

## INFORME SOBRE BUENAS PRÁCTICAS PARA CEX CENTROS DE EXCELENCIA.

### PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN – VADILLO ASESORES

**Persona de contacto:**

- Nombre: José Antonio Gómez Vadillo.
- Teléfono fijo y móvil: 945 222 762 – 660 330 469
- E-mail: [j.a.gomez@grupovadillo.com](mailto:j.a.gomez@grupovadillo.com)

**Quiénes somos:**

Vadillo Asesores es una empresa familiar creada en 1.949, orientada principalmente al mercado de la CCAA del País Vasco.

Nuestra misión es: “Ser un empresa familiar de servicios profesionales de asesoría, consultoría y formación, en los ámbitos económicos, fiscal, laboral, jurídico, asegurador y de gestión de empresas, que con innovación tecnológica, un equipo de personas comprometidas y aliados, saben dar respuesta y soluciones eficientes”

**Nuestros principales servicios:**

Nº	Servicio.	Descripción.
1.	Asesoría legal a empresas.	Asesoramiento preventivo jurídico empresarial.
2.	Asesoría tributaria.	Planificación fiscal y asesoramiento en la liquidación de impuestos.
3.	Asesoría financiera.	Análisis económico financiero y gestión de Cuadro de Mando financiero.
4.	Asesoría contable.	Mecanizado contable, gestión contable y confección de Cuentas Anuales.
5.	Asesoría laboral.	Gestión administrativa laboral y gestión de las personas.
6.	Consultoría en protección de datos.	Adaptación, implantación, formación y auditoría en la materia.
7.	Consultoría en empresa familiar.	Acompañamiento en el proceso de sucesión, tutoría en el desarrollo del protocolo familiar y de socios. Diseño e implantación de los órganos de gestión familiar.
8.	Microconsultoría en gestión de empresas	Diagnóstico e implantación modular, adaptado a la micropyme y pyme, para la mejora de sus procesos y capacidades de gestión.
9.	Gerencia de riesgos.	Diagnóstico de los riesgos patrimoniales y de responsabilidad civil en la empresa y su aseguramiento.

10. Correduría de seguros. Asesoramiento, representación e intermediación en el mercado asegurador, para la protección patrimonial de empresas y particulares.

**Mercado y clientes:**

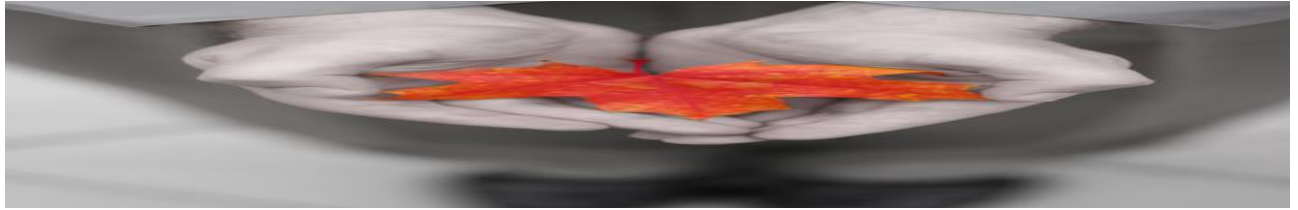
Mercado 2.010	%
Mercado Alavés.	85%
Resto CCAA.	9%
Resto mercado nacional.	6%

Clientes 2.010.	%
Nº clientes particulares.	3.500
Nº clientes Pymes.	450.

**Capital Humano:**

Nº de personas	
Antigüedad	99,3 meses
Edad media	37,54 años
Porcentaje hombres	36%
Porcentaje mujeres	64%

## TÍTULO – ¿POR QUÉ UNA PYME DEBE INTEGRAR LA RSC?



### DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA:

En la reflexión estratégica de 2.005/2.007, analizando las fuentes de información detectamos el informe de Market and Opinion Research Internacional del 2.000. Realizado sobre 12 países europeos y 12.000 ciudadanos, entre otros datos indicaba que “El 58% de los europeos considera que las empresas no prestan suficiente atención a la RSC - Responsabilidad Social Corporativa- (en España este porcentaje se elevaba al 62%) y que “El 47% de los españoles consideraba muy importante la RSC a la hora de decidir la compra de un producto o servicio”.

