



**ARNAUT & IBERBROKERS**

Asesores Tributarios  
y Empresariales

**MEMORIA EFQM 2005+**



**ARNAUT & IBERBROKERS ASOCIADOS, S.L.**

Gran Vía, 46

26005 Logroño, La Rioja

Teléfono: 941 200 609

Fax: 941 287 079

Correo electrónico: [arnaut@arnaut.net](mailto:arnaut@arnaut.net)

## **I. INTRODUCCION. FACTORES CLAVE**

### **1.- DESCRIPCIÓN DE ARNAUT & IBERBROKERS**

#### **1.1. HISTORIA**

Arnaut & Iberbrokers es un despacho de asesoramiento tributario y empresarial que asesora a empresas, particulares e instituciones en todo lo relacionado con estas materias. Basilio Ramírez Pascual y Juan Carlos García Ramírez son sus socios fundadores. Las vidas de estos dos profesionales se unieron en 1991 cuando ambos decidieron crear Arnaut & Iberbrokers. Ramírez Pascual era propietario de Arnaut, firma que se dedicaba principalmente a la asesoría tributaria, y García Ramírez, por su parte, era el máximo responsable de Iberbrokers, entidad especializada en materia financiera.

#### **1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Arnaut & Iberbrokers Asociados, S.L., es una empresa dedicada al Asesoramiento Tributario y Empresarial para empresas y particulares.

Constituye la **VISIÓN** ser la mejor referencia del Sector en la Zona Norte para los mercados en los que opera, en especial en La Rioja y en aquellos que requieren una mayor calidad, profesionalidad y servicio. Los pilares en los que nos basamos para desarrollar nuestra Misión y Visión son:

- Enfoque a la satisfacción de los clientes, aportando valor y contribuyendo a su mejora continua.
- Es fundamental para la empresa el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios
- Estamos convencidos de la bondad de un sistema de mejora continua para nuestra empresa.
- La formación de las personas es el pilar sobre el que se basa la calidad de nuestros servicios. El desarrollo del equipo humano es una de las prioridades.
- La comprensión de las necesidades de los clientes es uno de los objetivos que nos planteamos en todos los proyectos.
- La evaluación de nuestra actuación ante cada cliente es una de las bases de nuestra actuación
- Los hechos y los datos son el sustrato que nos permiten decidir nuestra forma de actuar.
- No es aceptable en nuestro código de conducta la generación de falsas expectativas a los clientes.
- Tenemos la voluntad de impulsar cualquier iniciativa razonada que permita mejorar la formación de los recursos humanos.
- Todas las aportaciones de las personas, tendentes a mejorar o innovar, son apreciadas y consideradas

Para la consecución de la Misión y Visión, Arnaut & Iberbrokers promueve los siguientes **VALORES** entre las personas de la organización:

- Profesionalidad
- Formación
- Trabajo en equipo
- Participación, confianza y mejora continua

#### **1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

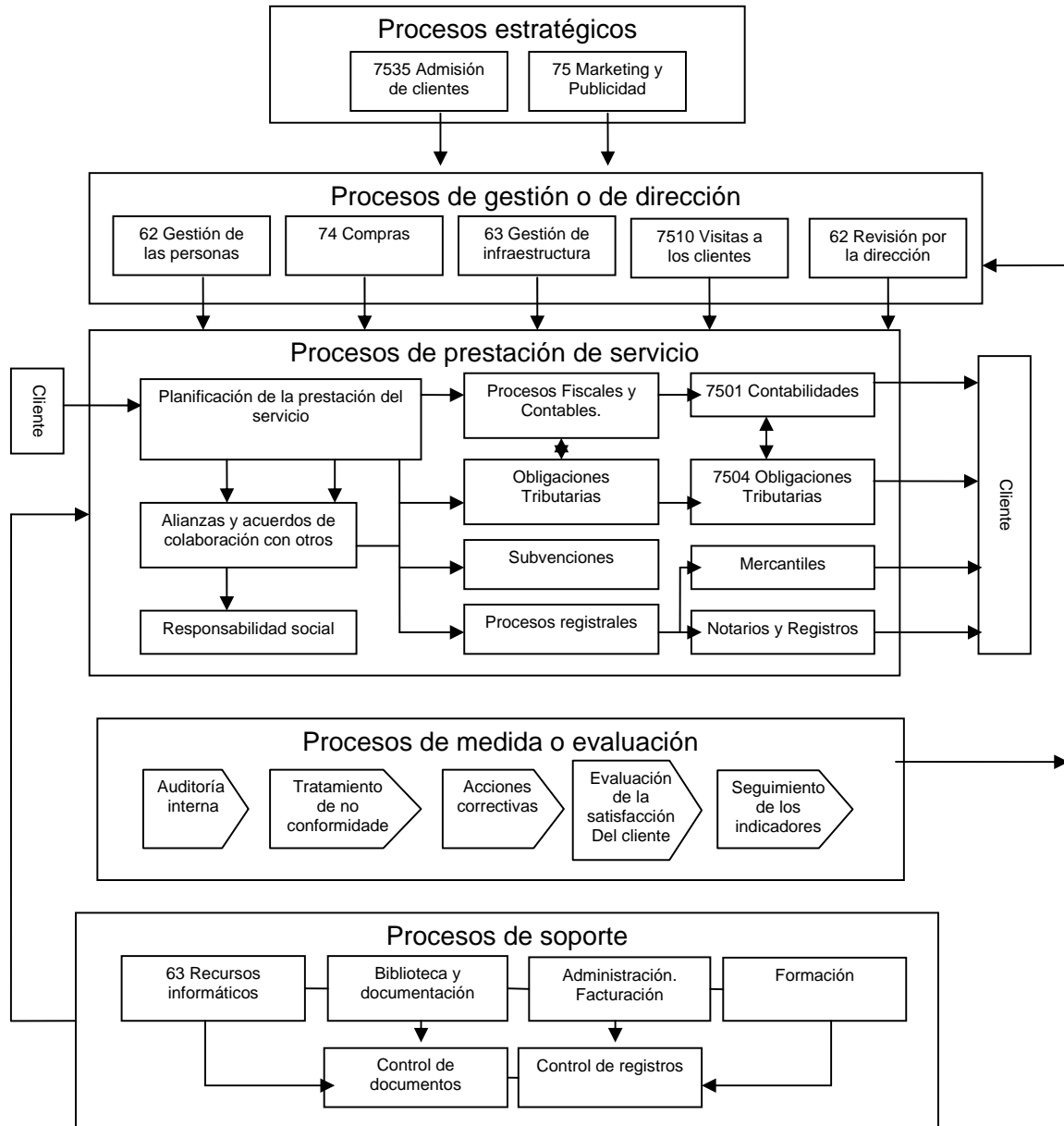
Los servicios que ofrece Arnaut & Iberbrokers Asociados están orientados a satisfacer las necesidades de empresas, instituciones y particulares en materia tributaria, contable, financiera y empresarial. Adicionalmente está especializado en reestructuraciones societarias y tratamiento de la empresa familiar. La flexibilidad de nuestro servicio y los procesos utilizados son adaptables para todo tipo de entidad, ofreciendo soluciones específicas para cada cliente, más allá de su tamaño o el mercado donde actúa. Además ofrece otros servicios como Prevención del Blanqueo de Dinero, LGT Responsabilidad Subsidiaria, Subvenciones, Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal (LOPD)

#### **1.4. CENTRO DE TRABAJO**

Las instalaciones de Arnaut & Iberbrokers se encuentran situadas en Gran Vía, 46 de Logroño. La superficie de las oficinas es de más de 500 m<sup>2</sup>. Todos los puestos de trabajo cuentan con acceso a correo electrónico e Internet y herramientas informáticas como archivo electrónico de documentos. Las salas de reuniones están dotadas de equipos de proyección multimedia.

