas veces no se valora el talento de las personas que tienen una formación más definida con un rendimiento mayor.

5. Concentración vs Diversificación: Cualquiera de las dos estrategias son válidas, tenemos el conocimiento de que ambas estrategias han servido a la empresa familiar para tener éxito.

Partiendo de la base que este éxito viene dado por el liderazgo familiar, cabe entender que el esfuerzo vaya destinado al negocio habitual al que están enfocados, y a su vez es lo más sencillo, pero encontramos también como ciertas empresas han optado por nuevas líneas de negocio, dándoles ventajas a la hora de diversificar y obtener ingresos de otras fuentes. Está claro que lo que se intenta con estas estrategias es incrementar la ventaja competitiva de la compañía.

Existe un grupo selecto de empresas llamadas “*Los Enochianos*”, estas tienen más de 250 años de trayectoria, es un colectivo muy pequeño a nivel mundial y despierta la curiosidad de cual ha sido su estrategia a lo largo de tantos años, puesto que una empresa familiar tiene de vida aproximada unos 30 años. Los estudios han determinado que uno de los factores que suele percibir la empresa como referencia para favorecer su continuidad es como decían Gallo y Amat (2003) “*la necesidad de transformarse e innovar continuamente dentro de la misma actividad, antes de diversificar sin continuidad con el entorno tradicional original*”.

6. Tradición: Carlos Casilla (2005) comenta que “*en la mayoría de las empresas familiares el fundador fue un innovador estratégico*”. Tiene un peso muy importante mantener y gestionar de forma adecuada el peso de la tradición, ya que determinará en un factor clave para obtener ventaja con respecto a otras compañías, y sobre todo para las generaciones futuras. Esta gestión tiene que ser continua con el paso del tiempo. Si la propiedad pertenece a la persona que la puso en marcha, la toma de decisiones es mucho más fácil, una vez entran las nuevas generaciones, esto se va desmenuzando entre más personas, con lo que se genera una pérdida de autonomía y ralentiza la toma de decisiones, pero introduciendo unos buenos mecanismos de gobierno corporativo, el cambio aportará diversas opiniones, trabajo en equipo, una objetividad mayor y se conseguirá un conocimiento de la sociedad innovador.

El profesor Colli (2002) identificó dos tipos de empresa familiar el “*modelo dinástico*”, una única dirección por un miembro de la familia, con una estrategia dirigida a sus orígenes, con efectos negativos en la innovación. Y en la otra parte “*modelo de empresa abierta*”, en el que se comparte el liderazgo familiar con directivos externos, que disponen de otras visiones y posibles cambios del mercado, y como afrontarlos de una manera innovadora, gracias a su experiencia.

Uno de los elementos en los que no se deben caer, es seguir una cultura y unos productos que en su día tuvieron éxito, y solo centrarse en esa estrategia por miedo al cambio, resistencia a nuevos productos, modificación en los mismos, así como la generación de nuevos servicios, que por muy emocionales que fuesen, y se utilizasen en el pasado, hay que dar paso a que la cultura siga al frente de lo que un día hicieron los fundadores: una cultura y un producto innovador en sus tiempos de creación.

3 ESTUDIO Y FACTORES SOBRE LA DECISION DE EMPRENDER EN ESPAÑA:

Después de Analizar el estudio realizado por J.A.Molina, Velilla y R. Ortega (2016), sobre la diferencia salarial entre un autoempleado y un asalariado, las variables de tiempo, dedicación, horas de trabajo, flexibilidad, compromiso y situación financiera de las familias, y como todo ello juega un papel muy importante a la hora de tomar la decisión de comenzar a emprender en España.

Se analizan las diferencias que se encuentran en el sueldo de un autoempleado (emprendedor) y el de un asalariado (trabajo por cuenta ajena), para ello se ha hecho uso de datos extraídos de la encuesta financiera de las familias (EFF) en el 2011, en la que encontramos como los emprendedores obtienen un salario inferior al de los asalariados, con lo que tendremos que estudiar diferentes variables para tomar la decisión de emprender o no.

Variable	Asalariados		Autoempleados		P-valor
	Media	D. T.	Media	D. T.	Test <i>t</i>
Salario total mensual	2446.7	3608.4	1109.1	3863.8	.0000
Hora semanales dedicadas al trabajo	38.16	10.34	44.24	17.21	.0000

Nota: la muestra (EFF 2011) está restringida a las familias cuyo cabeza de familia no esté desempleado y sea autoempleado o trabaje en el sector privado. Las variables monetarias (salarios mensuales) están medidas en Euros y las variables temporales en horas por semana.

Cuando hablamos de autoempleo, directamente hablamos de emprendedor. El auto empleado comienza su propio negocio, dirigiéndolo y gestionándolo, al igual que el emprendedor, genera sus propios recursos de trabajo a través de su ingenio y motivación para llegar al objetivo marcado.

La similitud llega cuando ambos estén asentados en su negocio con un notable crecimiento y duración, entonces darán paso a convertirse en empresarios. Esto no sucede hasta los 42 meses manteniendo la categoría de emprendedor o asalariado en su propio negocio, y según la GEM (Global Entrepreneurship Monitor) en su estudio realizado, 8 años de permanencia en el negocio emprendido.

Con los datos conocidos en dicho estudio, sobre la encuesta financiera de las familias del Banco de España de 2011, y un modelo planteado por J.A. Molina y Velilla (2015) para analizar los resultados, sacaremos las conclusiones para conocer la remuneración económica de trabajos asalariados y emprendedores, y la toma de estos últimos para llevar a cabo el emprendimiento.

Según los autores el concepto de emprendimiento va de la mano con el estudio de otro autor, Cueto (2015), el que indica como existen ciertos países donde la tendencia del emprendimiento es mayor que en otros, debido a que cuando aumenta el desempleo en estos países, conlleva aumentos significativos de emprendimiento creando el efecto “*refugio*”.

Congregado, Esteve y Gulpe (2012), observan como en momentos de crisis, el autoempleo es mucho más estable que los empleos por cuenta ajena. A su vez encontramos como el emprendimiento conlleva una mayor flexibilidad horaria que aumenta la calidad de vida tanto familiar, profesional y personal, que siendo un empleado por cuenta ajena.

Hamilton (2000) en EE.UU, estudia las diferencias salariales entre autoempleados y asalariados, encontrando un 35% menos de salario que aquellos empleados por cuenta ajena.

Retomando el estudio y viviendo el panorama actual en España, analizamos como las personas pueden tener incentivos para emprender en nuestro país, aunque hay que tener en cuenta que el mercado laboral en el que vivimos, y con ello, los contras que podemos encontrarnos a la hora de emprender, y las expectativas para encontrar un autoempleo flexible, con buenas condiciones financieras y ayudas a emprendedores, igual no son las más idóneas, y debemos invertir más tiempo, recursos y dedicación, a trabajar en nuestro proyecto de emprender.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta financiera de las familias, y el modelo empírico para estudiar las diferencias de salario realizado por J. Velilla, J.A .Molina y R. Ortega (2016) y un modelo de regresión tipo Logit para analizar la situación financiera de las familias nos proporcionan los siguientes resultados:

- Los hombres presentan en promedio mayores salarios que las mujeres.
- Los emprendedores reciben menos beneficios mensuales que el salario recibido por los trabajadores por cuenta ajena.
- Los emprendedores dedican más tiempo a trabajar que los asalariados aunque esta diferencia es menor que la de sueldo.
- Muchos de los emprendedores compaginan su trabajo por cuenta propia con un trabajo por cuenta ajena.
- La flexibilidad horaria es mucho mayor en el autoempleo que en los asalariados, esto no quiere decir que trabajen menos, sino que disponen de la toma de decisión, para poder trabajar en el horario elegido por ellos mismos.
- A trabajadores asalariados no les interesa compaginar su trabajo con otro por cuenta propia ya que supone una pérdida significativa de los ingresos mensuales, pero solo para aquellos que su negocio no supera los 8 años de antigüedad.

- Por el contrario al emprendedor sí que le interesa combinar ambos trabajos, el suyo propio y un trabajo en el sector privado, ya que supone un aumento de sus ingresos mensuales.
- Dedicar más horas de trabajo siendo autoempleado no significa aumentos de salarios, por la contra los empleados asalariados a más horas más sueldo.

Una vez analizados las conclusiones o resultados sacados de los estudios realizados por los autores del análisis, muestran como los asalariados por cuenta ajena obtienen un sueldo mayor que el que reciben los emprendedores, teniendo los autempleados la posibilidad de igualar las condiciones salariales en el caso de que dispongan de un segundo trabajo, pero a su vez disminuyendo la flexibilidad horaria de la que estos disponen, y concentrando sus esfuerzos en sacar adelante su proyecto de emprendimiento con menos recursos horarios disponibles.

Apostar por el emprendimiento es un proyecto a largo plazo, en el que si te propones unas metas racionales adecuadas, el triunfo está asegurado. Así lo expresaba Dawson (2015), los emprendedores pesimistas, que autoimponen unas expectativas racionales respecto a los beneficios derivados del autoempleo, acaban triunfando y obteniendo mayores beneficios que aquellos individuos que, demasiado optimistas, se plantean unas expectativas poco racionales y demasiado optimistas y terminan fracasando.

