



NOMBRE DE LA EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO

AZULEJOS PLAZA

NOMBRE DEL PROYECTO

Innovación: Estrategia diferenciadora
basada en productos y procesos
respetuosos con el Medio Ambiente

PRESIDENTE O GERENTE DE LA EMPRESA

Carlos Lázaro

LOCALIZACIÓN

Partida Vinyals s/n-12110 Alcora (Castellón)

NUMERO DE EMPLEADOS

98

AÑO DE FUNDACIÓN DE LA EMPRESA

1962

CONSULTORA QUE PRESENTA EL CASO

QPT

ANTECEDENTES

Azulejos Plaza, fundada en 1962, presenta una dilatada historia en el campo de la producción y comercialización de baldosas cerámicas.

A lo largo de dicho periodo ha ido actualizando sus instalaciones y tecnología para acometer las necesidades del mercado a la vez que ha ido ampliando éste hasta alcanzar a los cinco continentes.

En el año 2000 disponía de tres centros de producción y una posición estable en los mercados. En 2008 y como consecuencia de la crisis mundial se hace necesario reconsiderar su Plan Estratégico para mantenerse en el mercado, máxime en un momento en el que venía de una fuerte inversión en la instalación de su tercera factoría y acopio de tecnología de última generación.

Azulejos Plaza se encontraba, en esos momentos, con tres centros de producción, de los cuales uno era viejo y otro muy moderno, con una capacidad productiva que sobrepasaba la situación de recesión en la demanda y, en definitiva, con una clara ineficiencia de sus instalaciones industriales para acometer la situación de crisis.



RETOS ESTRATÉGICOS

Como consecuencia de la crisis generalizada de la demanda, **Azulejos Plaza** redefinió su Plan Estratégico y focalizó su visión en el mercado de producto de gama media y alta, en productos de gran formato, en pasta blanca y con una optimización de sus instalaciones productivas que le permitieran ajustar los costes operativos y una racionalización de sus activos industriales.

El principal reto estratégico era la supervivencia y la base en una redefinición de mercados y ajustes industriales.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

A la vista de lo anterior se acometió la revisión del Plan Estratégico y se definieron tres líneas básicas:

- Redefinición de mercados/productos
- Optimización industrial
- Introducir elemento diferenciador en el enfoque medioambiental de la empresa

Estas tres líneas, si bien estaban previstas inicialmente en su Plan Estratégico, se vieron reforzadas por las necesidades imperiosas que marcaba el mercado ya en 2009.

Fruto de todo ello ha sido:

- Redefinición de mercados/productos:
- Reforzar el Equipo Comercial
- Definir Plan Comercial y nuevas áreas comerciales
- Creación de un Departamento de Marketing
- Definir Plan de Marketing
- Lanzamiento de nuevos formatos y modelos,
- Centrarse en la producción de pasta blanca
- Fundamentalmente en formatos grandes
- Optimización Industrial:
- Diagnóstico Industrial (basada en las 20 Claves de Kobayashi)

- Planes derivados en las diferentes Áreas de Mejora
- Aplicación de las 5S a la Planta Industrial
- Definir variables de materiales y procesos a controlar
- Establecer sistema de control SPC
- Automatizar la toma de datos “on line” en planta
- Software de gestión de los datos de planta
- Elemento diferenciador: Innovación en Medio Ambiente:
- Seguimiento de la AAI
- Seguimiento de la Certificación ISO 14001
- Desarrollo de productos de mínimo impacto ecológico (Linea EcoLogik)
- Proyecto de Innovación sobre reutilización y reciclado de subproductos industriales
- Proyecto de Innovación Life + con socios del entorno
- Autocertificación de producto ecológico
- Ecoetiqueta

Todo este plan (2010-2013) supone un gran reto para **Azulejos Plaza** ya que aún en el tiempo una labor de racionalización productiva con otra de redefinición de producto/mercado y expansión en nuevas áreas diferenciadoras, así como un esfuerzo para su equipo técnico a la hora de acometer ambas direcciones.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA

Las anteriores líneas estratégicas se implementaron en base a tres planes coincidentes con las mismas, previa reflexión estratégica del equipo directivo.

Cada uno de los Planes está liderado por el Responsable del Área correspondiente si bien la Dirección General pilota en directo todos ellos.

Los tres planes están en marcha y se prevé su finalización antes del verano 2012.

Como consecuencia directa de los Planes ya se ha conseguido:

- Definición clara del departamento de Marketing y el desarrollo completo de la nueva línea de producto y su lanzamiento al mercado desde primavera 2011 y en continuo en las Ferias sucesivas.



- Se ha reubicado toda la producción en una única planta (se partía de tres plantas), optimizando las líneas productivas, horarios y proceso productivo para acometer las necesidades comerciales. Todo ello, además, ha supuesto un incremento de la calidad de la producción, reducción de tiempos de suministros y ajuste de costes industriales.
- Se dispone de la instalación de toma de datos “on line” y del software de tratamiento de los mismos y será totalmente operativo antes de finalizar 2011.
- Se ha desarrollado completamente la idea Ecologik, con línea de producto, autocertificado y se está en marcha con el proyecto Life. En este apartado cabe destacar que Azulejos Plaza fue premiada con el Alfa de Oro a la Calidad 2011 por su línea de producto Ecologik fruto del proyecto innovador de reutilización de subproductos de otras industrias y, con ello, disminuir significativamente el impacto ambiental.

Así pues, todos los pasos se han dado con antelación a la fecha prevista de finalización y ello permitirá dedicar el año 2012 a sumar los esfuerzos para lograr situar a **Azulejos Plaza** en la cuota de mercado prevista en su Plan Estratégico.

RESULTADO DE ÉXITO

Como se ha indicado anteriormente, el Plan se ha conseguido en su totalidad y son frutos concretos:

- Nueva línea de producto Ecologik merecedora del Alfa de Oro a la Calidad en Cevisama 2011.
- Reubicación de toda la producción en una única planta y optimización de la misma en cuanto a instalaciones, tiempos y costes.
- Toma de datos "on line" de la planta industrial para la gestión operativa de la misma y conseguir mejorar sistemáticamente los tiempos, calidad y costes conforme a los resultados de la diagnosis industrial de las 20 claves de Kobayashi.
- Participación en proyectos de Innovación (Cheque Innovación, LIFE, IMPIVA, CDTI) para, junto a la captación de financiación, lograr sinergias con diferentes socios y lograr los resultados deseados .