**1.5. SISTEMA DISTRIBUCIÓN**

La planificación se realiza en el momento en el que el cliente contrata nuestros servicios. Se designa un responsable y el cliente pasa a formar parte de la base de datos, en la que se controlan todas las obligaciones y características del cliente, en forma y fecha. Se planifica y verifica con el encargado del cliente la dedicación y los recursos asignados. La planificación de las actividades se registra en la base de datos de "Tareas a realizar" a través de "Expedientes".



**1.6. ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA: FORMACIÓN, MOTIVACIÓN, NIVELES DE EDUCACIÓN**

Los administradores solidarios son Juan Carlos García Ramírez y Basilio Ramírez Pascual. Arnaut & Iberbrokers Asociados, S.L., está formado por un equipo de personas con amplia experiencia en asesoramiento Tributario y Empresarial. Con un sistema de formación continua que denominamos "Bitácora de Formación", unos 550 m2 de instalaciones en el Centro de Logroño; Biblioteca propia para la gestión del

conocimiento. Los últimos y más recientes medios informáticos y ofimáticos. Todos los puestos de trabajo cuentan con acceso a correo electrónico e Internet y herramientas informáticas como archivo electrónico de documentos. La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización. La competencia necesaria para cada servicio la establece la alta dirección. Es la alta dirección la que realiza las entrevistas de selección de personal, para los puestos identificados y quien realiza el seguimiento de las personas durante el período de prueba. La formación y experiencias aportadas, por cada persona, son también valoradas. La organización analiza las necesidades de formación y decide el método para realizar la formación. Históricamente la formación práctica, y el intercambio de experiencias entre los profesionales ha sido uno de los pilares del desarrollo del despacho profesional, así como la asistencia puntual a seminarios de reconocida calidad y prestigio. Periódicamente, una vez al año, se evalúa la eficacia global de la formación.

### **1.7 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Arnaut & Iberbrokers Asociados, S.L. pretende la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la adaptación de los servicios a las mismas. La organización trata de ceñirse al máximo a las especificaciones de los servicios solicitados por el cliente y aceptados así como cumplir con todas las disposiciones y reglamentaciones ligadas a los servicios de Asesoramiento Tributario y Empresarial. Para conseguir estos objetivos, consideramos imprescindible la participación de toda su plantilla en el trabajo diario, para conseguir una mejora continua en la prestación de los servicios. La formación en el conocimiento de las normas oficiales en materia contable y tributaria es una de las prioridades. Existe un plan de formación del personal que se desarrolla en base a la detección de necesidades de formación en el ámbito de utilización de nuevas técnicas de gestión, sistemas de calidad y de las auditorías internas de calidad.

### **1.8 REGULACIONES QUE DEBE RESPETAR**

Es fundamental para la empresa el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. En última instancia, son los diferentes organismos oficiales los que certifican que se han cumplido las especificaciones de las normas, y por consiguiente el encargo del cliente.

## **2. GRUPOS DE INTERÉS CON LOS QUE SE RELACIONA LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 ESTRUCTURA DE GOBERNANZA**

Los socios fundadores y administradores solidarios son Juan Carlos García Ramírez y Basilio Ramírez Pascual. Arnaut & Iberbrokers Asociados, S.L., está formado por un equipo de personas con amplia experiencia en asesoramiento Tributario y Empresarial. Forman un equipo de 24 profesionales. La organización se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

### **2.2 CLIENTES CLAVE, GRUPOS DE INTERÉS Y SEGMENTOS DE MERCADO**

<b>GRUPO DE INTERÉS</b>	<b>REQUERIMIENTOS ACTUALES Y FUTUROS</b>
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo y colaboración entre compañeros.</li> <li>• Relación con equipo de trabajo.</li> <li>• Satisfacción con el trabajo que se desarrolla.</li> <li>• Sentirse valorado y reconocido.</li> <li>• Formación y aprendizaje de cosas nuevas cada día.</li> <li>• Desarrollo profesional.</li> </ul>
CLIENTES (PERSONAS FÍSICAS Y EMPRESAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad e innovación en los servicios</li> <li>• Compromiso y fidelización</li> <li>• Acompañamiento global</li> <li>• Asesoramiento integral</li> <li>• Comunicación fluida y accesible</li> </ul>
PROVEDORES DE SUMINISTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación fluida</li> <li>• Compromiso y cumplimiento</li> </ul>

COLABORADORES CLAVES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Fidelización</li> </ul>
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y ENTORNO SOCIAL EN GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Cumplimiento de plazos</li> </ul>
ALIANZAS. SOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Trabajo conjunto</li> <li>• Beneficio mutuo</li> <li>• Fidelidad y compromiso a largo plazo</li> </ul>

### **2.3 PROVEEDORES, ALIANZAS, COLABORADORES Y DISTRIBUIDORES**

El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido dependen del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización evalúa y selecciona a sus proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Se establecen criterios para la selección, evaluación y la reevaluación. Se mantienen registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas. Los proveedores de suscripciones, por su volatilidad, se renuevan o no anualmente. La alta dirección decide, previo análisis del interés de continuar o no. A los proveedores de suministros, a pesar de que no hay alternativa real viable, se realizará evaluación. Están en esta categoría las principales compras del despacho, entre las que están electricidad, alquileres y teléfonos. A los clientes que, simultáneamente, sean proveedores de productos requeridos por la organización se les dará preferencia en la contratación, siempre que sus condiciones sean competitivas. La alta dirección es la responsable de decidir sobre la compra de activos fijos, incluyendo en esta categoría mobiliario, equipos, programas y servicios informáticos. Siempre que haya que efectuar una compra y no exista un proveedor ya homologado, se inicia un proceso para selección, evaluación y reevaluación de proveedores. La alta dirección es responsable de contratar los seguros. Se define el encargado de los contactos con las compañías y de la preparación de los informes. Anualmente, la alta dirección evalúa la necesidad y la calidad de los seguros contratados. Se identifican las coberturas necesarias. Se solicitan propuestas a las diferentes compañías de seguros. Se analizan y evalúan las propuestas y se contrata.

### **2.4 RELACIÓN Y MECANISMOS DE COMUNICACIÓN**

Arnaut determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación relativas a

- a) la información sobre el producto
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) la retroalimentación del cliente incluyendo sus quejas.

La organización recibe las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones y las procesa. Por otro lado, recibe la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas, las analiza y adopta las medidas oportunas. Se realiza en cuanto se tiene la información del cliente. La alta dirección evalúa las peticiones del cliente y las resuelve. La retroalimentación del cliente se registra. El despacho hace un seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a si la organización ha cumplido sus requisitos. El método establecido para obtener y utilizar dicha información es mediante reuniones periódicas, preferiblemente trimestrales, con el cliente y a través de la encuesta de satisfacción.

## **3. ENTORNO COMPETITIVO**

### **3.1 POSICIÓN EN EL MERCADO. PRINCIPALES COMPETIDORES**

Arnaut & Iberbrokers se orienta al mercado y a los clientes. Nuestro objetivo son fundamentalmente las empresas, instituciones y particulares, aunque mantenemos contactos con otros tipos de clientes con los que interactuamos tales como la administración pública y otras organizaciones complementarias a nuestro servicio como asesorías laborales, despachos de abogados...etc. Somos conscientes que nuestro sector cuenta con

numerosos competidores, pero basándonos en nuestra andadura profesional, los conocimientos adquiridos durante este tiempo y a nuestros planes permanentes de formación continua, la amplia gama de servicios que ofrece así como nuestra gestión y, por supuesto, nuestro mejor valor que son las personas, distingue a Arnaut & Iberbrokers claramente de sus competidores y asegura su posición de liderazgo en el mercado.