Arie de Geus, directivo de Shell en el 83, hablaba del perfil económico y social que las empresas deben tener, e indicaba que las empresas mueren porque sus directivos sólo se centran en producir productos olvidando que una empresa “es una comunidad de seres humanos en el mundo de los negocios”.

Este mismo directivo, identificó que las características de las empresas centenarias tenían que ver con buenas prácticas en RSC.

Y Robert Kaplan indicaba que, si bien en 1.929 el 85% del valor de la empresa eran sus activos tangibles, en el 2.000 los intangibles pasan a ser las 4/5 partes del valor de las empresas.

Con estos datos y otras informaciones, tomamos la decisión de adaptarnos a estas tendencias.

Así vimos que teníamos que definir un nuevo concepto, el de Vocación, que es un concepto curiosamente muy identificado con los valores de una empresa familiar. Por tanto, además de nuestra visión, misión y valores, definimos la vocación como “Vadillo Asesores es una empresa familiar, con vocación de sostenibilidad de al menos 100 años, que persigue ser un referente en el sector por su excelencia en el servicio y en la responsabilidad social empresarial”.

Y también identificamos **que un factor clave de éxito** es generar valor sostenible; lo que implica crear valor para la organización y para el entorno.

En el plan estratégico 2.008/2.010 identificamos además de la visión de negocio, la visión de RSC en congruencia con la creación de valor sostenible, la cual definimos como “Garantizar la continuidad de la empresa dando respuesta a todos los grupos de interés mediante criterios de transparencia en la información, con sistemas de diálogo permanente que permitan aportar beneficio mutuo a la relación mediante una gestión por valores”.

Para crear este valor, determinamos una estrategia de crear valor en nuestras capacidades actuales e invertir en el desarrollo de capacidades nuevas.

De esta forma hemos desplegado valor en nuestras capacidades actuales: en procesos desplegando la gestión por procesos; en tecnología, apostando por la gestión documental; en productos, realizando un tutelaje de los productos con los nuevos clientes, y desarrollando una carta cliente/proveedor que personaliza el mismo; en conocimiento, desarrollando las

capacidades de nuestras personas a tres niveles (saber, saber hacer, saber ser) o socializando nuestro conocimiento al cliente con aulas formativas gratis.

Para desarrollar capacidades futuras, en el actual plan estratégico, dentro de los procesos, estamos trabajando la integración de nuestro proceso con el del cliente. En tecnología, abrir la intranet a extranet. En producto, desarrollar un nuevo producto para satisfacer necesidades insatisfechas como el microimplante, que consiste en realizar un diagnóstico a la empresa, detectar las áreas de mejora, priorizar una e implantarla en 100 días con la finalidad de que la empresa pueda gestionarla de forma autónoma. En conocimiento, desarrollando el mismo con la gestión de las alianzas.

Todo ello nos ha llevado a identificar los siguientes factores críticos de éxito para crear un valor sostenido que son:

- 1.- Capacidad de adaptación: debemos profundizar en la gestión del contacto con los grupos de interés y, en los procesos de selección, tener como criterio el buscar personas con capacidad de escucha y con ganas de desarrollarse, para vencer las resistencias al cambio.
- 2.- Debemos crear valor. Lo que supone tener una cultura basada en la confianza. Y que se transformen en hechos los compromisos adquiridos.
- 3.- Trabajar con políticas a largo plazo, lo que implica política de control de los dividendos y la filosofía de ganar/ganar.
- 4.- Crecer en colaboración, lo que implica mejorar y gestionar las alianzas con los grupos de interés.
- 5.- Trabajar el sentido de pertenencia, y en consecuencia descentralizar decisiones.
- 6.- Gestionar por valores. Lo que nos obliga a identificar como clave el proceso de gestión por valores.
- 7.- Y preparar el camino a la cuarta generación, para lo que hay que actualizar el protocolo familiar y de socios.

## RESULTADOS:

En el Plan Estratégico 2.005/2.007 identificamos los grupos de interés y los atributos que nos demandan.

En el Plan Estratégico 2.008/2.010 identificamos los atributos transversales a todos los grupos de interés, lo cual nos ha permitido una gestión más congruente, y hemos dado respuesta a los mismos.

