

MODELOS DE MADUREZ

CAMINANTE, SI HAY CAMINO,
PERO SE HACE CAMINO AL ANDAR.
AL ANDAR SE HACE EL CAMINO,
Y AL VOLVER LA VISTA ATRÁS
SE VE LA SENDA DE TUS HUELLAS AL PASAR.





GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUELA
POLITÉCNICA
SUPERIOR



IMO Factory

Organización Industrial

Departamento de Mecánica y Producción Industrial Escuela

Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea Loramendi, 4

20500 Arrasate - Mondragón (Guipúzcoa) Tel. : +(34) 943794700

info.mgep@mondragon.edu

En colaboración con la agrupación de Ayuntamientos para el
Desarrollo Local Donostia-Bettri:

BETERRI-BURUNTZA

UDALAK



ANDOAINGO UDALA



Astigarragako
Udala



Hernaniko
Udala



LASARTE-ORIA
UDALA - AYUNTAMIENTO



Umieta
UDALA



Usurbilgo Udala

Financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismo Departamentua
Departamento de Innovación,
Desarrollo Rural y Turismo

EL RETO

Apoyar la transformación empresarial de pymes (estrategia, tecnología, innovación y personas) a través del diagnóstico y actuación sobre elementos estratégicos relativos a la innovación, desarrollo de clientes y propuestas de valor, al objeto de potenciar la competitividad de las empresas, el desarrollo comarcal, la capacitación empresarial y el fortalecimiento del triángulo del conocimiento.

LA FÓRMULA

Un modelo de madurez ágil, que propicie evaluar la situación actual en una organización, facilitar la evaluación comparativa y ofrecer directrices para la mejora.

¿QUÉ ES IMO FACTORY?

QUÉ HACEMOS

Gestionamos los procesos empresariales y sus proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida, investigamos, analizamos, diseñamos, simulamos, producimos e implementamos.

CÓMO LO HACEMOS

- Desarrollando nuevos marcos, modelos y herramientas.
- Tomando como referencia los conocimientos y mejores prácticas.
- Trabajando en cooperación con empresas y agentes facilitadores.
- Aplicando criterios científicos que incrementan la eficiencia de los procesos de innovación u otros procesos clave.
- Adaptando las organizaciones, sus modelos de gestión y la cultura de las personas.

RESULTADOS

- Gestión basada en evidencias que favorece la competitividad de las empresas de nuestro entorno (PYMEs y microPYMEs en su gran mayoría).
- Implementación de estrategias avanzadas y transformacionales en las empresas.
- Desarrollo de proyectos activos en el triángulo del conocimiento (educación, investigación e innovación).
- Sinergias entre agentes regionales (agencias de desarrollo, Universidad, empresas e instituciones) para transformar nuestro tejido empresarial.

MISIÓN

Generar nuevo conocimiento para mejorar la implementación de procesos de innovación y emprendimiento, gestión avanzada y modelos organizativos transformacionales en empresas y organizaciones a través del desarrollo e implementación de técnicas y herramientas de gestión.

VISIÓN

Creemos que la Universidad, como uno de los motores de la competitividad regional, debe transferir su conocimiento, saber hacer y experiencia hacia la sociedad y sus agentes, tanto empresas como facilitadores intermedios regionales, para que a través de la capacitación endógena de éstos se genere un efecto multiplicador sobre el tejido empresarial.



AGILE INNOVATION FACTORY
PROCESSES ORGANIZATION
VALUE PROPOSITION COMPETITIVENESS
TECHNIQUES AND TOOLS EFFICIENCY
BUSINESS MODELS INNOVATION
MANAGEMENT SIMULATION PEOPLE

MODELO DE MADUREZ

Las PYMES tienen el reto y la oportunidad de transformarse conforme a las necesidades actuales y futuras de la cadena del valor y la demanda del mercado, para ello es clave su innovación y transformación empresarial con el fin último de generar una diferenciación, valor añadido y ventajas competitivas duraderas mediante el impulso de la colaboración entre empresas, la adquisición de competencias por parte de las personas y sus empresas, y la transformación de sus propuestas de valor y modelos de negocio. Se trata de promover el valor sostenible de las empresas con la generación de territorios de oportunidad a través de la aplicación inteligente de sus competencias, la diferenciación y la diversificación, transformándolo en producto y/o servicio y/o mercado y/o modelo de negocio.

Todo ello, requiere de la lógica guía que permita a las empresas conocer su situación, así como la definición de actuaciones concretas que ayuden a configurar la transformación empresarial como un proceso en base a etapas que expliciten los ámbitos y niveles de la transformación empresarial como un camino hacia la competitividad. Un itinerario, un compromiso para asegurar el presente, adaptar el negocio y mejorar los resultados; y, procurar la sostenibilidad de la empresa en el futuro.

Así las Pymes tienen en este modelo de madurez una guía para transformarse y adecuar sus propuestas de valor, su organización, y sus modelos de negocio en función de las nuevas demandas y requerimientos de los clientes, y los mercados y sectores emergentes, propiciando con ello una diferenciación frente a la competencia.



MODELO DE MADUREZ

¿Qué es un Modelo de Madurez?

Un Modelo de Madurez en el ámbito de la gestión empresarial es una representación simplificada de los elementos esenciales de un ámbito de gestión y su evolución. Se trata de un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas.

Se trata de una herramienta utilizada para evaluar el grado de avance de una organización en distintas cuestiones relacionadas con las personas y su cultura, los procesos y sus estructuras asociadas o en la tecnología.