En este análisis se observa como personas que han estado en paro no se encuentran en la misma situación de emprender por su baja moral y su déficit de asumir riesgos, prefiriendo un sueldo mensual sin grandes expectativas de futuro.

La decisión de emprender va implícita a la vocación personal y el espíritu emprendedor que muestre la persona, así como las metas de iniciar un proceso de emprendimiento y terminar siendo empresario.

4 EMPRENDIMIENTO A TRAVÉS DE GENERACIONES:

Como hemos comentado con anterioridad las empresas necesitan renovarse para sostener su crecimiento a lo largo del tiempo, este hecho lo explica Pedro Nueno *“Profesor de la cátedra Fundación Bertrán de iniciativa empresarial, IESE Business school -Universidad de Navarra “en su artículo “Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones”.*

Sostener la empresa familiar a lo largo de muchos años es más fácil con diversificación, gracias a esfuerzos dirigidos a otros sectores o procesos productivos es posible mantener la empresa y generar o crear valor para que esta se mantenga a lo largo de las generaciones presentes y futuras. Según Castells (1996) las empresas se enfrentan en estos momentos a una demanda impredecible, como bien hemos comentado la idea es ir a una organización más flexible, tanto a nivel productivo y generar un sistema de suministro “just in time” tanto en servicios, productos y la participación de los trabajadores en los procesos de producción, mejora e innovación.

La innovación tiene gran repercusión en las nuevas generaciones, si se genera ese liderazgo familiar que se necesita para la continuidad de la sociedad, reinventarán la sociedad para seguir con la cultura y el espíritu innovador del fundador, lo que generará aportar competitividad a la sociedad y confianza en los nuevos sucesores como líderes.

¿Cómo conseguir gestionar el equilibrio entre lo tradicional y la capacidad emprendedora? hoy en día nos vemos como surgen nuevas oportunidades de negocio, y el desarrollo de nuevos sectores de actividad dando paso a un nuevo modelo de vida “ser emprendedor”. Las empresas familiares tienen problemas para mantener ese espíritu emprendedor, estas se encuentran en su fase de declive cuando el fundador está en sus últimas etapas, al igual que las siguientes generaciones, se han dado estudios en los que el salto de la primera a la segunda generación ha supuesto la mortalidad del 70% de la sociedad y de un 85% de la segunda a la tercera, por unos factores llamados “trampas familiares”. Gallo (1998) las describía de la siguiente manera, la primera viene de imponer y confundir el derecho de la propiedad como la dirección. Otros problemas vienen de confundir los flujos económicos, los lazos de afecto con los lazos contractuales, retrasar innecesariamente la sucesión y sentirse protegidos ante cualquier problema citado anteriormente.

Las empresas familiares se encuentran muy bien posicionadas en el mercado con distinción al resto de sociedades, gracias a que se pueden construir relaciones mucho más estables que llevan a conseguir ventajas competitivas sostenibles. Una rápida respuesta al cliente, mejorar la calidad tanto del producto como del servicio y desarrollar unas sólidas relaciones con el cliente, es la ventaja de la que disponen este tipo de empresas familiares. No hay nada tan potente como una empresa familiar que gestiona bien sus singularidades.

Para ello es necesario tener presente la estructura familiar emprendedora y estas suelen tener su regulación específica en la forma de un protocolo familiar, donde se decide el nombramiento de los miembros del consejo de la Holding Familiar, en este consejo suele haber miembros de la familia y puede haber también consejeros independientes.

La renovación continua del grupo de empresas, la creación de valor y la innovación, dependerá mucho de la agilidad y visión de los órganos de gobierno. Es muy probable que los consejeros familiares metan presión por conseguir resultados a corto plazo, mientras que los consejeros independientes pueden aportar visiones sectoriales, perspectivas internacionales fruto de su experiencia con una visión de crecimiento a largo plazo. Esto lleva a conseguir ciertas sinergias entre los dos colectivos, y lleva a ejercer una presión especial por cuidar la empresa e incrementar su valor a largo plazo, y esto se puede conseguir gracias a la diversificación. Con el gobierno adecuado, este proceso emprendedor se puede mantener a lo largo de generaciones.

Nuestra estructura hoy en día dentro del grupo empresarial Hierros Alfonso, está compuesta por ambos colectivos. Hace muchos años el gobierno de la empresa era llevado exclusivamente por el propietario del negocio en este caso mi abuelo “*Alfonso Asensio Beltrán*”, y nos tenemos que adaptar a los cambios en el tiempo y hoy en día podemos observar como grandes empresas familiares son gestionadas por la propia familia pero incluyendo un consejo o consejero independiente, que puede aportar visiones de largo plazo creando sinergias entre los dos colectivos.

Actualmente estamos estructurados de una manera muy similar a la que comenta Pedro Nueno, miembros del consejo familiar estamos metidos dentro de la empresa y en distintos departamentos, pero también disponemos de una persona como consejero independiente, el cual lleva más años de experiencia, y podemos solapar ciertos proyectos tanto desde la visión empresarial como la familiar, consiguiendo así unos objetivos definidos estudiados desde la experiencia y desde la reinversión e innovación que queremos llevar a cabo tanto el consejo familiar como el consejero independiente.

La empresa familiar que sobrevive es la que se adapta a los tiempos, nuestros antepasados apostaron por un negocio que en ese momento permitía aprovechar una oportunidad empresarial, probablemente hoy emprenderían de una manera distinta o quizás en un negocio diferente.

Por eso desde nuestra visión queremos seguir manteniendo nuestro producto de toda la vida, pero mejorando los procesos actuales, encontrar productos complementarios a los nuestros y darles más usos de los que hoy en día se pueden dar, reinventarnos en los procesos, materiales, productos y formas de trabajo, queremos adaptarnos a los cambios que hoy nos ofrece la tecnología.

Cada generación de una empresa familiar tiene dos retos, preservar el legado familiar y generar riqueza con una nueva perspectiva orientada a las oportunidades presentes y futuras.

5 NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRENDEDORAS APLICADAS A LA EMPRESA FAMILIAR ARAGONESA: “REINVENTANDO HIERROS ALFONSO”.

5.1 Historia.

Hierros Alfonso, S.A se fundó en 1.966 por D. Alfonso Asensio Beltrán adquiriendo los terrenos donde todavía a día de hoy se asienta El Grupo Hierros Alfonso. Creado con una clara vocación de servicio, el negocio continuó expandiéndose hasta componer el citado grupo de empresas: Alfonso Fecar, ubicada en Ejea de los Caballeros (1.976), a la que siguieron Hierros Huesca y Hierros Alcañiz, ambas nacidas en 1.985

Fue en 1.997, cuando nuestra presidenta actual D^a Dolores López Martínez, tras el fallecimiento de D. Alfonso Asensio Beltrán y D. Alfonso Asensio López, esposo e hijo respectivamente, asume el liderazgo del Grupo dando ejemplo de superación y fortaleza.

Hoy en día, algo más de 50 años después, el citado grupo de empresas sigue apoyando el entramado empresarial aragonés, mostrando al mundo los valores que la caracterizan: defendiendo a sus empresas y manteniendo el trato cercano y humano tanto con los integrantes como con los clientes.

Nuestro principal objetivo ha sido y es proyectar una imagen sólida, de permanencia y solvencia frente al resto de competidores ya que el mercado en el que nos desenvolvemos es cada vez más exigente, y también frente a nuestros clientes y nuestro propio equipo humano. Éste objetivo nos obliga a marcarnos retos de máxima calidad, profesionalidad y buen servicio.

Para distinguirnos de nuestros competidores y hacer frente a los nuevos retos de expansión e inversiones, se implantó en el año 2.011 un nuevo sistema ERP para gestionar y controlar los recursos, procesos y operaciones de la empresa, y centralizar así la informática de las diferentes empresas del Grupo. Este sistema permite una buena conexión entre todos los almacenes, como si fuesen uno sólo, generando una mejor toma de decisiones así como reduciendo los costes operativos de las distintas áreas. Así, hemos conseguido que nuestros clientes dispongan de cualquier material de un día para otro, se encuentre en el almacén que se encuentre.

Hace tan solo cuatro años, en 2.013, nació Suministros Industriales Hierros Alcañiz, ampliando nuestro negocio con una ferretería industrial. Este mismo año, se consolidaron todas las empresas en el Grupo Hierros Alfonso y mediante este plan estratégico, “reinventando” la actividad hacia otros sectores mediante un plan de expansión creando un nuevo centro de panel sándwich (ampliando nuestra cartera de productos) en unas instalaciones de 3.000 m² y con una nueva línea de corte (consiguiendo ser más efectivos).

Además, se adquirió una nueva empresa, Granallados y Tubos, S.A que aporta una línea de granallado e imprimado de materiales y un servicio de taladro, haciéndonos más competitivos.

El año 2.016, coincidiendo con el 50 Aniversario de Hierros Alfonso, se llevó a cabo un nuevo proyecto: la adquisición de una nueva línea de mecanizado de viga y tubos estructurales que se instala en Gratusa, abriendo así una nueva línea de negocio que aporta valor al Grupo.

Haciendo balance de nuestra trayectoria, sentimos la satisfacción de contar con más de 130 personas trabajando por y para este Grupo, hombres y mujeres que lo sienten como algo muy suyo, muy cercano, seis distribuidoras que suman una superficie superior a los 57.000 m² repartidas por las tres provincias aragonesas y una cartera de más de 4.000 clientes en todo Aragón.