### **3.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

La actividad de Arnaut & Iberbrokers está totalmente enfocada a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Los factores críticos en los que nos basamos son:

1. Enfoque al cliente tanto externo como interno. Servicio de calidad.
2. Liderazgo
3. Reacción a los cambios legislativos
4. Participación del personal
5. Enfoque basado en procesos
6. Innovación
7. Mejora continua
8. Gestión de conocimiento
9. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
10. Establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas entre Arnaut y el cliente.
11. Responsabilidad social
12. Apertura de nuevos campos de negocio

El uso exitoso de estos factores se traduce en beneficios, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

### **3.3 FUENTES DE DATOS DE COMPARACIÓN. LIMITACIONES**

Los socios como máximos responsables comerciales de la organización, analizan la competencia para compararnos. Esta tarea resulta por el momento difícil debido a las resistencias que nos encontramos a la hora del intercambio de información. Contamos con el apoyo de asociaciones profesionales y otros organismos que nos proporcionan algunos datos de partida. La comparativa de resultados concretos es compleja ante la inexistencia de publicaciones especializadas, lo que nos obliga a realizar comparaciones menos directas, así como realizar algunas comparaciones a través de datos obtenidos en Internet. En esta línea, por ejemplo, se llevan comparativas en cuanto a resultados de satisfacción de clientes. También se realizan algunas comparativas de tipo económico con empresas del sector a través de la publicación Expansión.

## **4. MARCO ESTRATÉGICO**

### **4.1 PRINCIPALES RETOS ESTRATÉGICOS**

- Crecimiento sostenido tanto en el plano económico como en la plantilla de la organización
- Satisfacción y fidelización de clientes como medio de asegurarnos nuestra permanencia.
- Atención a las personas que forman la organización como el mejor activo.
- Implementación de un sistema de gestión eficiente basado en procesos.

El propósito último es generar valor interna y externamente. Depende de nosotros mismos pero en gran medida también de la evolución de la sociedad y de las tendencias económicas presentes.

## **5. SISTEMA DE MEJORA DE RENDIMIENTO**

### **5.1 PRINCIPALES ELEMENTOS DEL SISTEMA DE MEJORA DE RENDIMIENTO**

Desde el año 2004 la estructura de evaluación, análisis y mejora se ha basado en dos pilares fundamentales: En primer lugar el organizativo y operativo basado en la estructura y sistemática PDCA de procesos que se aplica a toda la organización; En segundo lugar, el basado en la mejora continua. Arnaut se halla muy familiarizada con los Sistemas de Gestión de la Calidad ya que está certificada en la norma UNE EN ISO 9001:2004 y en su constante búsqueda de excelencia demanda un reto mayor. En 2006 estableció su primer contacto con el Modelo Europeo EFQM 2005+ y desde ese momento ha concretado las siguientes herramientas:

- Auditorías / Autoevaluaciones desde 2004
- Equipos de mejora
- Bitácoras de formación

## **5.2 ENFOQUE PARA LA MEJORA DE RENDIMIENTO Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

Las mejoras se dirigen especialmente a:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia en los objetivos
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos
- Desarrollo de Alianzas
- Responsabilidad Social

Arnaut ha constatado a lo largo del tiempo que, como organización, alcanza su máximo rendimiento cuando todas las personas de la organización gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos. Los beneficios más significativos:

- Agilidad de la organización.
- Reducción de costes.
- Identificación de oportunidades.
- Optimización del rendimiento.
- Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

## **5.3 PRINCIPALES HITOS EN EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA Y PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS**

Arnaut entre los primeros miembros reconocidos del Club de Evaluadores en Excelencia EFQM 2005+.

En 2006 abordamos el Proyecto “Voz de Cliente” como paso previo al Itinerario de Excelencia dentro del modelo EFQM 2005+. La Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) es el organismo que apoya y asesora a las empresas en Sistemas o Modelos de Excelencia Empresarial en colaboración con entidades y organizaciones empresariales. El 12 de Febrero del 2007 La Agencia de Desarrollo Económico de la Rioja otorgó a Arnaut & Iberbrokers la **Carta de Compromiso hacia la Excelencia Empresarial** a través del Programa de **Gestión de Fidelización de Clientes**. Como paso siguiente emprendimos la formación en el modelo EFQM 2005+ a través de la realización del curso **Excelencia EFQM 2005+** en Mayo del 2007 y el **Curso de Evaluadores EFQM 2005+** en Noviembre del mismo año. El 12 de febrero de 2008, en el palacio de Congresos y Auditorio de La Rioja, tuvo lugar el Acto de Reconocimiento de la Excelencia Empresarial organizado por la Agencia de Desarrollo Económico (ADER). Una jornada de reconocimiento a las empresas primeras empresas y profesionales que apuestan por la excelencia como “valor fundamental” para la competitividad de su propio desarrollo empresarial. El Presidente del Gobierno de La Rioja, Pedro Sanz, entregó diplomas a 25 empresas que han iniciado su itinerario hacia la Excelencia Empresarial, participando en el programa “Voz del Cliente” un programa de gestión de la fidelización de clientes; La Agencia de Desarrollo Económico, a través de “ADER Excelencia Empresarial” quiere desarrollar esta cultura de Excelencia, tomando como referencia el modelo EFQM. El objetivo es identificar y poner a disposición de las empresas las mejores prácticas existentes en Excelencia Empresarial. Para ello, ha creado el Club de Evaluadores como pieza esencial en el proceso de reconocimiento y aprendizaje. El Club de evaluadores está formado por profesionales de empresas de diferentes sectores y sus funciones serán evaluar externamente otras empresas y difundir y transmitir las mejores prácticas.

## **5.4 TENDENCIA DE PUNTUACIONES OBTENIDAS COMO RESULTADO DE EVALUACIONES EXTERNAS.**

Desde Abril del 2004, Arnaut & Iberbrokers cuenta con la marca de Empresa Registrada AENOR que acredita que nuestro Sistema de Gestión de la Calidad cumple con los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001. De acuerdo con el impacto de las Normas ISO en la Excelencia en Gestión, estamos actuando de forma eficiente en el criterio de PROCESOS y en el de resultados de los CLIENTES del modelo EFQM

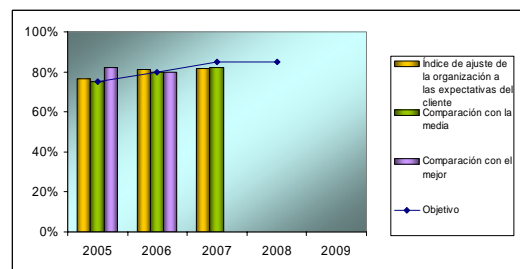
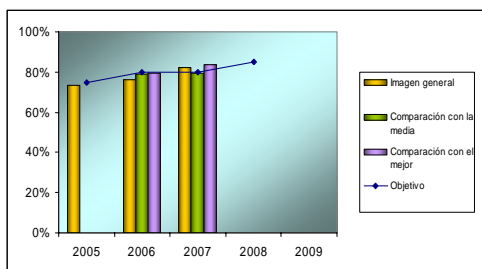
## II. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (ICR)

### 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Los objetivos en los indicadores de percepción, los fijamos el primer año, a partir de la nota 7 (notable). Una vez alcanzada, nos fijamos para el ejercicio siguiente el 0,50. Y si no se alcanza, al año siguiente, volvemos al objetivo anterior. Los objetivos en los indicadores de resultados, si son nota, siguen los mismos criterios que los de percepción. Si son de otro tipo, las metas anuales y el objetivo estratégico, corresponden al consenso, pudiéndose corregir el objetivo inicial establecido, al alta o a la baja, en función de la meta alcanzada en el ejercicio anterior. Las comparaciones con la competencia, son muy complejas dada la opacidad del sector. Las comparaciones con el mejor, las hemos realizado sobre las memorias con reconocimiento de Q de oro, tanto de la Caja Laboral como de Seguros Lagun Aro, siendo conscientes, que estas comparaciones, no son homogéneas con nuestras actividades, pero tiene en común que son actividades de servicios y que atienden a un número muy amplio de clientes.