Además, los modelos de madurez se utilizan para el establecimiento de planes de acción y avanzar en la consecución de los objetivos, objetivando a través de evidencias los niveles alcanzados.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PROYECTOS
Nivel 5:	Descripción Nivel 5	
Nivel 4:	Descripción Nivel 4	
Nivel 3:	Descripción Nivel 3	
Nivel 2:	Descripción Nivel 2	
Nivel 1:	Descripción Nivel 1	

¿Qué elementos lo constituyen?

Los elementos del modelo de madurez que se propone en este documento, hacen referencia a aspectos reconocidos como clave por distintos modelos de gestión (Euskalit, FQM), así como por distintos referentes empresariales y programas Europeos orientados a la excelencia empresarial, la mejora de la competitividad, y la innovación tecnológica y no tecnológica.

Además los elementos seleccionados toman con referencia una perspectiva holística de la empresa, y su naturaleza sistémica al tomar como base elementos relacionados con su sistema físico-productivo, su sistema organizativo, su sistema informacional y su sistema relacional. Además incide de forma especial en los aspectos relativos a la innovación, la digitalización y la propuesta de valor y modelo de negocio de la empresa.

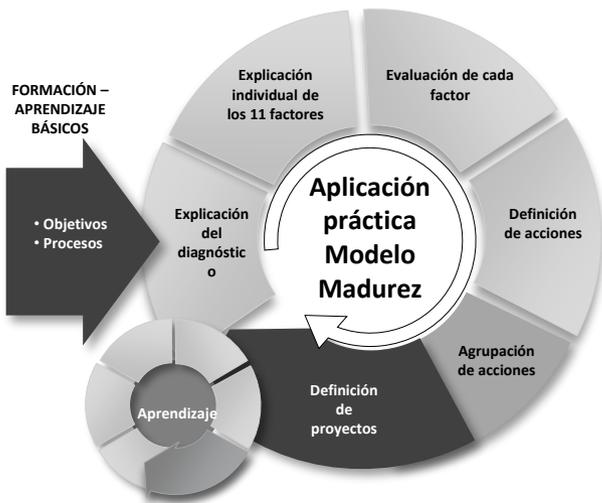


MODELO DE MADUREZ

¿Cómo se aplica?

El procedimiento presentado para su aplicación considera desde un enfoque de trabajo en equipo, la mejora de los ámbitos del modelo a partir de los resultados de la evaluación y concluye con la definición de un plan de proyectos que integre las acciones de mejora identificadas, agrupadas y priorizadas, cuya ejecución y revisión debe ser valorada regularmente.

Para ello a partir de una primera fase de formación-información, se realiza una evaluación de los factores del modelo, para luego definir y agrupar las acciones en proyectos.



PROYECTOS	Objetivo 1	Objetivo 1I	Objetivo 1II	Objetivo 1V	Objetivo V	Objetivo V1
Proyecto A						
Proyecto B						
Proyecto C						
Proyecto D						
Proyecto E						
Proyecto F						
Proyecto G						

Proyecto A: Título	
Objetivos del proyecto:	
Persona responsable:	Acciones más significativas:
Retos del proyecto :	
Costes generados por el proyecto:	Beneficios esperados:
Plazos de ejecución:	
Apoyos externos:	

¿Qué resultado se obtiene?

A través del modelo de madurez y su aplicación metódica, la organización desarrolla por si misma y a través de la colaboración de otros agente, un portfolio de proyectos orientados con los ámbitos del modelo de madurez y los objetivos estratégicos de la empresa.

Este porfolio surge después de evaluar el impacto de los proyectos identificados con respecto a los objetivos estratégicos de la organización, así como de su priorización.

Paso previa a esta labor es clave la correcta definición de los proyectos identificando para ello los aspectos relativos a objetivos del proyecto, beneficios esperados, persona responsable, acciones más significativas, retos del proyecto, costes generados por el proyecto y plazos de ejecución.

Proyecto A



MODELO DE MADUREZ

ESTRATEGIA

Este ámbito responde a la evaluación del enfoque estratégico de la empresa (¿estamos haciendo las cosas correctas?). Así, una organización debe disponer de una visión de futuro más o menos desarrollada que guíe sus actuaciones más operativas y le permita establecer planes de acción a medio plazo para aumentar su capacitación y competitividad. Para ello es clave que las empresas potencien el liderazgo, la cultura y valores hacia el medio plazo, el pensamiento estratégico y planificación, la alineación de la empresa con la estrategia, y la evaluación y revisión de la estrategia.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa dispone de un plan estratégico en el que han participado distintos agentes y grupos de interés que asegura el alineamiento de planes de acción y su despliegue a lo largo de distintos agentes, y que además es revisado de forma sistemática. La organización dispone de distintos sistema de información que de forma periódica permiten la adecuación de la estrategia que es revisada permanentemente.	<ul style="list-style-type: none">• Planificación estratégica abierta.• Sistema de inteligencia competitiva• Revisión permanente de la estrategia.
Nivel 4:	La empresa dispone de un plan estratégico con un horizonte de tiempo que permita el alineamiento de planes de acción y su despliegue. Este plan se ha desarrollado a través de un proceso de planificación estratégica liderado por la organización y participativo. Además se cuenta con al menos un ciclo de revisión del proceso.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de un plan estratégico que desplegado oriente el conjunto de los planes de la empresa.• Modelo de planificación estratégica compartido.• Revisión de los planes.
Nivel 3:	La empresa dispone de un plan estratégico con un horizonte de tiempo que permita el alineamiento de planes de acción y su despliegue. Se cuenta con la información pertinente para poder configurar la estrategia. Se ha desarrollado un proceso de planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de un pensamiento y planificación estratégicas basadas en informaciones relevantes.
Nivel 2:	La empresa dispone de un plan estratégico a más de dos años, donde se han identificado elementos clave que han sido desplegados y compartidos en la organización, fomentado una cultura y valores relacionados con la visión estratégica.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de un plan estratégico liderado.• Fomento de una cultura y valores compartidos hacia el medio plazo.
Nivel 1:	La empresa dispone de un plan anual que permite la gestión operativa de la empresa a todos los niveles y funciones de la empresa. Este plan puede no estar del todo desplegado y ser conocido.	