Además, son varios los premios con los que contamos a nuestras espaldas. En 2.014, el Grupo Hierros Alfonso, en nombre de su presidenta, recibió el premio AREA de la asociación regional de autónomos de Aragón. En 2.016, Hierros Alcañiz fue nominada en los premios “Bajo-Aragoneses” en la modalidad de mejor empresa del año.

Este año 2.017, Grupo Hierros Alfonso, ganó el Premio Pilot, premio que aporta reconocimiento a nuestro trabajo.

5.2 Misión, visión y valores

Grupo Hierros Alfonso está constituido por un conjunto de empresas dedicadas a la comercialización y transformación de productos siderúrgicos que, guiada por garantizar el máximo nivel de calidad de servicio a nuestros clientes, tiene como misión minimizar los gastos de almacenaje y preprocesado de material incrementando la competitividad de nuestros clientes, mediante una filosofía de servicio “just-in-time” con la más amplia gama de producto al servicio de nuestro cliente.

Nuestra visión como Grupo Hierros Alfonso es trabajar día a día con un objetivo claro, ser reconocido como el Grupo líder distribuidor de productos siderúrgicos; referente en Aragón y áreas limítrofes por la calidad de servicio y la honestidad de sus actividades, orientada a asegurar de forma sostenida y sostenible el trabajo de sus personas en el mejor ambiente laboral y condiciones.

Para ello trabajamos con una serie de valores definidos y compartidos con toda la Organización, como son los siguientes:

- Trabajaremos como equipo, respetándonos mutuamente, desarrollándonos juntos, y colaborando a crear el mejor ambiente de trabajo.
- Mantendremos una imagen de marca diferenciada, asociada a profesionalidad y honradez, basada en lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- Seremos reconocidos por nuestra profesionalidad en todas las actividades.
- Nuestros clientes serán lo primero, dándole prioridad al servicio de máxima calidad y consensuaremos metas para el logro de los objetivos.

5.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa a nivel de Grupo (Ver Figura 1.c) dispone de una presidenta, bajo la cual se define una dirección general centralizada y unas direcciones adjuntas.

Es a través de ellas desde las cuales se fijan las líneas estratégicas de cada departamento y se establecen los métodos de trabajo y sus objetivos.



Fig. 1.C. Estructura organizativa funcional y de Unidades de Negocio del Grupo Hierros Alfonso

5.4 Productos.

Grupo Hierros Alfonso dispone de una amplia gama de productos siderúrgicos para satisfacer en la mayor medida posible las necesidades que puedan tener nuestros clientes.

- **Producto plano:** denominadas chapas de varias calidades y espesores forman un conjunto muy diverso de este material (s235, s275, s355, decapadas, negras, galvanizadas, frias, estriadas, lagrimadas, grecadas, prelacadas, pegaso, minihonda, estampada, perforada...).
- **Comerciales:** En el Grupo Hierros Alfonso se pueden adquirir diferentes tipos de comerciales: Angulares de lados iguales, angulares de lados desiguales, cuadrados y redondos laminados y calibrados, planos o pletinas, simple T, cada uno de estos con sus diferentes calidades s235, s275, ST-52, F-1, F-114.

- **Perfiles Estructurales (VIGA):** Grupo Hierros Alfonso provee de los siguientes tipos de perfiles estructurales o vigas: UPN, IPN, IPE, HEB, HEA, HEM, IPEA en sus diferentes calidades.
- **Perfiles Conformados en frío:** Tubos (Estructural redondo, estructural cuadrado, de conducción, oval, galvanizado). Perfiles y carpintería: Angulares en frío, U laminada en frío, perfiles abiertos, carpintería metálica, ventanales y correas Tipo C y Tipo Z.
- **Panel Sándwich:** El panel sándwich está compuesto por un núcleo de espuma de poliuretano, que es lo que actúa como aislante, y por dos chapas metálicas en los extremos. Ejemplos de este tipo de productos son los paneles sándwich de: Fachada, Cubierta, Frigorífico, Translucido e Imitación Teja.
- **Aceros para la Construcción:** Ejemplos de este tipo de productos son: el mallazo, los corrugados en barra y en rollo, la ferralla, el hilo de soldar MIG y el alambre.
- **SUMINISTROS INDUSTRIALES: SUMINISTROS INDUSTRIALES:** Con el objetivo de proporcionar el mejor servicio a nuestros clientes, Grupo Hierros Alfonso apuesta por ofrecer a nuestros clientes un servicio integral para poder satisfacer todas sus necesidades y demandas. Ofrecemos una amplia gama de suministros industriales unido a un asesoramiento profesional y cercano que complementa la gama de productos siderúrgicos que comercializamos. Dentro de este tipo de productos se encuentran:
 - Maquinaria industrial y accesorios para la misma, herramientas de taller.
 - Sistemas de fijación, tornillería y soluciones de cerramiento.
 - Otros: Pintura industrial, soldadura y material para la seguridad y protección laboral, cerramientos metálicos, mallas de cercado, Trámex...

6 NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRENDEDORAS “REINVENTANDO GRUPO HIERROS ALFONSO”.

¿Cómo plasmar la esencia de una empresa? El resultado de lo que somos actualmente no es sino la suma diaria de pequeños pasos que con el devenir de los años nos ha posicionado como líderes en la distribución de productos siderúrgicos en todo el territorio aragonés.

Hemos sido capaces de aunar tradición, que nos ha proporcionado experiencia y profesionalidad, junto a las últimas tecnologías, innovando, modernizando y ampliando nuestros recursos para poder ofrecer un abanico más amplio de soluciones a la medida de un mercado cada vez más exigente y competitivo.

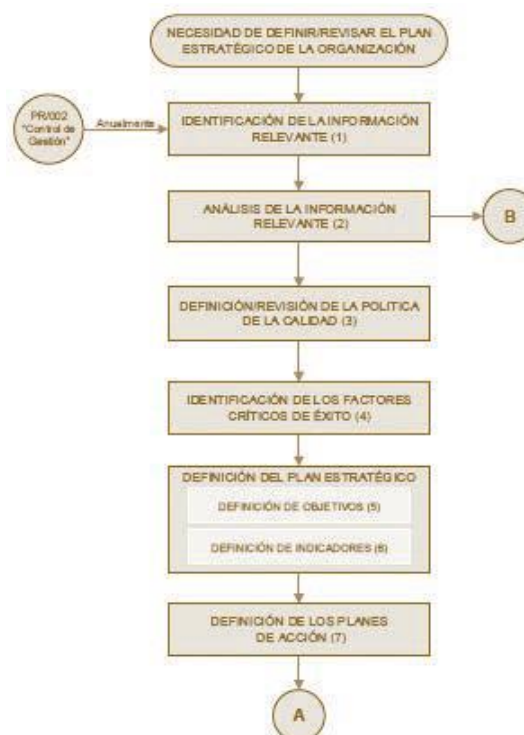
Cientos de clientes reciben a diario y puntualmente su material para poner en valor su conocimiento y presentar sus productos al mundo. El Grupo Hierros Alfonso trabaja desde el anonimato para hacer a nuestros clientes ser más competitivos, poniendo a su alcance la gama de producto más amplia del sector, siguiendo una filosofía de entrega “just in time” y poniendo toda nuestra ilusión en alcanzar la excelencia en el servicio, en la atención y relación cercana con nuestros clientes.

Queremos más y por ello analizamos y reinventamos nuestro modelo de negocio, podemos decir que el sector del almacenamiento lleva muchos años estancado en un trabajo rutinario sin apenas inversión e innovación en nuevos modelos de negocios, en eficiencia de procesos, tecnología, RRHH, y servicios, y por ello desde Grupo Hierros Alfonso estamos llevando una estrategia desde hace unos años con importantes inversiones en servicios y tecnología, implementando la digitalización y nuevos modelos de competencias. Lo que nos lleva a mejorar procesos ineficientes y diversificar en nuevas líneas de negocio, así como una organización interna gracias a la tecnología mucho más estructurada, organizada, eficiente y con una trazabilidad casi perfecta. Nuestro objetivo principal, ser pioneros en los nuevos cambios que el sector y la globalización nos está proporcionando, reinventando nuestro negocio y adelantándolo a lo que pueda venir.

6.1 Metodología para la implantación de las nuevas estrategias.

El Grupo Hierros Alfonso trabaja conforme a lo descrito en unas Fichas de Proceso, entre las cuales se encuentra una específica denominada “Dirección Estratégica”, que tiene como misión la definición de la Política y Estrategia (objetivos estratégicos a largo y corto plazo y planes de acción), y seguimiento y revisión de la misma, de forma que sirva de guía a todo el personal para mejorar continuamente la gestión y los resultados del Grupo, además de gestionar de manera eficiente los riesgos de la organización que derivan de la estrategia, procesos y recursos.

El punto de partida viene definido por la necesidad de realizar un análisis previo de la información que consideramos relevante, teniendo en cuenta y en consideración tanto las necesidades y expectativas de nuestros clientes como el contexto interno y externo en el que el Grupo Hierros Alfonso desarrolla su actividad.