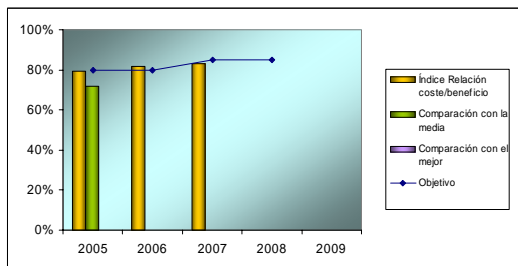
#### Subcriterio 6.a. Medidas de percepción

Uno de los factores prioritarios del éxito de Arnaut ha sido y es la satisfacción total de sus clientes, conseguido mediante un servicio excelente y superior a la competencia. Para medir la satisfacción, en el año 2006 se diseñó una primera encuesta dirigida a los clientes habituales. Los resultados globales obtenidos en las encuestas de satisfacción han sido muy positivos y han superado siempre las expectativas de la Dirección. La encuesta de satisfacción es realizada a un porcentaje representativo de nuestros clientes. Cada uno de los elementos considerados en la encuesta, nos proporcionan una valiosa información y se identifican como los más relevantes tras la realización de entrevistas con los clientes y recabar la opinión del personal en contacto con los mismos. Los objetivos de satisfacción son establecidos todos los años por la Dirección en base a la evolución de los perfiles de clientes y las capacidades de Arnaut & Iberbrokers y su evolución es analizada periódicamente.

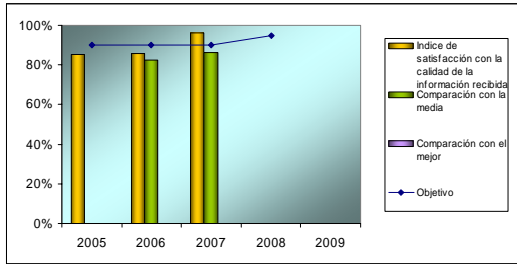


6.a.1. IMAGEN GENERAL y Agentes que inciden: Procesos de admisión, visitas a clientes, evaluación de la satisfacción del cliente, resolución de quejas y de forma secundaria todos procesos relacionados con la prestación del servicio

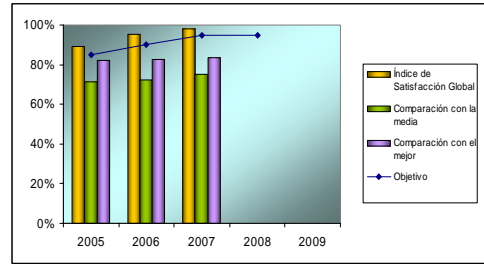
6.a.2. AJUSTE A LAS EXPECTATIVAS y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de admisión, visitas a clientes, evaluación de la satisfacción del cliente, resolución de quejas y de forma secundaria todos procesos relacionados con la prestación del servicio



6.a.3. RELACION COSTE/BENEFICIO y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de visitas a clientes, resolución de quejas y todos procesos relacionados con la prestación del servicio



**6.a.4. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA** y Agentes: Procesos de admisión, visitas, evaluación de la satisfacción del cliente, resolución de quejas y todos procesos relacionados con la prestación del servicio reflejados en este gráfico



**6.a.5. SATISFACCIÓN GLOBAL DEL CLIENTE** y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de visitas a clientes, evaluación de la satisfacción del cliente, resolución de quejas y todos procesos relacionados con la prestación del servicio

Un 98,1% recomendaría sin dudar nuestros servicios. Incluso hay un 1,8% que declara haberlo hecho. De este porcentaje un 25,9% se encuentra bastante satisfecho con nuestros servicios y un 72,2% se siente totalmente satisfecho. El 1,9% restante de las encuestas prefiere no contestar a esta cuestión.

Del 13% de los encuestados que habían realizado una encuesta anterior, salvo el 5,8 % de encuestados que no aportan sugerencias, el resto señalan las siguientes mejoras en el servicio:

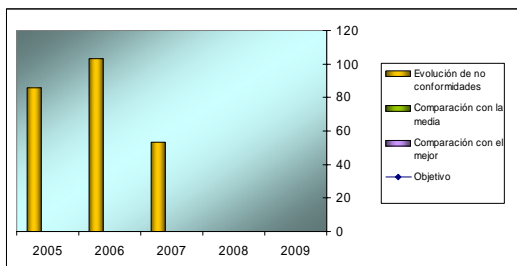
- Imagen más actual, medios más modernos y personal más cualificado. 1,8%
- Percepción de mejora en el servicio aunque sigue pareciendo caro. 3,6%
- Mayor disponibilidad del encargado y del socio y mejor relación personal 1,8%

Como dato de comparación más válido entre los publicados, se utiliza la satisfacción media de los clientes relativo a las empresas del sector certificadas por AENOR en base a la norma ISO 9001.

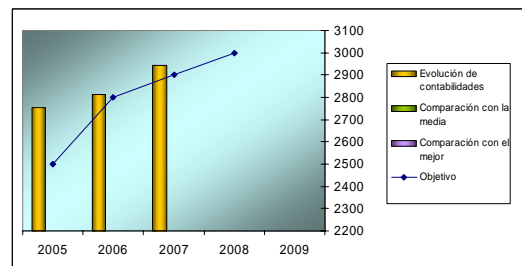
El indicador de imagen general, nos indica que la mejor valoración, es consecuencia de nuestra presencia en prensa, la gestión de la página Web e inversión en instalaciones.

Otros indicadores: Accesibilidad, Quejas y reclamaciones, Fidelidad

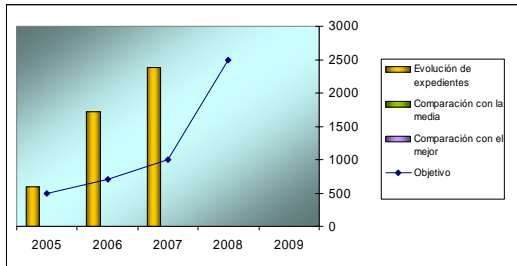
### Subcriterio 6.b. Indicadores de Rendimiento



**6.b.1. NO CONFORMIDADES** y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de evaluación de la satisfacción del cliente y resolución de quejas así como todos procesos relacionados con la prestación del servicio.