MODELO DE MADUREZ

COMPETITIVIDAD

Este ámbito responde a la evaluación de las ventajas competitivas de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo. Las empresas deben conocer de forma clara y desarrollar sus claves competitivas en el entorno dónde operan (sus productos y servicios, su posición en la cadena de valor y su posición competitiva). Los factores a analizar en el ámbito competitividad dentro del modelo de madurez propuesto hacen referencia a la estructura organizativa, los productos-servicios, la presencia global de la empresa, la imagen en el mercado, las claves competitivas, la estrategia de crecimiento, el poder de negociación, las amenazas y la rivalidad.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa conoce y gestiona sus factores competitivos de forma proactiva, busca diferenciar sus productos-servicios en los mercados en los que opera a nivel global. La estructura organizativa está orientada a los mercados globales y debido a su posición en la cadena de valor, amenazas y rivalidad la empresa está en una posición competitiva de liderazgo frente a la competencia. La empresa gestiona su posición en la cadena de valor, sus amenazas y rivalidad.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión activa de las amenazas y rivalidad
Nivel 4:	La empresa conoce y gestiona sus factores competitivos de forma proactiva, busca diferenciar sus productos-servicios en los mercados en los que opera a nivel global. La estructura organizativa está orientada a los mercados globales y debido a su posición en la cadena de valor, amenazas y rivalidad la empresa está en una posición competitiva de notable frente a la competencia. La empresa gestiona su posición en la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión activa de la cadena de valor
Nivel 3:	La empresa conoce y gestiona sus factores competitivos de forma proactiva, busca diferenciar sus productos-servicios en los mercados en los que opera a nivel global. La estructura organizativa está orientada a los mercados globales y debido a su posición en la cadena de valor, amenazas y rivalidad la empresa está en una posición competitiva de ventaja frente a la competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Proactividad hacia la competitividad• Mercados globales• Gestiona activamente sus claves competitivas.
Nivel 2:	La empresa conoce y gestiona sus factores competitivos, busca diferenciar sus productos-servicios en los mercados en los que opera. La estructura organizativa está orientada a los mercados y debido a su posición en la cadena de valor, amenazas y rivalidad la empresa está en una posición competitiva sostenible.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de claves competitivas• Orientación al mercado• Diferenciación
Nivel 1:	La empresa no conoce o dispone de factores competitivos débiles, los productos-servicios están ajustados al mercado, son de presencia local y sin estrategia de crecimiento clara. La estructura organizativa no está orientada al mercado y debido a su posición en la cadena de valor, amenazas y rivalidad la empresa está en una posición competitiva débil.	

MODELO DE MADUREZ

FABRICACIÓN EXCELENTE

Este ámbito responde a la evaluación de las operaciones en las organizaciones desde una perspectiva que tiene en cuenta los distintos factores relacionados con las operaciones. Una organización debe hacer bien lo que corresponde a sus actividades clave asegurando que cuenta con los medios y procesos que aseguren productos y servicios de calidad, entregados en la cantidad necesario, en el momento solicitado. Los factores que deben ser evaluados en relación a la fabricación excelente hacen referencia a la gestión de los procesos de producción y su enfoque lean, la gestión de las instalaciones y activos, las condiciones del trabajo, la gestión de la calidad y el enfoque Just-in-Time.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa gestiona sus procesos de forma excelente con mínimo despilfarro y máximo valor, utilizando procesos manuales y automatizados muy eficientes, con estándares de calidad, productividad y servicio "World class"	<ul style="list-style-type: none">• World Class Manufacturing
Nivel 4:	La empresa gestiona sus procesos de forma proactiva aplicando principios de calidad y principios lean. Se cuenta con procesos de producción estandarizados en los cuales se aplican muchas enfoques y herramientas de prevención de la calidad, además de los enfoques y herramientas lean y de just-in-time.	<ul style="list-style-type: none">• Estandarización de procesos• Just-in time
Nivel 3:	La empresa gestiona sus procesos de forma proactiva aplicando principios de calidad y principios lean. La calidad es gestionada proactivamente buscando la prevención de problemas de calidad, además se gestionan los procesos identificando despilfarros y buscando su minimización.	<ul style="list-style-type: none">• Prevención de la calidad• Principios Lean Manufacturing• Identificación de despilfarros.
Nivel 2:	La empresa gestiona sus procesos de forma proactiva a través de principios de mejora continua. Existe una sistemática establecida de mejora permanente de los procesos se basa en dinámicas y equipos.	<ul style="list-style-type: none">• Mejora continua.
Nivel 1:	La empresa gestiona sus procesos de forma poco activa sin aplicar enfoques de mejora de calidad, principios lean o just-in-time. La gestión de las instalaciones y medios es correctiva. La mejora de los procesos se basa en actuaciones puntuales y sin una sistemática claras.	