Así al atributo de actuar con transparencia, le hemos dado respuesta informando con un díptico a todos los clientes de los resultados económicos. Publicamos nuestras Cuentas Anuales en la Web. Hemos editado desde el 2.008 tres memorias de RSC, que también se pueden descargar en la Web, así como nuestras tres memorias de gestión premiadas con Q de plata y oro.

Al atributo de dialogo permanente le damos respuesta con el desarrollo de grupos focales con grupos de interés y este año, con un consultor externo, vamos a realizar una entrevista cualitativa con 25 clientes. Estamos participando en una prueba piloto del Gobierno Vasco, que ha elegido a 4 empresas de la Comunidad, para desarrollar una metodología que sirva a las empresas a racionalizar los horarios. Y hemos desarrollado un compromiso de garantía por escrito con los clientes.

Al atributo de generar beneficio propio le respondemos con aulas gratuitas de formación a clientes. También aportamos el 5% del beneficio entre 4 acciones centradas en la sociedad alavesa y que los clientes votan para decidir el porcentaje de reparto. Y estamos haciendo acciones de voluntariado, como movilizar un autobús de donación de sangre desde el 2.008, consiguiendo 30 donaciones en un día.

Hemos desarrollado una cuenta de explotación que presentamos en la memoria anual de RSC, donde explicamos que la cuenta de pérdidas y ganancias tradicional se puede ver desde indicadores de resultado segmentados en Capital de Negocio, Capital Humano, Capital Social, Capital Organizacional, Capital Tecnológico y Capital de Marca, dando así una visión tangible a todos los intangibles que tiene una empresa.

Hemos identificado además unos estándares sociales a los cuales también intentamos dar respuesta; por ejemplo a la sostenibilidad contribuimos con una política de dotación de los beneficios, al menos en el 50% a reservas. A la conciliación familiar y profesional, con un programa de Conciliación implantado desde el 2.005, premiado con dos reconocimientos, uno del Ayuntamiento de Vitoria y otro de la Fundación San Prudencio y valorado por nuestro equipo con notas de 8.5. Perseguimos la excelencia, como estándar social, como prueban los reconocimientos que tenemos de Q plata y oro de Euskalit, siendo la única asesoría que lo tiene. Y respondemos a trabajar con criterio ético gestionando por valores y estableciendo compromisos por escrito con todos los grupos de interés.

Así mismo, creemos que la sostenibilidad se tiene que basar en la cooperación, por lo que actualmente hemos creado una nueva empresa con un cliente. Con una ingeniería hemos creado otra empresa, para entrar a nivel nacional como consultoría especializada en las empresas del mecanizado. Y con un competidor hemos mejorado y compartimos una herramienta para el desarrollo del producto de protección de datos personales.

## LECCIONES APRENDIDAS:

En el año 2.005 nos parecía casi imposible que la empresa tuviera otra dimensión que la de negocio. Cuando descubrimos lo que eran los grupos de interés, y que teníamos que conocerlos mejor, se nos empezó a abrir una luz sobre la dimensión social de la empresa. Por tanto, hay que conocer bien a los grupos de interés

Hoy estamos convencidos que la viabilidad del negocio pasa por escuchar y actuar congruentemente con los grupos de interés. Por tanto, hay que dar respuesta a lo que piden los grupos de interés.

Curiosamente se van venciendo resistencias al cambio, y descubres indicadores para medir intangibles, y ves que los mismos tienen un valor y que se pueden gestionar. O descubres que no es teoría la política gana/gana, y que hay personas que sí quieren colaborar y crear valor conjunto. Por tanto, se pueden medir los intangibles y en consecuencia gestionarlos.

Y decidimos editar nuestra memoria de RSC, para demostrar que esto no es sólo campo de las grandes empresas.

Lo curioso es que cuando explicamos la misma a nuestros clientes pymes, se dan cuenta de que tienen muchas buenas prácticas de RSC que nadie se las había identificado. Por tanto, hay que perseguir la búsqueda de buenas prácticas y ver lo que hacen otros.

Y lo que no hay que hacer es pensar que esto es sólo para los grandes. Y sobre todo, si se inicia el camino, no desistir.