**6.b.2. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CONTABLES** y Agentes que inciden en los resultados: Procesos relacionados con la prestación del servicio (Fiscales y contables)



### 6.b.3. EVOLUCIÓN DE EXPEDIENTES y Agentes que inciden en los resultados: Procesos relacionados con la prestación del servicio

Otros indicadores: Cobertura en prensa, Reconocimientos, N° Cursos Impartidos, N° Visitas a la página web, Compromisos de reuniones, Estado del producto, Ampliación de servicios diferenciados (teleformación)

## 7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

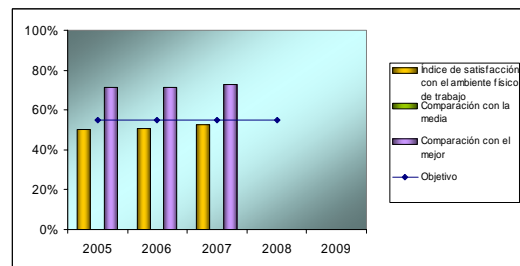
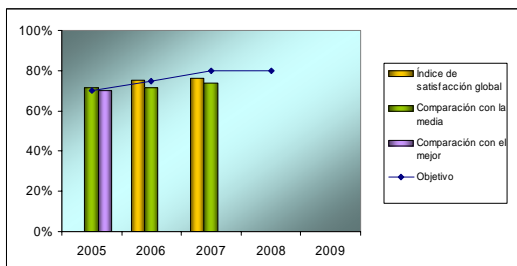
Nuestra comparativa con el mejor, la realizamos con empresas excelentes en materia de RSE, como la Caja Laboral. Con la competencia al igual que en el 6 con una consultoría especializada.

### Subcriterio 7.a. Medidas de percepción

Se ha implantado una metodología de medición del Clima Laboral mediante la cual anualmente se encuesta a todo el personal de la Organización a través de un Cuestionario sobre su grado de satisfacción hacia la organización

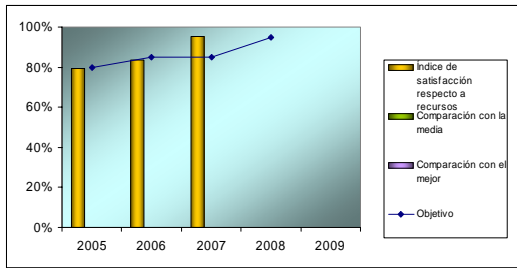
Se ha conseguido una participación del 100% del personal en la cumplimentación de la encuesta, durante este período. En ella se medía:

- Contenido del trabajo
- Ambiente físico del trabajo
- Recursos
- Condiciones laborales
- Relaciones con superiores
- Participación de los empleados
- Relaciones dentro del equipo de trabajo
- Relaciones con otras áreas de la organización
- Comunicación Interna
- Formación
- Promoción y desarrollo profesional
- Sistemas de evaluación del desempeño
- Sistemas de reconocimiento
- Retribución y beneficios
- Identificación con la organización
- Estabilidad en el puesto de trabajo
- Satisfacción global

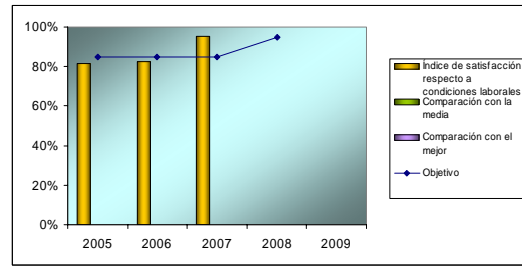


7.a.1. SATISFACCIÓN GLOBAL CON LA ORGANIZACIÓN y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal, formación y responsabilidad social.

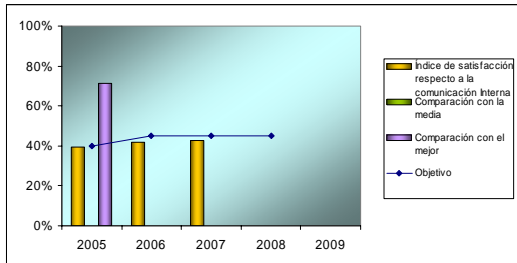
7.a.2. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal, formación y responsabilidad social



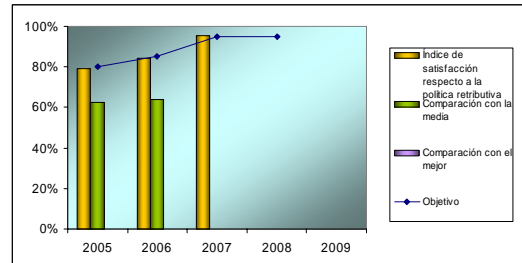
7.a.3. RECURSOS y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal y formación social



7.a.4. CONDICIONES LABORALES y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal, formación y responsabilidad social.



7.a.5. COMUNICACIÓN INTERNA y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal y formación



7.a.6. SALARIO Y BENEFICIOS y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal y responsabilidad social

Los aspectos con valoración más baja han sido analizados con el fin de tomar acciones de mejora: Sobre los temas de organización de vacaciones, remuneración y reconocimiento del personal, actualmente se están valorando acciones para la mejora haciéndose hincapié actualmente en la política de comunicación respecto a estos elementos.

Otros indicadores: Participación, Relaciones dentro del equipo de trabajo, Satisfacción global con el liderazgo, Reconocimiento.

### Subcriterio 7.b. Indicadores de Rendimiento

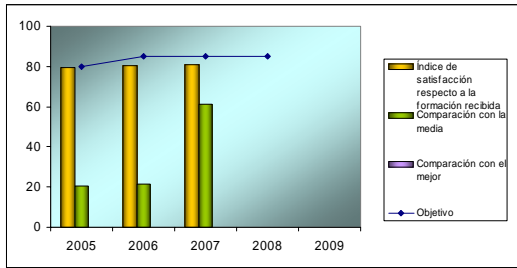
El objetivo de la Dirección ha sido ir mejorando los resultados año a año. Es también destacable que el personal de Arnaut & Iberbrokers no ha secundado nunca una huelga. Estos datos demuestran el grado de implicación y compromiso del personal hacia la empresa.

Arnaud & Iberbrokers atendiendo a su política de promoción interna, favorece el desarrollo profesional de su personal, así puede verse que el 100% de los jefes de equipo y encargados provienen de promoción interna.

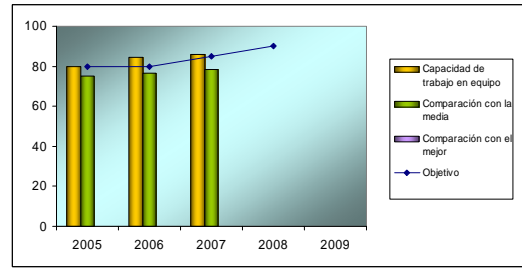
Se lleva a cabo una medida indirecta de la involucración del personal mediante el recuento de las sugerencias de mejora aportadas por éstos en las reuniones semanales.

Los clientes de Arnaut & Iberbrokers han felicitado a sus empleados en infinidad de ocasiones por la colaboración destacada de la empresa así como el esfuerzo y eficacia demostrado ante la aparición de trabajos imprevistos y de especial dificultad.

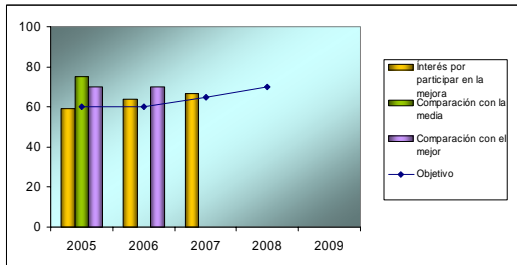
Destacar finalmente que el 100% de los empleados ha participado en las encuestas realizadas en los años 2006 (Sobre bitácora de formación) y 2007 (satisfacción).