MODELO DE MADUREZ

INNOVACIÓN

Gestionar la innovación de producto-servicio, proceso, modelos de negocio, mercado u organizativa tanto desde una perspectiva incremental o más radical, resulta imprescindible para afrontar los retos y cambios que se producen en los mercados y en el contexto de las organizaciones. Una empresa debería definir los objetivos y estrategia para innovar, crear el contexto interno que promueva la innovación, gestionar las ideas y proyectos de innovación, y aprovechar el potencial para la innovación de otras personas y organizaciones del entorno. Los factores que deben ser evaluados en relación a la innovación hacen referencia a la estrategia de innovación, la organización innovadora, la gestión de las ideas y proyectos de innovación, y la innovación abierta.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa innova aprovechando el potencial para la innovación de otras personas y organizaciones del entorno, en un entorno de innovación abierta donde su estrategia de innovación es compartida y ayuda a la búsqueda de sinergias y proyectos de innovación en cooperación.	<ul style="list-style-type: none">• Innovación abierta
Nivel 4:	La empresa innova de forma estructurada y participativa soportada en una estrategia de innovación. La empresa busca diversificarse, diferenciarse y la aportar más valor. Las personas que constituyen la organización participan en los distintos procesos de innovación y proyectos de innovación, aprovechando el potencial de las personas.	<ul style="list-style-type: none">• Participación de las personas en la innovación• Diversificación, diferenciación, aportación de valor.• Aprovechamiento del potencial de las personas para la innovación
Nivel 3:	La empresa innova de forma estructurada y tiene establecida una estrategia de innovación que centra sus objetivos y que está compartida en la organización. Hay implementados procesos de innovación orientados a la gestión del proceso de innovación (buscar, seleccionar, implementar), la inteligencia competitiva, la gestión de las ideas y la gestión de proyectos de innovación.	<ul style="list-style-type: none">• Estrategia de innovación• Procesos de innovación orientados a buscar, seleccionar e implementar• Inteligencia competitiva
Nivel 2:	La empresa innova de forma estructurada. Hay implementados procesos de innovación orientados a la gestión de las ideas y la gestión de proyectos de innovación.	<ul style="list-style-type: none">• Implantación de procesos de innovación• Gestión de ideas• Gestión de proyectos de innovación
Nivel 1:	La empresa innova pero no tiene establecidos objetivos de innovación. La innovación se produce en muchos casos como consecuencia de las solicitudes de clientes u otras fuentes no estructuradas.	

MODELO DE MADUREZ

PROPUESTA DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIO

Para que una empresa consiga crecer de forma sostenible, es fundamental que se apoye en un modelo de negocio sólido, es decir, que permita la creación de valor para una serie de clientes que estén dispuestos a pagar, al mismo tiempo que se obtienen ingresos que superen los costes generados. Del mismo modo, la propuesta de valor es clave para la sostenibilidad de una empresa, ya que permite definir los productos y servicios a ofrecer destacando los beneficios que aportan a un segmento de clientes determinado y diferenciándose de la competencia. Los factores que deben ser evaluados en relación a las propuestas de valor y modelos de negocio hacen referencia al conocimiento de los clientes actuales y potenciales, el conocimiento comparativo de nuestra oferta, la propuesta de valor, el modelo de negocio y el proceso de descubrimiento y aprendizaje.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa innova a través de la configuración de nuevos o mejorados modelos de negocio, que aportan nuevos enfoques o mejoras relacionados con los elementos constituyentes del modelo de negocio. Los modelos de negocio toman en consideración colaboraciones con otros agentes para generar negocios más sostenibles y diferenciales.	<ul style="list-style-type: none">• Innovación a través de la configuración de nuevos modelos de negocio en un entorno de innovación abierta.
Nivel 4:	La empresa analiza, identificando áreas de mejora e innovaciones, su actual modelo de negocio; identificando sus segmentos de cliente, canales, relación con los clientes, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes.	<ul style="list-style-type: none">• Innovación y mejora del modelo de negocio a través de un proceso de testeo del mercado
Nivel 3:	La empresa innova a través de la configuración de distintas propuestas de valor, la generación de propuestas de valor mínimo y su contraste real en el mercado, en un proceso de aprendizaje continuo.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo y contraste de propuestas de valor.• Innovación a través de las propuestas de valor
Nivel 2:	La empresa es consciente del valor que aporta a sus clientes a través de sus productos y servicios, los clientes y mercados están identificados así como sus necesidades y expectativas y las propuestas de valor son sólidas y están debidamente contrastadas, con una clara consciencia de los factores que diferencian la propuesta de la competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Segmentación de los clientes• Análisis de los productos y servicios desde la perspectiva de los clientes• Análisis de la competencia
Nivel 1:	La empresa soporta su negocio en productos y servicios pero no es consciente de los beneficios que aporta a sus clientes, ni del potencial de innovación asociado a su propuesta de valor y modelos de negocio.	