GRUPO HIERROS ALFONSO
01/12/16



- Análisis de la información relevante
 - Análisis de la situación actual
 - Matriz de atractivo del mercado (McKinsey)

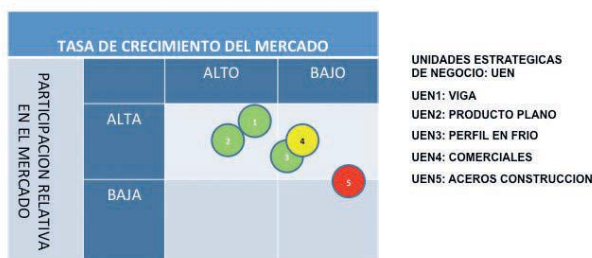


Por un lado se analiza la matriz de atractivo del mercado según el modelo formulado por McKinsey y en el que se ponen en relación el grado de atractivo del mercado con la posición competitiva.

En función de este análisis se determina la estrategia a seguir para cada una de las líneas estratégicas de negocio previamente definidas.

• ANALISIS PREVIO

- Análisis de la situación actual
 - Matriz crecimiento-participación (BCG)



PLAN ESTRATEGICO 2017-2019

Por otro lado, realizamos un estudio de la situación actual del mercado en base a la utilización de la matriz de la Boston Consulting Group (BCG) para analizar la tasa de crecimiento del mercado poniéndola en relación con nuestra tasa de participación en el mercado, para de esta forma poder establecer o determinar cuál es la estrategia que vamos a seguir.

Este análisis de la situación actual se complementa analizando el entorno competitivo basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

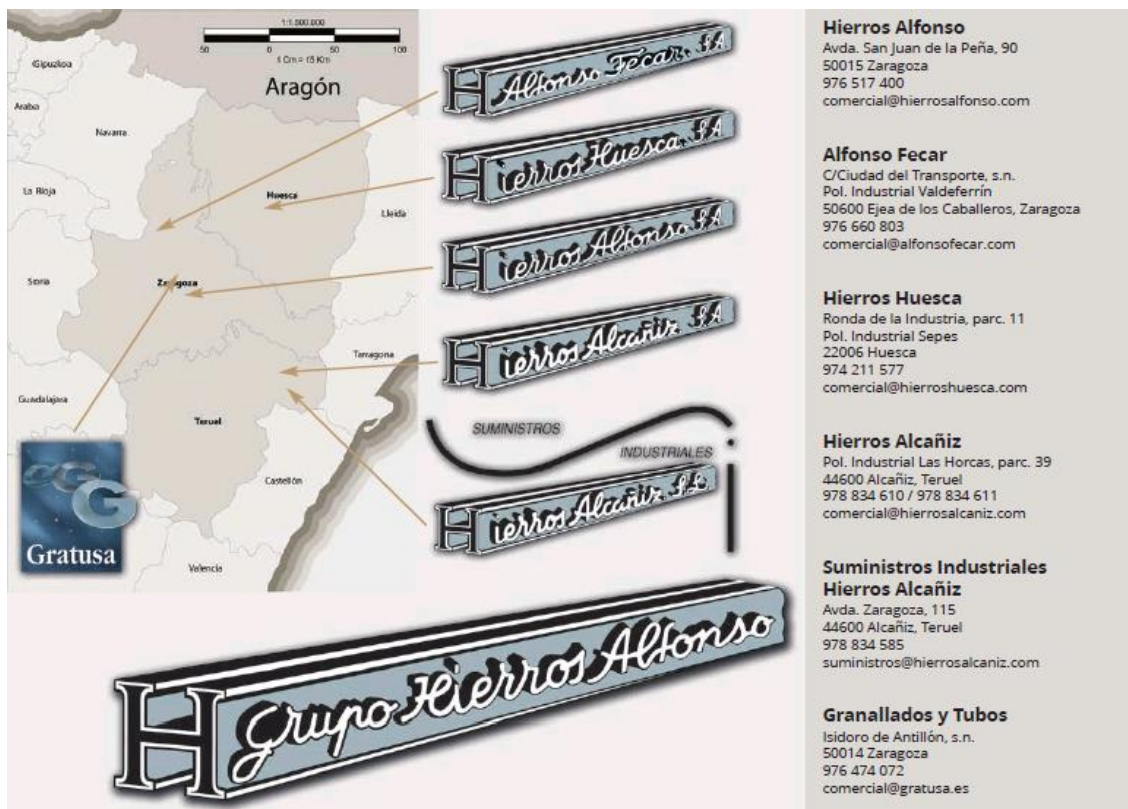
Grupo Hierros Alfonso consolida toda la información anterior en un DAFO que permite a la Dirección plasmar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de nuestro Grupo, siendo considerados como riesgos estratégicos las Amenazas y Oportunidades identificadas, los cuales serán gestionados.

A partir de aquí surge el Plan estratégico del Grupo Hierros Alfonso, definiendo los pilares básicos de la estrategia sobre los cuales se va a trabajar para tratar de consolidar a nuestra organización en el mercado.

Una vez definido el DAFO y revisada la Misión y Visión de nuestro Grupo, se identifican los Factores Críticos de Éxito (FCE), que son los factores internos vitales para el logro de la Visión de la organización y constituyen los elementos prioritarios sobre los que trabajar.



7. INSTALACIONES; REINVENCIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE GRUPO HIERROS ALFONSO Y PLANES DE EXPANSIÓN.



Como se puede observar en el territorio Argones, nuestros planes de expansión han comenzado en la zona de Aragón ubicándonos en los puntos estratégicos de esta comunidad para poder dar autonomía y servicio de nuestros productos a cualquier punto de las regiones. Gracias a este conglomerado de almacenes podemos dar soporte a cualquier empresa del grupo, como es un claro ejemplo; nuestros stocks están compartidos gracias a un ERP (mas adelante comentaremos las inversiones en tecnología) y cualquiera de las unidades de negocio puede hacer uso de estos materiales con un plazo de entrega de 24 horas si no son procesados y de 72 horas (gracias a una inversión logística que explicaremos en los siguientes puntos) en el caso de que lleven transformación (inversión en servicios y maquinaria de última generación), así estamos especializando a cada unidad de negocio en unos servicios diferentes para generar lo que llamamos “centros de excelencia”.

A parte de nuestra zona de ventas, estamos abarcando zonas limítrofes de la provincia (Soria, Logroño, Pamplona...) con posibilidad de ir ampliando mercado una vez tengamos aseguradas las ventas en estas zonas y nuevos almacenes si el sector y el mercado nos lo permite.

7.1 Centros de excelencia.

A continuación detallaremos los servicios de los que disponemos para poder dar explicación de nuestro nuevo modelo de centros de excelencia.

Gracias a la maquinaria disponible, Grupo Hierros Alfonso dispone de ciertos servicios para que nuestros clientes puedan ser más eficaces y competitivos, y es por ello que servimos un producto procesado que nos permite darle mayor valor añadido a nuestros materiales.

Nuestros servicios han ido evolucionando a lo largo del tiempo gracias al requerimiento de nuestros clientes, que para nosotros es un indicador de vital importancia.

La cercanía con los clientes un servicio personalizado y seguir aumentando servicios, es nuestra meta principal, y para ello disponemos de maquinaria recientemente adquirida de última generación, ofreciendo los últimos tratamientos y procesados en productos siderúrgicos.

Nuestro compromiso con el servicio y la calidad ofrecido a nuestros clientes, viene avalado por los certificados de calidad homologados y reconocidos de los que somos poseedores.

FERRALLA SOLDADA Y ELABORADA: Para la elaboración de estos materiales disponemos de las certificaciones FERRAPLUS y AENOR. Contamos con máquinas automáticas que trabajan la ferralla (estribadora, máquina de corte y la realización de las carcasas de las armaduras). Esto se completa con un equipo profesional de soldadores.

TRANSFORMACIÓN DE CHAPA: Nuestra determinación hacia el servicio que aporte valor añadido nos ha llevado a proveernos de la mejor maquinaria para el tratamiento de la chapa. Son máquinas que cuentan con una amplia experiencia en el sector, que hace que podamos desempeñar nuestra labor de servicio con la mayor calidad y la mayor confianza. Entre los servicios prestados en transformación de chapa están: corte a

medida en guillotina, plegado de chapa, punzonado, oxicorte, corte por láser y corte por plasma.

TRANSFORMACIÓN DE PERFILES: Los servicios que ofrece Grupo Hierros Alfonso van desde el mecanizado al granallado e imprimado. Estos tratamientos proporcionan a los productos siderúrgicos unas propiedades extra que mejoran sus características enormemente y aumentan su adaptabilidad a cualquier situación. Ejemplos de estos tratamientos son: taladrado, granallado, imprimado, corte de viga a medida, corte a inglete, mecanizado, corte de tubo a medida.

SERVICIO DE TRANSPORTE: Para complementar nuestra amplia gama de productos y servicios disponemos de una flota propia de camiones que se dedica diariamente a repartir los encargos de material solicitado por nuestros clientes. Gracias a la versatilidad de nuestra flota podemos realizar la entrega de material tanto en cualquier tipo de taller, incluyendo zonas urbanas, como en cualquier obra que no posea los medios necesarios para la descarga gracias a nuestros camiones grúa.

7.2 Asignación de centros de excelencia.

Llamamos centro de excelencia a la especialización en una sección o servicio dentro de cada unidad de negocio y por consiguiente distinto a la del resto.