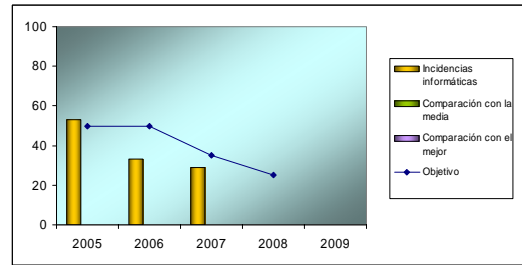
7.b.1. FORMACIÓN y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal y formación



7.b.2. CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal y formación



7.b.3. GRADO DE INTERÉS POR PARTICIPAR EN LA MEJORA y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal y formación



7.b.4. INCIDENCIAS INFORMÁTICAS y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de encuesta de satisfacción del personal, formación y no conformidades

Otros indicadores: Participación en encuestas, Absentismo, Rotación

## **CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

Arnaut & Iberbrokers, es una organización que apuesta firmemente por el compromiso con la sociedad, que se manifiesta en dos ejes fundamentales. El primero, nuestra vocación de permanencia, que hace de la misma una actividad de negocio sostenible. La segunda, nuestro compromiso con una gestión ética de los negocios. Para medir estos aspectos se dispone de una serie de medidas de carácter cualitativo que permiten evaluar adecuadamente el cumplimiento de estos objetivos. Nuestra comparativa con el mejor, la realizamos con empresas excelentes en materia de RSE, como la Caja Laboral. Con la competencia al igual que en el 6 y 7 con una consultoría especializada.

### **Subcriterio 8a y 8b: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento**

Arnaut & Iberbrokers dentro de su misión, visión y valores busca:

- Tener un impacto positivo en la comunidad mediante la colaboración en actividades sociales, culturales y deportivas.
- Ser respetuosos con el medio ambiente teniendo un mínimo impacto medioambiental en las actividades llevadas a cabo.

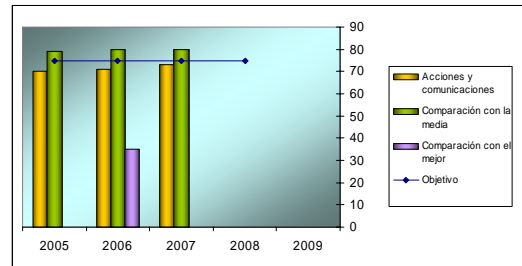
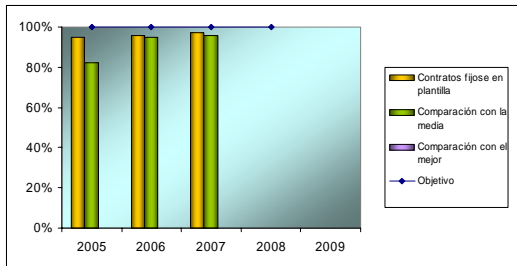
- Colaborar con entidades empresariales y realizar actividades de fomento de la excelencia (objetivo reciente).

Para medir estos aspectos se dispone de una serie de medidas de carácter cualitativo que permiten evaluar adecuadamente el cumplimiento de estos objetivos.

### Subcriterio 8.a. Medidas de percepción

Arnaut, como empresa responsable, persigue su contribución a su entorno y la mejora de su imagen. Por ello, colabora con diversas entidades locales ya sean deportivas, sociales o culturales.

Para medir la percepción de la sociedad se utiliza como medida cualitativa el número de reconocimientos.

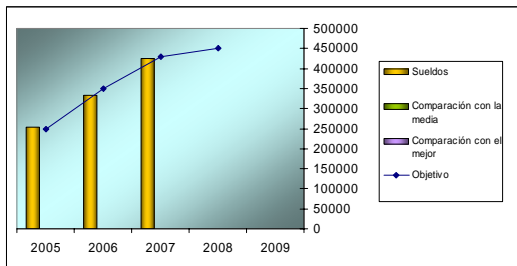


8.a.1. EVOLUCION DE LA PLANTILLA y Agentes que inciden en los resultados: Proceso de admisión, fiscales, contables, tributarios, de satisfacción con el cliente

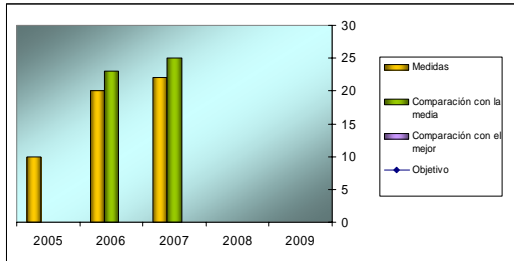
8.a.2. COMPROMISO CON LA SOCIEDAD y Agente que incide en los resultados: Responsabilidad social

### Subcriterio 8.b. Indicadores de Rendimiento

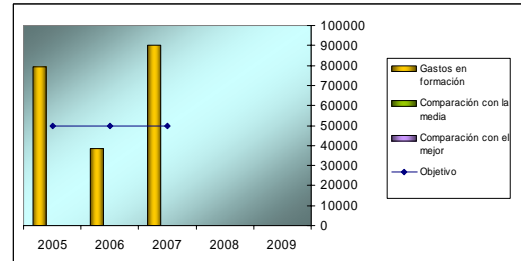
- Evolución de la plantilla e igualdad de oportunidades
- Difusión de información relevante para la sociedad a través de nuestra página web y en breve a través de la plataforma de teleformación
- Patrocinios
- Destacar que a partir de este año, somos la sede del Ilustre Colegio de Titulados Mercantiles de La Rioja.



8.b.1. EVOLUCIÓN SUELDOS Y OTRAS MEDIDAS SOCIALES y Agentes que inciden en los resultados: Formación y responsabilidad social



8.b.2. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN FAMILIAR y Agentes que inciden en los resultados: Encuesta de satisfacción del personal y responsabilidad social.



8.b.3. GASTOS EN FORMACION y Agente que incide en los resultados: Encuesta de satisfacción

También son objeto de análisis otro tipo de actuaciones realizadas para tener impacto social tales como:

- Aparición en medios de comunicación.
- Patrocinios
- Difusión de información relevante para la sociedad a través de nuestra página web y en breve a través de la plataforma de teleformación.

Las apariciones de Arnaut & Iberbrokers en medios de comunicación no sólo se centran en las publicaciones en prensa especializada o del sector, como puede ser el caso de la revista de Dato Económico, La Gaceta de los Negocios, sino también en la prensa local y regional por distintas actividades realizadas, entre las cuales está Diario La Rioja. :

- La aparición por implantación de sistemas de gestión.
- La aparición en prensa por la mención a buenas prácticas.
- La aparición en prensa por actividades de formación y difusión.

### **CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE**

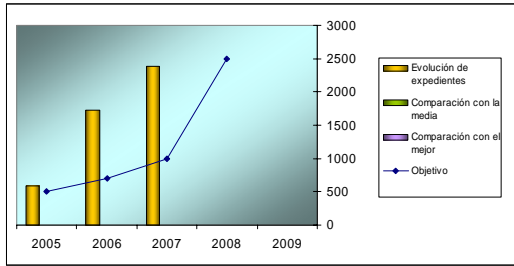
Los datos que presentamos en este criterio son el resultado de los esfuerzos realizados por la organización; así como de las mejoras introducidas en el nivel de satisfacción de los clientes, empleados y sociedad. Todo ello facilita la posición competitiva de la organización.

Creer sin complejos manteniendo nuestra rentabilidad y compartiendo los resultados que se gestionan desde el CMI. Los criterios que hemos tenido presente para plantear los objetivos se fijan en la planificación estratégica, ajustándose anualmente, en función de los logros alcanzados.

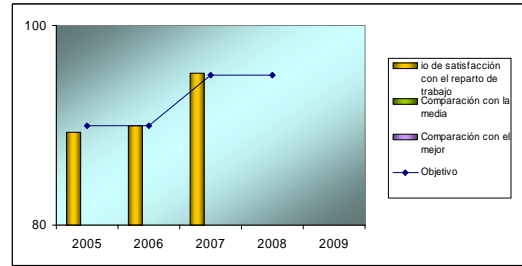
En el caso de los ratios económicos y financieros, nos hemos basado en el objetivo marcado como idóneo por los manuales económicos. Respecto a las comparaciones recogemos datos que hemos obtenido de la media de nuestro sector en publicaciones de prensa, INE, etc.