MODELO DE MADUREZ

INTERNACIONALIZACIÓN

La promoción internacional es la clave decisiva para la competitividad de una empresa por lo que las organizaciones deben adaptarse para competir en los grandes mercados al mismo nivel que su competencia. Por ello, es clave que la empresa se incorpore a nuevas oportunidades de negocio detectadas en los diversos mercados, se forme, adquiera conocimiento, y aproveche ayudas, financiación, datos y recursos al objeto de desarrollar su proceso de internacionalización. Los factores que deben ser evaluados en relación a la internacionalización hacen referencia a factores como la exportación, el conocimiento del mercado, la cadena de suministro, el desarrollo tecnológico y la innovación, el aprovechamiento de iniciativas y ayudas, las actividades y recursos orientados a la internacionalización.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa tiene experiencia en actividades de exportación, por lo que puede adaptar las exportaciones de manera óptima a los cambiantes tipos de cambio, tarifas, etc. La empresa tiene la capacidad de exportar a otros países más lejos. Se coopera con otras empresas e instituciones para desarrollar proyectos de internacionalización.	<ul style="list-style-type: none">Cooperación con otras empresas para el desarrollo de iniciativas y proyectos de internacionalización.
Nivel 4:	La empresa explora activamente la factibilidad de exportar. La empresa destina recursos importantes a la exploración de la exportación. La empresa tiene un conocimiento de potenciales mercados, destina de forma planificada recursos y actividades a la internacionalización de forma individual y participa en iniciativas de apoyo a la internacionalización tanto en los ámbitos de exportación, implantaciones internacionales, cadena de suministro, desarrollo tecnológico e innovación.	<ul style="list-style-type: none">Plan de internacionalización. La empresa explora activamente la factibilidad de exportar.Participación en iniciativas de apoyo a la internacionalizaciónDesarrollo de actuaciones planificadas en los ámbitos de exportación, implantaciones internacionales, cadena de suministro, desarrollo tecnológico e innovación.
Nivel 3:	La empresa inicia las actividades de exportación a un país psicológicamente cercano (idioma, cercanía cultural, etc.). La empresa busca tener un conocimiento de potenciales mercados cercanos, destina algunos recursos y actividades a la internacionalización de forma individual apoyada en iniciativas de ayuda existentes. La empresa explora algunas oportunidades cercanas relacionadas con la cadena de suministro y el desarrollo tecnológico y la innovación.	<ul style="list-style-type: none">Exportación a países cercanosConocimiento de potenciales mercados cercanosExploración de algunas oportunidades cercanas relacionadas con la cadena de suministro y el desarrollo tecnológico y la innovación.
Nivel 2:	La empresa responde a solicitudes aisladas de exportación o de cadena de suministro (proveedores, desarrollo tecnológico,..). La empresa piensa en exportar, pero no hacen ningún esfuerzo para explorar la factibilidad de exportar. No busca tener un conocimiento de potenciales mercados internacionales, ni de oportunidades relacionadas con la cadena de suministro o el desarrollo tecnológico y la innovación. La empresa no destina recursos y actividades a la internacionalización de forma individual ni apoyada en iniciativas de ayuda existentes.	<ul style="list-style-type: none">Respuesta comercial a peticiones de exportación.
Nivel 1:	La empresa no está interesada en exportar, la empresa ni siquiera piensan en las actividades de exportación. No busca tener un conocimiento de potenciales mercados internacionales, ni destina recursos y actividades a la internacionalización de forma individual ni apoyada en iniciativas de ayuda existentes.	

MODELO DE MADUREZ

GESTIÓN AVANZADA

Para asegurar la competitividad de las empresas además de ser competitivos por calidad, costes o innovación, es clave la aplicación eficaz de metodologías de Gestión Avanzada que basadas en las buenas práctica en gestión asegure una organización robusta a nivel organizativo y de gestión. La gestión es un activo de la empresa que asegura el desarrollo de los procesos de la organización con un enfoque centrado en los clientes, las personas y los recursos para lograr resultados satisfactorios en todos los grupos de interés. Los factores a analizar en este ámbito hacen referencia a la existencia de una dinámica de mejora continua, a la gestión basada en procesos, a la existencia de un sistema de indicadores, a la implementación de sistemas de gestión estandarizados, y a la adopción de sistemas avanzados de gestión.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa tiene unos estándares establecidos de gestión y basa su gestión en procesos formalizados y documentados donde participa toda la organización. La empresa dispone de un sistema de indicadores formal relacionado con los procesos, que es comunicado y sirve de elemento clave para la revisión del sistema de gestión. La empresa busca la excelencia en la gestión a través de la implementación de sistemas avanzados de gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas avanzados de gestión
Nivel 4:	La empresa tiene unos estándares establecidos de gestión y basa su gestión en procesos formalizados y documentados con el liderazgo de la dirección. La empresa dispone de un sistema de indicadores formal relacionado con los procesos, y en algún caso se han implementado sistemas de gestión estandarizados.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión basada en procesos• Sistema de indicadores• Sistemas de gestión estandarizados
Nivel 3:	La empresa tiene unos estándares establecidos de gestión con una explicitación documentada de procesos, planes de gestión y estándares de gestión. Existe una dinámica establecida de mejora continua. La empresa no cuenta con una gestión basada en procesos ni con un sistema de indicadores formal, ni ha implementado sistemas de gestión estandarizados, ni adoptado sistemas avanzados de gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Documentación de procesos, planes,..• Dinámica de mejora continua
Nivel 2:	La empresa tiene unos estándares básicos de gestión con una explicitación poco documentada de procesos, planes de gestión y estándares de gestión. No existe una dinámica establecida de mejora continua, ni una gestión basada en procesos. La empresa no cuenta con un sistema de indicadores formal, ni ha implementado de sistemas de gestión estandarizados, ni adoptado sistemas avanzados de gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Estándares básicos
Nivel 1:	La empresa no tiene unos estándares básicos de gestión ni explicitados sus procesos, ni sus planes de gestión y tampoco sus estándares.	