Se observa en el cuadro de modelos de excelencia, como la mayoría de los servicios están compartidos. Estos son los denominados servicios básicos. Sin embargo especificamos en cada centro su modelo de excelencia, lo cual nos lleva a un servicio mucho más cualificado y especializado con maquinaria de última generación que no dispone el resto de nuestros almacenes.

Con este nuevo modelo de negocio conseguimos tener mucho más conocimiento en esa área o servicio dando soporte al resto de almacenes para que puedan comercializar estos servicios, creando sinergias de las que antes no se disponían y aprovecharnos para ofrecer mayores servicios con una calidad y especialización en ese trabajo totalmente diferenciado al resto de nuestra competencia.

Con esta innovación hemos observado cambios muy positivos dentro de nuestro modelo de negocio, podemos aprovechar las ventajas de las distintas unidades de negocio, comercializarlas por todo el territorio de Aragón, no duplicar trabajos iguales y diversificando en servicios y maquinaria, cuando antes cada almacén se centraba en su zona obviando una cuota de mercado muy importante por toda la región.

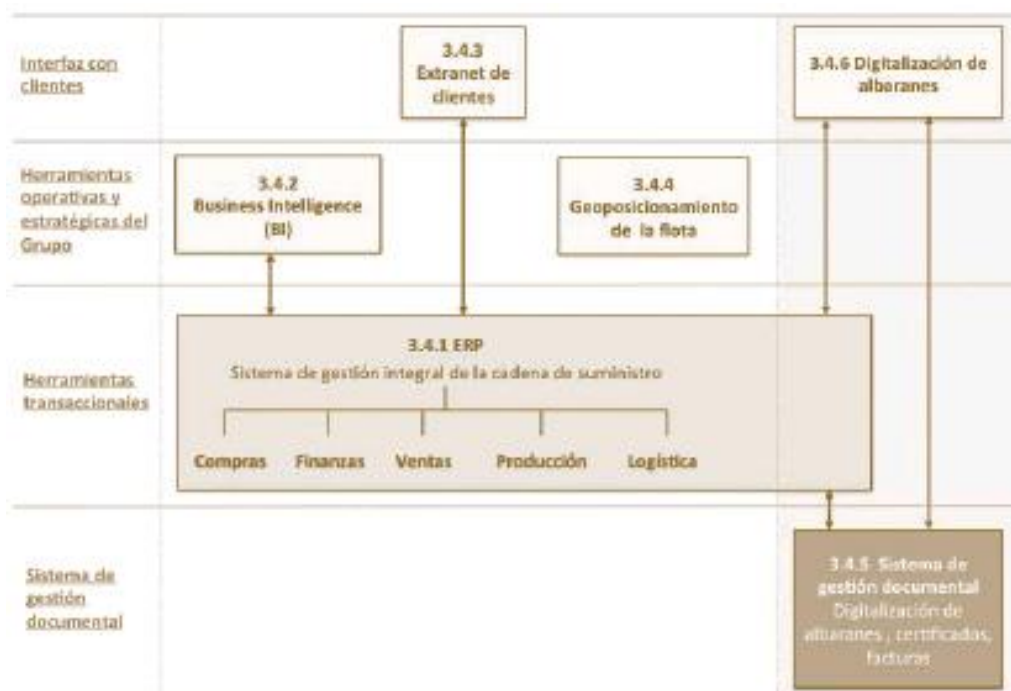
	Hierros Alfonso (HAL) S. Juan de la Peña (Zgza)	Camino de los Molinos (Zgza)	GRATUSA Zaragoza (GRA)	Hierros Huesca (HHU)	Alfonso Fecar Ejea de los (AFE)	Hierros Alcañiz (ALZ)	Suministros Industriales Alcañiz (SHA)
Procesado de chapa básico: Cortado y plegado de chapa	✓	☐	☐	✓	✓	✓	☐
Procesado de chapa avanzado: Oxicorte y plasma.	☐	☐	☐	☐	Centro de excelencia en procesamiento de producto plano	☐	☐
Procesado de perfiles básico: Cortado.	✓	☐	✓	✓	✓	✓	☐
Procesado de perfiles avanzado: Granallado, mecanizado e imprimado.	☐	☐	Centro de excelencia en procesamiento de perfiles	☐	☐	☐	☐
Elaboración de ferralla:	☐	☐	☐	Centro de excelencia en elaboración de ferralla	✓	✓	☐
Procesado de panel sandwich: Cortado de panel.	☐	Centro de excelencia en procesamiento de panel sandwich	☐	☐	☐	✓	☐
Suministros Industriales: Ferretría industrial.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	✓

8 INNOVACION TECNOLOGICA

La tecnología, sobre todo en los últimos años, es cada vez más necesaria hasta en los procesos más simples y rudimentarios de cualquier empresa. En Grupo Hierros Alfonso no queremos quedarnos atrás, y llevamos años invirtiendo parte de nuestro esfuerzo en este fin.

El principal objetivo que tenemos es implementar la tecnología en todas las áreas de negocio: directivas, administrativas, logística, y en clientes y proveedores. Es por ello, que desde hace unos años, seleccionamos Microsoft AX como ERP unificado para todas las Unidades de Negocio.

Habilitar a nuestros clientes la descarga de su documentación a través de nuestra web, disponer de información on – line del estado de un pedido o disponer de un cuadro de mando que permita una visión holística y diaria de la evolución del negocio, son algunas de las funcionalidades del sistema, sin las que no se podría explicar el día a día de nuestra empresa. Todo ello queda más explicado mediante un esquema, que es un Mapa de herramientas tecnológicas.



La implantación del ERP ha permitido mejoras en los procesos logísticos del grupo, siendo el corazón de gestión de la cadena de suministro. Las funcionalidades aportadas son:

- Gestión de los pedidos del cliente, conociendo su estado.
- Gestión unificada del stock, permitiendo acceder desde cualquier empresa perteneciente al grupo al stock disponible.
- Gestión unificada de las compras.
- Trazabilidad de los productos, conociendo las unidades disponibles de lote, con sus correspondientes números, referencia de colada o a que clientes se han vendido unidades de ese lote o las fechas.

Todo lo dicho anteriormente es información muy valiosa que nos permiten diferenciarnos de los competidores mediante la innovación tecnológica.

Gracias al ERP podemos extraer información muy valiosa para la operativa diaria gracias a la implantación de programas que sustraen la información de este ERP:

8.1 Business Intelligence. “Dirección”

El BI es la herramienta de control y medición de todos los procesos de negocio y operativos del Grupo. Permite realizar análisis de los datos contenidos en el ERP y calcular indicadores operacionales o de negocio (KPIs) que forman parte del cuadro de mando de la Dirección del Grupo Hierros Alfonso.

Su seguimiento, permite adelantar la toma de decisiones operativa y estratégicas desde la Dirección, pudiendo corregir aquellas tendencias que no sigan los objetivos de la empresa.

Gracias a esta herramienta, podemos realizar un seguimiento más cercano del negocio y adaptarnos a los cambios del sector con mayor agilidad. BI ofrece indicadores como:

- Compras por proveedor, por categoría, días actualizados de cobertura de cada referencia, ...
- Logística: entregas realizadas por cada camión, ocupación de la flota, regularizaciones de inventario mensuales, etc
- Ventas realizadas por cliente, por Unidad de Negocio, por categoría, histórico de ventas para la previsión de ventas del año siguiente, etc.

8.2 Extranet: “Clientes”

Mediante la tecnología, Grupo Hierros Alfonso ha conseguido dar servicio directo al cliente, abriendo así un nuevo canal digital que permite a sus clientes acceder directamente al estado de sus pedidos (en preparación, en reparto o entregado), y a su documentación asociada (Certificados de calidad de los productos adquiridos, facturas y modificación de los datos de alta del cliente). Si un cliente lo solicita, solamente necesita un usuario y password para acceder.

8.3 Geolocalización de la flota: “Logística”

Por medio de una herramienta de geolocalización, la flota del Grupo Hierros Alfonso está localizada en todo momento. Los camiones son posicionados en tiempo real, permitiendo al departamento de Operaciones conocer el lugar en que se encuentra cada camión, pudiendo así informar a los clientes de la hora de entrega real y actualizada de su pedido.

Esta innovación ha permitido mejorar el servicio ofrecido a nuestros clientes. Se ha mejorado la eficiencia gracias a la información actualizada a la hora de entrega y evitando tiempos muertos por retrasos en la entrega estimada.

8.4 Sistema de gestión documental.

Este año 2017 estamos lanzando un nuevo sistema de gestión documental. El proyecto se extiende hasta 2018, y a lo largo de las diferentes fases del mismo se va a acometer la digitalización de la mayoría de los documentos que actualmente se tramitan con la impresión de copias físicas en papel.

- Fase I: Digitalización de albarán de venta, albarán de compra y facturas, que quedan accesibles tanto desde el ERP internamente como externamente desde la Extranet.
- Fase II: Digitalización de presupuestos, pedidos de venta y pedidos de compra, que quedan accesibles desde el ERP.
- Fase III: Firma electrónica de albaranes, y carga directa de facturas en el ERP del Grupo Hierros Alfonso por parte de los proveedores.

Esto produce infinidad de ventajas operativas, además de la reducción del consumo de papel y la reducción del tiempo del empleado en la búsqueda de documentos (evitando también su deterioro o pérdida). Igualmente, facilita la accesibilidad a estos documentos desde cualquier dispositivo, e incrementa la integración de los sistemas del Grupo Hierros Alfonso con los sistemas de los proveedores.