#### **Subcriterio 9.a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización**

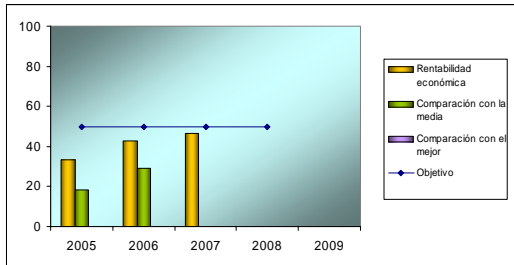
- Crecimiento
- Rentabilidad
- Sostenibilidad



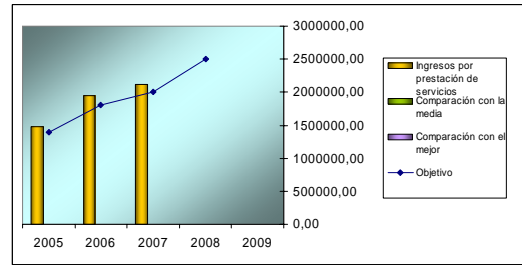
9.a.1. EVOLUCIÓN DE EXPEDIENTES y Agentes que inciden en los resultados: Admisión de clientes, procesos registrales, fiscales y contables, de petición de subvenciones, de evaluación de la satisfacción del cliente.



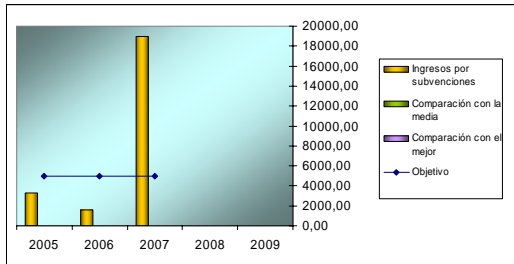
9.a.2. ISG CON REPARTO DE TRABAJO y Agentes que inciden en los resultados: Encuesta de satisfacción del personal.



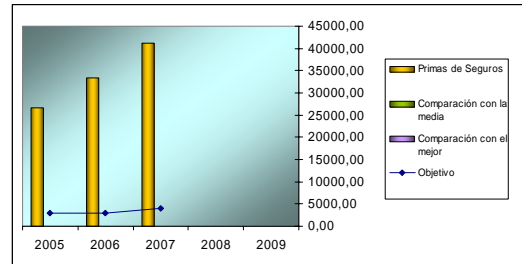
9.a.3. RENTABILIDAD y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de compras y suscripciones, registrales, fiscales y contables, tributarios, de petición de subvenciones



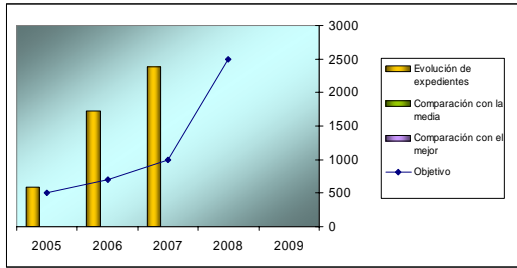
9.a.4. INGRESOS POR PRESTACION DE SERVICIOS y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de compras y suscripciones, registrales, fiscales y contables, tributarios, de petición de subvenciones



9.a.1. INGRESOS POR SUBVENCIONES y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de compras y suscripciones, registrales, fiscales y contables, tributarios, de petición de subvenciones



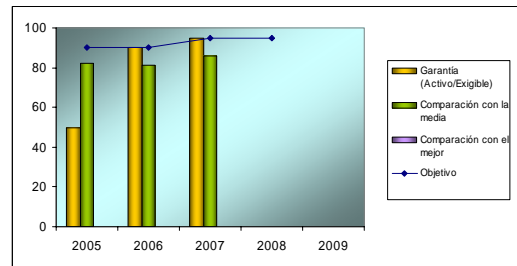
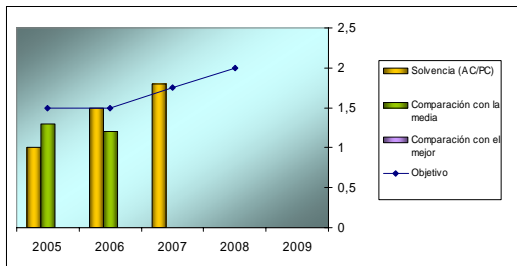
9.a.2. GASTOS EN PRIMAS DE SEGUROS y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de compras y suscripciones, registrales, fiscales y contables, tributarios.



9.a.3. EVOLUCIÓN EXPEDIENTES IGUALA y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de compras y suscripciones, registrales, fiscales y contables, tributarios.

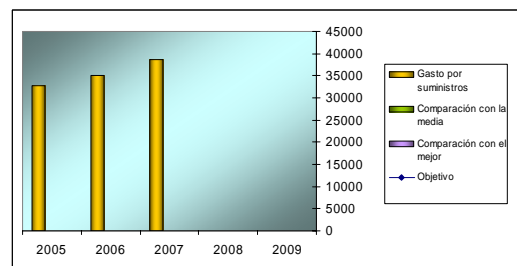
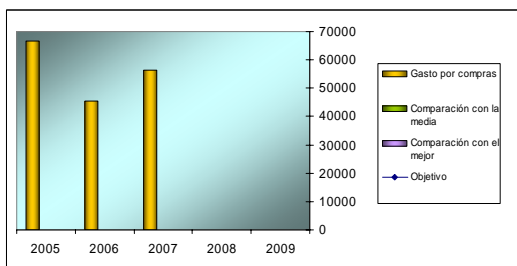
### Subcriterio 9.b Resultados clave de Rendimiento Interno

Al analizar los indicadores de liquidez, se observa como la empresa tiene recursos suficientes para hacer frente a sus necesidades de pago en el corto plazo. El Fondo de Maniobra es positivo y garantiza sobradamente para cumplir con el ciclo de operaciones. Los flujos de caja generados son positivos y aumentan cada año con lo que mejora la viabilidad.



9.b.1. RATIO DE SOLVENCIA (AC/PC) y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de compras y suscripciones, registrales, fiscales y contables, tributarios, de petición de subvenciones.

9.b.2. RATIO DE GARANTÍA (Activo/Exigible) y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de compras y suscripciones, registrales, fiscales y contables, tributarios, de petición de subvenciones.



9.b.3. GASTO POR COMPRAS y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de evaluación de la satisfacción del cliente, registrales, fiscales y contables, tributarios, de petición de subvenciones.