MODELO DE MADUREZ

DIGITALIZACIÓN

La importancia del entorno digital en los negocios es cada vez mayor. Su peso en los productos, negocios y procesos, la introducción de nuevas tecnologías de forma constante, y su aplicación en todos los sectores de la economía hace que la digitalización sea un elemento clave de competitividad de las empresas. Los factores a analizar en este ámbito hacen referencia a la digitalización de los productos-servicios de la empresa, la digitalización del modelo de negocio, la digitalización de la interacción con los cliente, la digitalización de los procesos y la cadena de valor, y la digitalización centrada en la adopción de tecnologías Industria 4.0.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa tiene incorporados elementos de digitalización y estrategias Industria 4.0 lo que ha mejora o innovado su actual modelo, o le ha permitido configurar un nuevo modelo de negocio basado en la digitalización avanzada de sus productos-servicios, procesos, cadena de valor e interacción con los clientes, siguiendo una estrategia de digitalización del negocio. Participa en proyectos extendidos de digitalización (empresa extendida).	<ul style="list-style-type: none">• Innovación a través de la digitalización del modelo de negocio• Digitalización del modelo de negocio• Empresa extendida
Nivel 4:	La empresa tiene incorporados elementos de digitalización y estrategias Industria 4.0 asociados a sus productos-servicios, procesos, cadena de valor e interacción con los clientes, siguiendo una estrategia planificada y establecida.	<ul style="list-style-type: none">• Digitalización de productos-servicios• Digitalización del ciclo de vida del producto-servicio• Integración de tecnologías Industria 4.0
Nivel 3:	La empresa tiene incorporados elementos de digitalización asociados a sus productos-servicios, procesos, cadena de valor e interacción con los clientes, que le ayudan a ser más eficiente y lograr con ello alguna ventaja competitiva diferencial con respecto a su competencia. La empresa explora ciertas tecnologías relacionadas con la Industria 4.0.	<ul style="list-style-type: none">• Digitalización de la cadena de valor• Digitalización de los canales de venta• Digitalización del proceso comercial• Exploración de tecnologías Industria 4.0
Nivel 2:	La empresa tiene incorporados elementos de digitalización asociados a sus procesos, cadena de valor o interacción con los clientes, que le ayudan a ser más eficiente y lograr con ello alguna ventaja competitiva.	<ul style="list-style-type: none">• Digitalización para la monitorización de la producción y gestión dinámica de la demanda• Digitalización para la gestión de las operaciones y los equipos de producción• Digitalización de la comunicación con los clientes
Nivel 1:	La empresa no es consciente de tener un planteamiento en relación a su digitalización, o desarrolla actuaciones puntuales que no responden a una estrategia de empresa.	

MODELO DE MADUREZ

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad desde un enfoque de fabricación avanzada busca la integración de materiales avanzados en soluciones de mayor valor añadido o procesos mejorados, a la vez que una mayor eficiencia y sostenibilidad de los recursos empleados todo ello con el objetivo último de lograr un uso más eficiente de recursos y materias primas, lo que conlleva una producción sostenible y más competitiva. Los factores a analizar en este ámbito hacen referencia a la gestión de los materiales, la utilización de recursos, la gestión adecuada de medios, la gestión eficiente de la energía, la mejora e innovación en procesos, la eficiencia productiva y el impacto medioambiental (Residuos).

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa incorpora tecnologías medioambientalmente avanzadas y desarrolla iniciativas orientadas al desarrollo de propuestas de valor sostenibles orientados a los sectores medioambientales de referencia (p.e. generación de energía y almacenamiento, eficiencia energética, materiales, movilidad sostenible, reciclaje y gestión de residuos, gestión del agua, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologías medioambientales avanzadas• Propuestas de valor sostenibles para la economía verde
Nivel 4:	La empresa incide sobre sus materiales, recursos, procesos y medios a la hora de mejorar su sostenibilidad. La empresa incorpora mejoras e innovaciones en estos ámbitos, buscando la generación de soluciones de mayor valor añadido.	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos o mejorados materiales• Nuevos o mejorados recursos• Nuevos o mejorados procesos• Nuevos o mejorados medios
Nivel 3:	La empresa incide sobre la gestión eficiente de la energía, a la vez que en la eficiencia productiva. La empresa desarrolla proyectos de eficiencia energética.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión energética
Nivel 2:	La empresa gestiona su impacto medioambiental a la vez que despliega proyectos e iniciativas orientadas a la mejora de la eficiencia productiva al objeto de mejorar su ecoeficiencia y competitividad.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión medioambiental• Eficiencia productiva
Nivel 1:	La empresa gestiona de forma correcta sus residuos. La empresa no cuenta con un plan de sostenibilidad que le oriente a una producción más sostenible y competitiva.	