8.5 Digitalización del albarán de entrega.

Actualmente, cuando un cliente recibe el producto, ya sea en el almacén o en sus instalaciones, el cliente firma el albarán de entrega. Este albarán es llevado a Administración, bien por el responsable de almacén que ha entregado el pedido al cliente o bien por el chófer que lo ha repartido en su ruta. Hecho esto, se registra en el ERP, cerrando así el proceso.

Con el objetivo de agilizar este trámite, se quiere digitalizar cambiando la firma del albarán físico por el digital, por medio de un dispositivo móvil.

En 2018 está prevista su implantación definitiva, estando ahora con pruebas.

Las características principales de este sistema son las siguientes:

- El transportista que entrega la mercancía, o el responsable de almacén, dispone de un terminal móvil que permite la firma del albarán por parte del cliente.
- Con esta firma, el ERP registra que el cliente ha aceptado la mercancía y cierra la entrega.
- El albarán firmado queda almacenado en el sistema de gestión documental del Grupo Hierros Alfonso.
- En caso de ser necesaria la consulta de este albarán posteriormente, desde el ERP podrá ser consultado, accediendo a la versión guardada en el gestor documental.

Una vez implantado, el ERP dispondrá de información actualizada on-line, permitiendo conocer a otras áreas si la entrega se ha realizado correctamente. El acceso de las áreas comerciales a esta información, les permitirá disponer de información actualizada sobre el estado del pedido realizado por su cliente.

9 CAMBIO EN LOS PROCESOS DE MANIPULACIÓN Y TRANSFORMACIÓN:

En el Grupo Hierros Alfonso hemos realizado grandes inversiones en nuestra cadena de suministro durante los últimos cuatro años, tanto para la adquisición de la maquinaria más avanzada para el transformado de productos siderúrgicos, como en nuevo equipamiento para la reducción de los tiempos de picking y manipulado en el almacén.

9.1 Nueva organización de preparación de pedidos:

Gracias al sistema de gestión instalado en todas las plantas del grupo, hemos reorganizado la forma de preparación de pedido, pasando de la clásica hoja física de preparación que envías al almacén, a un sistema digital a través del ERP. Este funciona de la siguiente manera;

Los pedidos son recepcionados en las oficinas o departamento comercial, una vez terminado el pedido, las líneas de producto caen simultáneamente a las áreas de preparación de material, cada línea producto va destinado a su área específica, ya que todas las áreas disponen de equipos informáticos donde visualizan cada uno de los pedidos y su prioridad. Esta va marcada en cada uno de ellos según la urgencia de cada pedido, a su vez si el material lleva implícito una producción se carga en este mismo proceso los planos necesarios para su producción y estos son visualizados por cada área.

Este cambio nos ha ofrecido una importante organización a la hora de preparar los pedidos de los clientes y disponer de unas órdenes claras sin necesidad de estar trasladándose a las áreas productivas en persona, a su vez minimizamos errores humanos y directamente una eficiencia mayor a la hora de la carga de los materiales.

9.2 Reajuste del Inventario:

Para nuestro negocio es muy importante tanto a nivel financiero/económico como comercial una imagen exacta de nuestras existencias en cada momento y para ello se ha desarrollado un modelo de actualización del inventario automático.

Nuestros pedidos una vez introducidos nos descuentan el material directamente pasando a la categoría de reservados. Una vez preparados y listos para albanar se nos descuentan directamente de nuestro stock. Esto gracias a una trazabilidad de los productos interna a través de números de lote, hace sencilla la identificación de cada uno de ellos, y gracias a esa referencia podemos saber en cualquier momento su disponibilidad, reserva, valor económico, rotura de stock y unidades físicas disponibles en directo ya que nuestra área comercial oferta en base a nuestro stock para poder dar plazos y precios precisos.

9.3 Mantenimiento y confiabilidad:

El mantenimiento incluye todas las actividades involucradas en conservar la maquinaria y equipos en sistema de funcionamiento, la confiabilidad es la probabilidad de que un producto, o las partes de una máquina, funcionen correctamente durante el tiempo especificado y las condiciones establecidas.

En Grupo Hierros Alfonso, tenemos un empleado dedicado al mantenimiento exhaustivo de la maquinaria de nuestros almacenes. Este realiza su trabajo los sábados realizando el mantenimiento de la maquinaria y al ser el sábado en donde no contamos con jornada laboral para los demás empleados, este trabajo de mantenimiento se hace con mayor efectividad, las máquinas no están en proceso de producción y de esta manera no interrumpimos el proceso productivo.

Si hablamos de la provisión de redundancia, (la redundancia se proporciona para ver si un elemento falla y el sistema pueda recurrir a otros componentes). Grupo Hierros Alfonso cuenta con una ventaja en este aspecto, ya que en la realización del grupo de empresas comentado anteriormente, se encuentra Suministros Industriales Hierros Alcañiz el cual es poseedor de un almacén de venta y distribución de productos de ferretería, maquinaria y componentes, consiguiendo los productos o recambios más económicos que nuestra competencia, Suministros Industriales Hierros Alcañiz tiene contacto con grandes empresas que se dedican al sector del mantenimiento, con posibilidad de conseguir piezas no disponibles en la ferretería directamente a nuestros propios proveedores sin necesidad de intermediarios.

Con la implantación del mantenimiento preventivo es posible determinar cuándo un sistema requiere servicio o necesita reparación, por lo tanto para realizar el

mantenimiento preventivo, es necesario conocer cuando es probable que falle. Nuestras máquinas de última generación cuentan con unos programas informáticos que nos indican su estado, si necesitan una revisión periódica o si alguno de sus elementos está fallando.

Varias máquinas iguales por si se para una poder seguir trabajando:

Debido a que la confiabilidad y el mantenimiento no son perfectos, nuestra empresa opta con un stock de material de recambio, contamos con un departamento dentro del almacén dedicado a el almacenamiento de piezas y componentes de las maquinarias así como un taller de reparación de las mismas, reduciendo el costo de transporte a un taller especializado pudiendo realizar el arreglo en la misma empresa, con las siguientes características:

1. Personal bien capacitado, exclusivamente se dedica a reparación.
2. Recursos Adecuados: tener materiales necesarios para su realización
3. Capacidad para establecer un plan de reparación y prioridades.
4. Autoridad para realizar la planificación de materiales.
5. Capacidad para identificar la causa de las roturas.
6. Capacidad para diseñar formas de alargar el TMEF. (Tiempo medio entre fallas).

9.4 Espacio y Manipulación como uno de los factores clave del cambio:

Estas inversiones las podemos clasificar en dos categorías, inversiones en manipulación y optimización del uso del espacio, e inversiones en transformación del producto. Vamos a ver cada una de ellas de forma separada.

Para nuestro negocio el espacio es un factor muy importante ya que tenemos que disponer de grandes superficies para almacenar nuestros productos de gran tamaño, cuanto más eficiente este organizado el espacio mayor servicio podremos dar al cliente a nivel de referencias estocadas, a su vez tenemos que ser ágiles en la preparación de los materiales que por su gran tamaño y su peso no es fácil su manejo.

Nuestro objetivo es maximizar la utilidad del espacio y su preparación, para ello estamos invirtiendo en los denominados casilleros dinámicos, estos fueron pioneros en las instalaciones de Huesca y ahora estos casilleros y modo trabajo lo hemos trasladado a Hierros Alfonso observando una mejora a corto plazo sustancial, consiguiendo así liberar más de 500m², gracias a ello hemos incluido nuevas referencias para nuestros clientes aumentando así un 112% el número de referencias en nuestro stock.

Nuestro objetivo poder trasladar este modelo al resto de empresas y poder crecer en cada una de ellas según sus productos y su especialización como centro de excelencia.

A modo de informativo este modo de almacenaje te permite disponer de una zona donde puedes almacenar paquetes de material para su reposición en caso de que se agote el producto, sin necesidad de perder espacio.

Pero no terminan las mejoras solo aquí, hemos observado una disminución del tiempo de preparación de los pedidos sustancial, ya que este modelo de almacenaje permite sacar el material de una forma más productiva que la anterior, consiguiendo así reducir un 29% los tiempos de procesado de estos pedidos y por consiguiente la preparación de más material en menos tiempo.

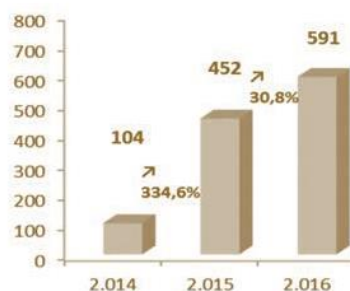
Nuestro ímpetu por seguir optimizando nos lleva a introducir un modelo de almacenaje para productos de tamaño aun mayor de lo habitual (material 12mts de largo), este ha sido incorporado recientemente en las instalaciones de Gratusa, estos me gusta denominarlos como el juego del “Tetrix”, los casilleros se van moviendo y apilando de tal modo que los materiales con menos rotación se van quedando en la parte inferior y a su vez los más vendidos en la parte superior donde es muy sencillo y mucho más rápido preparar el material, gracias a estos movimientos de casilleros observamos cuales son los productos que no debemos comprar ya que son los que menos rotación tienen, y a su vez lo contrario, dispones de la información para ver qué productos son los que se están consumiendo en el momento y poder preverte de ese material.