MODELO DE MADUREZ

PERSONAS

Desde la perspectiva interna de la propia organización, desarrollar un sistema de gestión de primer nivel que genere en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido, nos dota de una gran fortaleza como organización. Además, nos permite ir desarrollando, sobre la base del conocimiento acumulado, respuestas adecuadas a los diferentes retos, garantizando el éxito a lo largo del tiempo. Una organización avanzada debería en primer lugar seleccionar, retribuir y atender debidamente a sus personas, desarrollar su conocimiento y competencias de manera alineada con la estrategia e ir las comprometiendo en el proyecto de la empresa y desarrollando su capacidad de liderazgo.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa implanta sistemas de gestión participativos tanto a nivel de reflexión estratégica (visión del proyecto de empresa) como a nivel de seguimiento de la actividad que están realizando, fomentando el liderazgo y la toma de decisiones en los procesos y equipos de trabajo. Además la empresa avanza hacia planteamientos que hagan partícipes a las personas en la gestión, en los resultados logrados, propiedad, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión participativos • Fomento del liderazgo y la toma de decisiones • Equipos de procesos y equipos de trabajo. • Participación en la gestión, en los resultados, propiedad, etc.
Nivel 4:	La empresa selecciona a las personas mediante procesos transparentes gestionando su perfil y carrera en coherencia con los objetivos estratégicos, que junto con los resultados son comunicados a lo largo del tiempo, tanto a nivel global, como de equipos o personales, evidenciando cómo el trabajo de cada persona contribuye al logro de los resultados generales. La empresa fomenta el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de gestión de personas transparentes • Gestión de la curva de carrera • Comunicación de los objetivos estratégicos y resultados. • Fomento del espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas.
Nivel 3:	La empresa equilibra y alinea las necesidades de las personas y las de la organización, atendiendo a la diversidad con planteamientos flexibles, impulsando la autonomía y polivalencia de las personas y su flexibilidad, evaluando y reconociendo su desempeño. Además, establece mecanismos para que exista una comunicación y cooperación eficaz y ágil a todos los niveles.	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamientos flexibles • Autonomía y polivalencia de las personas y su flexibilidad, • Evaluación y reconocimiento del desempeño. • Comunicación y cooperación eficaz y ágil a todos los niveles.
Nivel 2:	La empresa desarrolla sistemas de gestión relacionados con las personas que garanticen la equidad e igualdad de género, además establece planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc. orientadas a la capacitación de las personas y proveer a las personas de la información necesaria (técnica, económica, proyectos,...) para que dé sentido a su trabajo y le facilite su realización con visión global. La empresa evalúa de forma más o menos sistemática la satisfacción de las personas de nuestra organización mediante encuestas, entrevistas personales, grupos focales.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de equidad e igualdad de género • Planes orientados a la capacitación de las personas • Información • Evaluación sistemática de la satisfacción de las personas.
Nivel 1:	La empresa tiene implantados sistemas para la prevención de riesgos laborales y mejora de la salud, y contrasta de una manera informal la satisfacción de las personas en la organización.	

MODELO DE MADUREZ

TERRITORIO

Las empresas son ciertamente un actor esencial en el territorio situándose en el corazón del desarrollo económico y social del territorio. La empresa está condenada a perdurar en el tiempo y por ello no puede disociarse del territorio en el que desarrolla su actividad. De este arraigo territorial nace una responsabilidad hacia su territorio. La empresa es un socio legítimo e indispensable para acompañar y estimular las dinámicas de desarrollo, que se inscriben necesariamente en su sostenibilidad en el tiempo. Los factores a analizar en este ámbito hacen referencia al impulso y apoyo a la cultura y valores del territorio, la creación de empleo y riqueza, al emprendimiento en el territorio, la formación y capacitación del territorio, la cooperación con agentes públicos y privados del territorio, y los proyectos territoriales.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PALANCAS
Nivel 5:	La empresa impulsa y apoya la puesta en marcha de proyectos territoriales, participando en la configuración estratégica del territorio y buscando el máximo de aprovechamiento de sus sinergias como territorio para el logro de una visión compartida.	<ul style="list-style-type: none">• Impulso y apoyo a proyectos territoriales• Liderazgo de proyectos territoriales
Nivel 4:	La empresa impulsa y apoya la formación y capacitación del territorio a través de la colaboración con otros agentes educativos y socio-empresariales público-privados.	<ul style="list-style-type: none">• Impulso y apoyo a la formación y capacitación del territorio• Cooperación con agentes públicos y privados del territorio
Nivel 3:	La empresa busca el impulso y apoyo al emprendimiento en el territorio, y el desarrollo de la economía local.	<ul style="list-style-type: none">• Proyectos de emprendimiento en el territorio
Nivel 2:	La empresa es activa en el impulso y apoyo a la cultura y valores del territorio, e impulso y apoya a la creación de empleo y riqueza a través de la participación en distintos foros e iniciativas.	<ul style="list-style-type: none">• Participación en proyectos territoriales
Nivel 1:	La empresa participa en pocas iniciativas culturales, sociales y proyectos territoriales.	

INSTRUMENTOS Y MECANISMOS PARA LA TRANSFORMACIÓN

ENFOQUES PARA LA TRANSFORMACIÓN

Los enfoques para la transformación hacen referencia a los principios, filosofías y estrategias que orientan la transformación de una empresa.

Así, estos enfoques pueden hacer referencias a claves competitivas, principios transformadores de los modelos de negocio, la aplicación de tecnologías o patrones de configuración de negocios, que analizados desde una perspectiva individual y holística ayuden a la empresa a adaptar el negocio y mejorar los resultados, procurando la sostenibilidad de la empresa.