Nuestro plan estratégico está enfocado a la producción y transformación de nuestros materiales habituales en productos transformados, dándoles así un valor añadido a nivel de servicios e innovación tecnológica en maquinaria. En nuestra visión y misión el servicio es un factor relevante en nuestro negocio y para ello estamos invirtiendo en

maquinaria de última generación para la producción y transformación de estos materiales, gracias a esta maquinaria hemos podido organizar los centros de excelencia acorde con la producción de sus máquinas, como hemos comentado anteriormente Ejea dispone desde el año pasado de un plasma de alta definición para el corte de chapa y como bien estamos encaminados a que Ejea siga siendo el centro de excelencia de producción de chapa, hemos aumentado en un 50% los servicio de corte de este material, lo mismo ocurre en Gratusa, gracias a la adquisición de esta compañía hemos observado el potencial de servicios que esta disponía (granallado, imprimado, taladrado) y por consiguiente este mismo año hemos invertido en una máquina de mecanizado de última generación lo que nos permite ser los únicos con este servicio en todo Aragón y a su vez internamente que sea el centro de excelencia de producción en grandes perfiles (tubo y viga).

	Tns. Transformadas	Crecimiento (%)
2013	7.043	
2014 (*)	7.740	9,9%
2015	11.214	44,9%
2016	12.378	10,4%

Crecimiento facturación servicios (K€)



10 NUEVO MODELO LOGÍSTICO ENTRE EMPRESAS DEL GRUPO.

Cómo se ha descrito hasta ahora, durante los últimos 4 años, en el Grupo Hierros Alfonso hemos incrementado el volumen de toneladas entregadas a un ritmo del 10% anual, hemos conseguido que la tasa de ocupación de la flota del Grupo haya aumentado un 40%, y el número de referencias comercializadas se ha incrementado un 112%. Todo ello con la misma superficie de almacenamiento y la misma flota de camiones. Este crecimiento se basa en la colaboración entre las diferentes Unidades de Negocio, por medio de la gestión unitaria del stock y los pedidos intercompanies entre las diferentes Unidades de Negocio.

Gracias al conglomerado de empresas repartidas por Aragón, a los distintos servicios que cada unidad de negocio ofrece y la capacidad tecnológica de la que disponemos con el ERP implantado, se ha diseñado un modelo logístico entre las empresas del grupo para pedidos que se realizan entre las mismas, ya sean de servicios o materiales, para aprovecharnos de las sinergias de este entramado que hemos creado.

Para poner en antecedentes explicare unos conceptos claves que nos ayudaron para la puesta en funcionamiento de este modelo logístico entre las empresas del grupo.

- La optimización de la flota también es un factor importante tanto para el servicio como el gasto logístico del que dispones al tener transportes propios, gracias al ERP, a parte de los repartos de los clientes y rutas de cada empresa que estas llegan hasta unas zonas determinadas, para no repetir ese mismo trayecto desde otra empresa, gracias al sistema de gestión podemos aprovechar para servir material de clientes de las distintas unidades de negocio que queden dentro de su área diaria de reparto.
- Incrementar el número de referencias disponibles: Cada Unidad de Negocio puede acceder al stock del Grupo, y a través de las rutas de reparto intercompanies, disponer de aquellas referencias de baja rotación que no posee en stock.

- Con la creación de los modelos de excelencia, todo el grupo comercializa la cartera de servicios que se producen en las distintas empresas, y el modelo logístico del grupo de empresas se encarga del traslado directo al cliente o bien a la unidad de negocio que lo ha solicitado.

Con la gestión conjunta de todos los almacenes, se permite a cualquier Unidad de Negocio acceder a referencias que no estén disponibles en su almacén local y a su vez de los servicios disponibles en cada una de las unidades de negocio, minimizando el stock disponible en todas las empresas, ya que Zaragoza actúa como almacén regulador, abasteciendo al resto de empresas de materiales que apenas tienen rotación, y consiguiendo no duplicar estos productos en las distintas empresas, disponiendo de espacio para material especializado en sus respectivos servicios, un Camión de gran carga del Grupo Hierros Alfonso con unas rutas ya preestablecidas abastece de manera eficiente y continua a todas las empresas del grupo, las referencias y servicios que se estocan y producen en las distintas empresas, disminuyendo así los plazos de entrega al cliente final.



Como se observa en la imagen el reparto intercompanie se realiza a lo largo de la semana, realizando la ruta de Ejea y Huesca los lunes, miércoles y viernes, y la de

Alcañiz los martes y jueves, abasteciendo a todos los almacenes de los productos y servicios solicitados al resto de unidades de negocio, ampliando nuestra cartera de servicios a lo largo del todo el territorio de Aragón produciéndolos en el centro de excelencia oportuno.

11 RENOVANDO LA CALIDAD Y GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Desde Grupo Hierros Alfonso hemos observado como un factor principal de éxito es el desarrollo profesional de todo el equipo que formamos este grupo de empresas. Desde hace ya dos años se estableció un nuevo plan de actuación dirigido a potenciar y fomentar la productividad y la eficiencia de las personas, así como una estructura flexible para mejorar la calidad de vida de nuestros trabajadores tanto a nivel profesional como personal y se encuentren más realizados, con posibilidad de disponer de una trayectoria profesional adecuada sin que se sientan apalancados.

Cabe destacar que desde siempre y por fuentes cercanas de trabajadores con más de 40 años de experiencia, siempre se ha vivido un clima laboral muy bueno dentro de las empresas, y debido a que es un factor muy positivo lo queremos potenciar, viendo el buen resultado a lo largo de todos estos años.

Hoy en día ya no solo basta con que los compañeros se lleven bien entre ellos, y para ello gracias a la tecnología y nuevos modelos de competencias, hemos encontrado nuevas formas para el desarrollo personal y profesional.

11.1 Evaluación de competencias:

Gracias a esta herramienta observamos las capacidades y cualidades de las que disponen cada uno de los empleados, se realiza a través de una ficha personal en la que se estudian distintas competencias desde el liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, toma de decisiones... y muchas más que nos proporcionan esa información necesaria para que la trayectoria de la persona sea la más adecuada y aporte a la empresa sus mejores cualidades tanto personales como profesionales.

Para nosotros es indispensable conocer la flexibilidad funcional de cada uno de los trabajadores y para ello este mismo año hemos puesto en marcha un manual de evaluación de desempeño, que nos permitirá conocer el nivel de eficiencia y eficacia para posibles promociones o redistribución de puestos de trabajo y escoger a la persona adecuada para estas actuaciones.

11.2 Plan de Inmersión:

Obtener un puesto de nueva creación y que no genere ineficiencias al principio sabemos que es complicado, y para ello hemos elaborado un plan de introducción para los nuevos puestos de trabajos y ser más eficientes a la hora de la formación, prevención...y puesta en marcha del puesto de trabajo.

11.3 Formación:

Elaboramos un plan de formación según las necesidades de cada área de trabajo, gracias a los responsables de cada área se preparan unos cursos formativos obligatorios para desempeñar la función correcta en el puesto de trabajo oportuno.

La empresa tiene muy presente la inversión en formación y por ello ya hemos realizado cursos selectos como;

- Formación para directivos (Escuela de negocio ESADE Business School Zaragoza)

- Programas de Marketing, ventas, informática, estudios de mercado, negociación comercial, dirección financiera y Programme for leadership Development.

También se imparten cursos de formación que solicitan directamente los propios trabajadores para ampliar su conocimiento, y estos van muy de la mano de fundación tripartita los cuales muchos de ellos están subvencionados.

A su vez, organizamos cursos formativos internos, en los que personas cualificadas encargadas de un área determinada preparan un curso para compartirlo con el resto de compañeros y a su vez con personal de su propia área y compartir los conocimientos generando trabajo en equipo y sinergias entre ellos.

Uno de los puntos fuertes que hoy en día se vive es la prevención, desde Grupo Hierros Alfonso queremos hacer llegar a todos nuestros trabajadores el plan de prevención efectuado en la empresa y para cada área y este se lo entregamos junto con el manual de evaluación de desempeño. En este informe se analizan los distintos usos de los Epis, obligaciones a nivel preventivo, planes de evacuación, mapa de actuación ante incendios y muchos apartados más con el objetivo de incluirnos como empresa en el programa “ cero accidentes” que proporciona el Instituto Aragonés de Seguridad y Salud Laboral (ISSLA).

“La clave del sistema para la mejora continua es la observación y corrección inmediata en su caso, de las condiciones de trabajo en cada línea o equipo. Tal observación/corrección se efectúa diaria y previamente al comienzo de las tareas. Para llevar a cabo esta observación, elemental y rápida, se ha diseñado la guía (encuesta de autoevaluación). Para el sector de la construcción, dadas sus especiales peculiaridades, se ofrece una guía específica. Por otro lado, la señalización de incidencias al terminar la jornada, las reuniones periódicas de los componentes de los equipos de trabajo y la elaboración de planes de mejora, completan las actividades que permiten desarrollar el programa en cada empresa.”

“Instituto Aragonés de Seguridad y Salud Laboral”

11.4 Flexibilidad y Compensaciones:

Desde hace bastante tiempo seguimos una política interna de flexibilidad horaria para nuestros trabajadores, una manera de aumentar su calidad de vida familiar fuera de la empresa, lo que nos proporciona una productividad mayor del empleado, las horas en las que se encuentra dentro de la empresa.