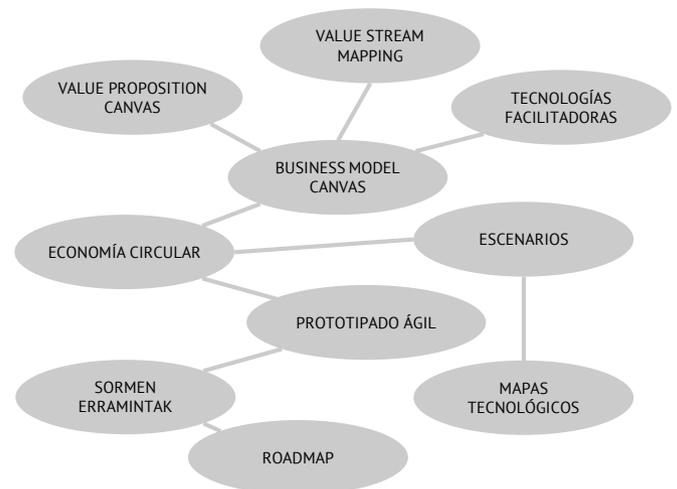
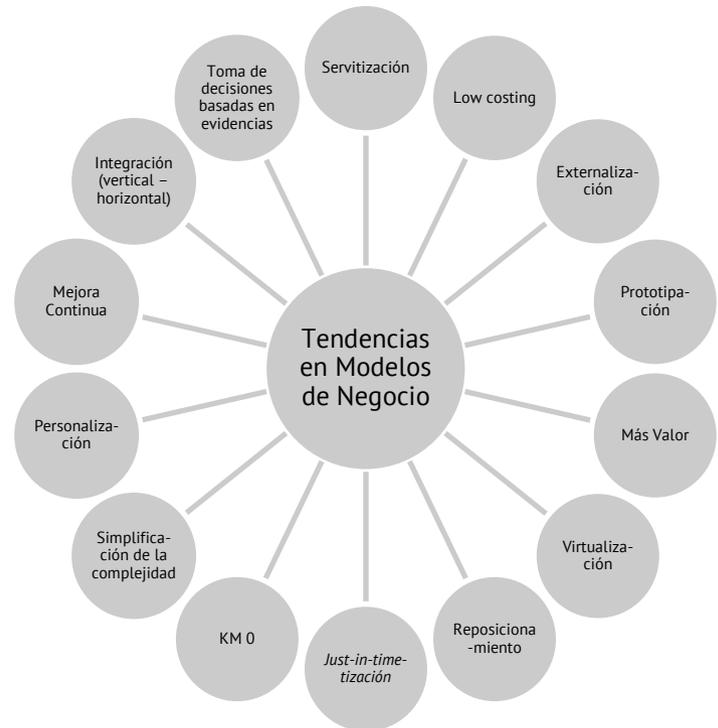
Se trata de apoyos sobre los cuales la empresa puede configurar capacidades diferenciales (actividades críticas), que se traduzcan, gracias al uso de recursos críticos y socios críticos (con quien combinar conocimientos y capacidades) en una propuesta de valor fundamental.

HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

Las herramientas para la transformación hacen referencia a técnicas y herramientas orientadas a la mejora y la innovación.

Así, estas herramientas responden a los distintos retos que requiere la transformación empresarial, desde el diagnóstico, la generación de ideas, el estudio de buenas prácticas, el análisis de procesos, el rediseño de procesos, la generación de propuestas de valor, la eliminación de despilfarro, la implicación de las personas, la innovación abierta, etc.

Se trata de mecanismos que soporten los procesos de mejora e innovación, a través del uso de técnicas y herramientas contrastadas que ayuden a estandarizar procesos y generar un aprendizaje y experiencias estructuradas.



BIBLIOGRAFÍA

1. FRASER, P., MOULTRIE, J. & GREGORY, M. The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *IEEE International Engineering Management Conference*, 2002. 244-249.
2. GARCÍA-MIRELES, G. A., MORAGA, M. Á. & GARCÍA, F. Development of maturity models: A systematic literature review. *IET Seminar Digest*, 2012. 279-283.
3. GILLIES, A. & HOWARD, J. 2003. Managing change in process and people: Combining a maturity model with a competency-based approach. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14, 779-787.
4. HELGESSON, Y. Y. L., HÖST, M. & WEYNS, K. 2012. A review of methods for evaluation of maturity models for process improvement. *Journal of software: Evolution and Process*, 24, 436-454.
5. HOLLAND, C. P. & LIGHT, B. 2001. A stage maturity model for Enterprise Resource Planning systems use. *Data Base for Advances in Information Systems*, 32, 34-45.
6. KENNY, J. 2006. Strategy and the learning organization: A maturity model for the formation of strategy. *Learning Organization*, 13, 353-368.
7. KENT CRAWFORD, J. 2006. The project management maturity model. *Information Systems Management*, 23, 50-58.
8. KHOSHGOFTAR, M. & OSMAN, O. Comparison of maturity models. *Proceedings - 2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, ICCSIT 2009*, 2009. 297-301.
9. LEE, J., LEE, D. & KANG, S. 2007. An overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*.
10. LOCKAMY, A. 2004. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9, 272-278.
11. METTLER, T. & ROHNER, P. Situational maturity models as instrumental artifacts for organizational design. *Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology, DESRIST '09*, 2009.
12. NEFF, A. A., HAMEL, F., HERZ, T. P., UEBERNICKEL, F., BRENNER, W. & VOM BROCKE, J. 2014. Developing a maturity model for service systems in heavy equipment manufacturing enterprises. *Information and Management*, 51, 895-911.
13. PAULK, M. C., CURTIS, B. & CHRISISS, M. B. 1993. Capability Maturity Model, Version 1.1. *IEEE Software*, 10, 18-27.
14. PÖPPELBUß, J. & RÖGLINGER, M. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011*, 2011.
15. RÖGLINGER, M., PÖPPELBUß, J. & BECKER, J. 2012. Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18, 328-346.
16. ROSEMANN, M. & DE BRUIN, T. Towards a business process management maturity model. *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems, Information Systems in a Rapidly Changing Economy, ECIS 2005*, 2005.
17. STRUTT, J. E., SHARP, J. V., TERRY, E. & MILES, R. 2006. Capability maturity models for offshore organisational management. *Environment International*, 32, 1094-1105.
18. WENDLER, R. 2012. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54, 1317-1339.