Desde la empresa tenemos una política monetaria para los trabajadores a través de primas, objetivos o comisiones dependiendo del área en que se encuentren y la responsabilidad que tengan, y disponemos de concesión de préstamos para los trabajadores que tengan más de dos años de antigüedad.

11.5 Employer Branding:

Desde inicios de este año hemos comenzado con una campaña de employer branding con el fin de atraer talento externo a nuestra empresa, y ser una unidad de negocio atractiva en el mercado laboral atrayendo a gente cualificada que hoy en día se están marchando al extranjero. Potenciar el recurso humano que disponemos en nuestro país es uno de los factores que queremos intentar promocionar con esta acción y para ellos nos hemos presentado a la certificación “Great place to work”.

“Evaluar y comparar tu cultura con las compañías más exitosas del mundo. Nuestros datos identifican áreas de oportunidad de mejora y te proporcionan un plan para avanzar. Todo ello en métricas muy fáciles de entender.

En general, el 88% de nuestros clientes percibe positivamente el informe, el análisis y la presentación de sus resultados. A pesar de haber disminuido 8 puntos, el 90% de nuestros clientes considera que el informe de resultados entregado es claro y se entiende fácilmente.

Según el 89% de los participantes en la encuesta, la presentación de resultados ha permitido conocer los puntos fuertes y áreas de mejora de su organización, objetivo principal del servicio de Diagnóstico del Ambiente Organizacional”

“Great place to work”

11 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

11.1 Energía Renovable:

Desde Grupo Hierros Alfonso hemos puesto en marcha hace unos años una propuesta medioambiental basada en la generación de electricidad renovable a través de placas solares situadas en los tejados de las naves, debido a que son cubiertas de gran tamaño y disponemos de suficiente superficie para la instalación de este producto, hemos comenzado en Zaragoza y Alcañiz pero nuestra idea es seguir aumentando en el resto de las naves de las distintas empresas. La instalación de estas placas hace que la energía almacenada se destine para agua caliente dentro de las propias instalaciones como por ejemplo en los baños. La demás energía que recogemos es guardada en un transformador y vendida a eléctricas. De esta manera la empresa aprovecha sus naves para diversificar, ser sostenibles y generar también nuevos ingresos.

11.2 Proyectos Docentes:

Uno de los proyectos que vamos a llevar en colaboración con la Universidad San Jorge, es fomentar la cultura de nuestro sector desde un punto de vista docente y con premios para los finalistas. Se basa en el concurso nacional de fotografía en dos modalidades, la primera “Hierro artístico antiguo” y la segunda “Hierro artístico contemporáneo”.

Los finalistas serán premiados con una aportación económica para sus estudios. Contaremos en este proyecto de empresa con Lourdes Diego Barrado, cuyos proyectos van desde “La rejería románica Aragonesa en su contexto Hispano-Francés”, hasta el “Museo del Hierro en Oropesa del Mar”.

La jornada ira acompañada por posibles ponentes en las distintas modalidades del Hierro/Forja, así como medios informativos para obtener repercusión docente para motivar a otras empresas con esta iniciativa, contribuyendo activa y voluntariamente a la mejora social y económica por parte de nuestra empresa Grupo Hierros Alfonso.

12. CONCLUSION.

Con este trabajo he demostrado como a través de la innovación y la renovación tanto de las generaciones venideras, como del negocio y las nuevas estrategias emprendedoras, se puede diferenciar una empresa tradicional en un sector obsoleto por la tecnología. Y como a través de la reinención de los modelos y procesos de nuestra empresa familiar, introduciendo una estructura organizativa de gobierno adecuada al mundo en el que nos encontramos, nos hemos posicionado en nuestro mercado como pioneros a través de la implantación de estrategias tecnológicas en distintas áreas.

Nuestra apuesta va de la mano de cambios organizacionales, funcionales e informáticos que nos han dado una mayor garantía para triunfar en el futuro. Hemos analizado los aspectos negativos que pueden ocasionarse dentro de estas sociedades familiares para no caer en esos errores y aprovechar sinergias entre la innovación y las generaciones futuras.

Una estructura clara es determinante para tomar las decisiones y estrategias a llevar a cabo, y por ello, analizamos los distintos factores que una empresa familiar a lo largo del tiempo tiene, tanto desde una organización única compuesta por el fundador, como hoy en día con una sociedad con consejeros independientes, aprovechando conocimientos y diversificando en las ideas, tanto de las nacidas en el seno de la propiedad como en el estudio y puesta a punto de los consejeros, con una comunicación fluida para que las decisiones lleguen hasta los primeros niveles.

Un emprendimiento a través de las generaciones lleva a la continuidad de la sociedad, siendo la innovación un papel fundamental para mantener el liderazgo y las estrategias a largo plazo que van a generar en la sociedad periodos extensos y duraderos para el conjunto de la empresa.

Gracias a las nuevas estrategias encontramos unos beneficios indirectos. Los proyectos tienen el fin de generar una transformación con un objetivo en concreto, pero nos estamos dando cuenta dentro de la empresa que a además de conseguir el objetivo propuesto, hemos analizado factores que no teníamos en cuenta y que están siendo muy positivos, como puede ser la generación del conocimiento indirecto de los propios

empleados y la creación de nuevas ideas por una capacidad mayor de los cambios adquiridos.

Vivimos en una sociedad cambiante y por ello debemos de reinventarnos si no queremos morir, y la innovación nos muestra los pasos para ir de la mano de la globalización digitalizada en la que vivimos.

Nuestra idea no es sobrevivir a los tiempos futuros, sino vivir a lo largo de mucho tiempo.

13. BIBLIOGRAFIA

BERMEJO, M. (2017) “*Empresa familiar: convivir como estirpe y competir como negocio*”. IE Business School Madrid. 07/02/2017 (www.ie.edu/es/relaciones-corporativas/insights/empresa-familiar-convivir-estirpe-competir-negocio/)

CASADO, F., MERINO, F., SALAS, V. y SOLÉ, J. (1997) “*Eficiencia de las empresas familiares industriales en España*”. Revista Barcelona Management. Págs. 25 - 48.

CASILLAS, J.C. (2017) “*La reinención del legado de la empresa familiar*” (Blog) Sevilla. 25/01/2017

CÁTEDRA SANTANDER DE EMPRESA FAMILIAR (2017) “*Los modelos de negocio de las empresas familiares necesitan innovación*”. (Universidad de Sevilla). (<http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/modelos-negocio-empresas-familiares-innovacion/>)

DE CAROLIS, D.M., SAPARITO, P. (2006). “*Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework*”. Entrepreneurship Theory, Vol. 30, Nº 1, Págs. 41 – 56

GALLO, M.A. (2003). “*Preservando el espíritu emprendedor en la empresa familiar*”. Iniciativa Emprendedora, Nº 39. Págs. 7 - 19. Barcelona.

HIDALGO, A. (2007) *“La estrategia tecnológica en la empresa familiar”* N° 5, Págs. 73 – 90). Madrid

HIDALGO, A., LEÓN, G. y PAVÓN, J. (2002) *“La Gestión de la Innovación y la Tecnología en las Organizaciones”*. Ed. Pirámide. Madrid.

LÓPEZ, J. (2005) *“Un imperio para los nietos”*. El Mundo, 19/10/2005. Pág. 41.

MOLINA, J.A. y VELILLA, J. (2016) *“La innovación como determinante para el emprendimiento – Innovation as determinant of entrepreneurship”* MPRA N° 71471 (https://mpra.ub.uni-muenchen.de/71471/1/MPRA_paper_71471.pdf)

MOLINA, J.A., VELILLA, J. y ORTEGA, R. (2016) *“The decisión to become an entrepreneur in Spain : the role of household finances”*. International Journal of Entrepreneurship. University of Zaragoza.

NUENO, P. (2011) *“Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones”*. Universia Business Review. N° 32. Págs. 96 -101.

QUINTANA, J. (2005) *“La Innovación en las empresas familiares”*. Revista económica de Castilla La Mancha. Documento Instituto de la empresa familiar. N° 7. Págs. 103 – 130.

Revista ARAGÓN EMPRESA (28/09/2017) (<https://www.aragonempresa.com/paginas/visita-logistica-2017-hierros-alfonso>) Fecha de consulta: 04/10/2017

RUTTAN, VERNON W. (1959) "Usher y Schumpeter en Invención, Innovación y Cambio Tecnológico," Quarterly Journal of Economics, 73 Págs. 596-606.

SANCHEZ QUIRÓS, I. y GARCÍA – TENORIO RONDA, J. (2009) “*El resto de emprender en la empresa familiar*”. Gestión de empresa Nº 212 (www.partidadoble.es) Págs. 67 – 77.

VELILLA, J. y MOLINA, J.A. (2016) “*Emprendedores y asalariados en España: efectos de la situación financiera y familiar y diferencias en salarios*” Universidad de Zaragoza.

WARD, J. (1994) “*Cómo desarrollar la empresa familiar*” Editorial: El Ateneo. Madrid.

Web GRUPO HIERROS ALFONSO (<http://www.grupohierrosalfonso.com/productos.html>)

Fecha de consulta: 25/09/2017.