9.b.4. GASTO POR SUMINISTROS y Agentes que inciden en los resultados: Procesos de evaluación de la satisfacción del cliente, registrales, fiscales y contables, tributarios, de petición de subvenciones.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

		OBJETIVOS	HERRAMIENTA/INDICADOR	2009-2010
CLIENTES	Satisfacción	Establecer una política de comunicación externa Controlar nuestra Base de clientela (Clientes actuales – bajas + altas)	Definir una política de comunicación externa para captación de clientes % Nuevos clientes	20% incremento en la base de clientela.
		80% de satisfacción de clientes	Encuestas de satisfacción I.S.G.	>80% clientes satisfechos
		Personalización de la presentación de los servicios en función de las características del cliente	Elaboración de materiales de presentación. Encuesta de satisfacción	>80%
	Rendimiento	Desarrollar la acogida a clientes.	Espacios de recepción, atención telefónica, acogida a visitas.	<2 llamadas antes de contestar
		Mejorar la gestión del servicio prestado	Índice de quejas y reclamaciones.	<5 quejas/reclamaciones al año
			Adicionalmente, índices de satisfacción respecto a los plazos de respuesta de las reclamaciones.	>80 % satisfacción
		Registrar y solucionar en tiempo las no conformidades detectadas	Cumplimiento de plazos en la presentación de ofertas	100% de cumplimiento en plazo
Índice de no conformidades.	Las no conformidades registradas, se deberán resolver y cerrar en un plazo máximo de 90 días desde su detección.			
PERSONAS	Formación	Que el 100% de las personas de la participen en proyectos de formación tanto interna como externa.	Evaluación de la eficacia de la formación / Número cursos por persona	100% cursos evaluados
			Satisfacción con la eficacia de la formación	> 90 % satisfacción
			Lanzamiento de plataforma de teleformación / Usuarios	>40 usuarios durante el primer año.
	Mejor lugar donde trabajar	<5% de personas que no consideran Arnaut como el mejor lugar donde trabajar	Encuesta de satisfacción	<5%
	Satisfacción	<5% de personas insatisfechas con relación a dirección y responsables	Encuesta de satisfacción	<5%
	Alineamiento con Arnaut	<5% de personas que no sienten que en Arnaut exista visión compartida, espíritu de equipo y coordinación.	Encuesta de satisfacción	<5%
		<5% personas insatisfechas con la información que reciben y respecto a la comunicación dentro de la organización	Encuesta de satisfacción	<5%
Competencias	<5% personas que no sienten como reto el desarrollo y actualización de sus competencias (habilidades y conocimientos).	Encuesta de satisfacción	<5%	
Identificación al puesto	% Satisfacción con respecto al puesto de trabajo desarrollado	Encuesta de satisfacción.	>80%	
		Participación en acciones de mejora	>80%	
SOCIEDAD		95% de satisfacción de los principales socios aliados	Encuesta de satisfacción y reuniones periódicas.	95%
		% Satisfacción de usuarios de plataforma de teleformación	Encuesta de satisfacción	>80%
PROCESOS	Productividad	Abrir expediente para el 100% de los proyectos (Iguala, subvenciones, otros...)	Programa de gestión	100 %
		Conseguir cerrar las contabilidades de clientes durante el mes siguiente de aquellos clientes que hayan traído la documentación en plazo.	Programa de gestión	No atrasos superiores a 30 días, 100% de los clientes
ECONÓMICOS-FINANCIEROS	Volumen	Alcanzar un volumen total de operaciones de 2.030.000 euros	Facturación anual	>5%
	Solvencia	Garantizar de forma holgada que actualmente se pueden hacer frente a todos los compromisos financieros a corto y a largo plazo con los recursos disponibles.	Ratio de solvencia	>1

### III MAPA DE AGENTES

#### LISTADO DE AGENTES DE LA ORGANIZACIÓN y MATRIZ DE COHERENCIA

	1					2					3					4					5					6		7		8		9			
Impacto	0-Poco impacto/ 1-Impacto medio/ 2-Fuerte impacto																																		
Enfoques desplegados	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b		
1. Proceso de admisión de clientes. Alta de nuevo cliente	2							2													1	2	2	2	2	2		1		2					
2. Proceso de Marketing y Publicidad					2		2	1										2			2	1	1	1	1										
3. Gestión de las personas				2		1		1			2	1	1	2	2								2	1	1	2		2	2						
4. Proceso de compras					2			1										2			2	1	1	1	1					2					
5. Proceso de gestión de Infraestructura				1		1	2	1											2	2							1								2
6. Proceso de visitas a clientes			2		2			2													2	2	1	1	1	2	2								
7. Revisión por la dirección																																			
8. Planificación de prestación de servicios		1				1	2		1								1	1	1	1	2	1		2		1	1			2	2	2	2		
9. Procesos Fiscales y Contables. Contabilización		1				1	2		1	1	1	1	1				1	1	1	1	2	1		2		1	1			2	2	2	2		
10. Proceso de cumplimiento de obligaciones tributarias. Elaboración de impuestos		1				2	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	2	1		2		1	1			2	2	2	2		
11. Proceso de petición de subvenciones		1				1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		2		1	1				2	2	2		
12. Procesos Registrales		1				1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	2	1		2		1	1			2	2	2	2		
13. Proceso de gestión de alianzas	2		2	1		1		2								2							1		1										
14. Proceso de responsabilidad social	1		1	1		1	1	1			1				1	1	1	1	1		1	1													
15. Proceso de auditoría interna																														2					
16. Proceso de control de no conformidades			1			1		1			1	1	1	1	1								1	1	1	1	2								
17. Proceso de evaluación de la satisfacción del cliente			1			2		1				2									2	2	1	1	1	2	1			2					
18. Proceso de control de calidad						1	1		1	1	1	1	2	1	1		1	1	1	1	1	1				1	1			2	2	2	2		
19. Recursos informáticos				1		1	2	1											2	2							1								2
20. Biblioteca y documentación. Proceso de contratación de suscripciones								1										2			2	1	1	1	1					2					
21. Proceso de administración						1	1		1	1	1	1	2	1	1		1	1	1	1	1	1				1	1			2	2	2	2		
22. Procesos de formación. Bitácora.	2	2	1	1		1	1	1			2	2	1	1	1	1				2		1	1					2	2	2					

## MAPEADO DE LOS AGENTES DE LA ORGANIZACIÓN

### 1. LIDERAZGO

<p><b>1.a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia</b></p>	
<p>El liderazgo en Arnaut es una de las claves principales del éxito de la Compañía desde su creación en el año 1.993. Dicho liderazgo se desarrolla de forma conjunta por los dos socios fundadores Juan Carlos García Ramírez y Basilio Ramírez Pascual.</p>	<p>El equipo directivo promueve el desarrollo de la misión, visión y valores en la organización a través de nuestro proceso 22, concretamente a través de la “Bitácora de formación” de carácter semanal. Asimismo se promueve la participación del personal en la mejora a través de canales de sugerencias y foros de discusión (que tienen lugar en las reuniones con el personal).</p>
<p><b>1. b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.</b></p>	
<p>La Dirección de la Empresa ha tenido claro desde el principio que el éxito sostenido de la Organización tiene un cimiento fundamental en la profesionalidad, y que para conseguirla es importante disponer de los más modernos sistemas de gestión.</p> <p>De este espíritu de la Dirección se han impregnado los distintos líderes de la Compañía que se involucran personalmente en el desarrollo, implantación y mejora de la gestión de la Organización.</p>	<p>Hemos sido uno de los pioneros riojanos en la implantación de sistemas de gestión de la calidad conforme a modelos de referencia internacionales.</p> <p>Los sistemas de gestión establecidos, tienen una orientación clara a la gestión empresarial por procesos. Así, para cada uno de los elementos de gestión, los socios han designado un responsable de su implantación y seguimiento, definiendo para cada uno de ellos los procesos y procedimientos que los definen, los objetivos de la dirección, los indicadores que monitorizan el cumplimiento de los diferentes objetivos y requisitos y los elementos para realizar el análisis y la mejora de los resultados obtenidos.</p> <p>La normalización ha sido y sigue siendo uno de los pilares de la política y estrategia de Arnaut. No obstante, tal como se desarrolla en el capítulo 2, nuestra estrategia tiene otros pilares fundamentales en el personal, los proveedores, la sociedad y los resultados empresariales. Para el mejor seguimiento del desarrollo de las Políticas y Estrategias, se ha establecido un Cuadro de Mando Integral donde se identifican los procesos clave para el desarrollo de las mismas y los indicadores clave de medición.</p> <p>Esto ha abierto un nuevo campo de mejora de nuestro sistema de gestión del cual se derivan dos oportunidades de mejora con las cuales se está trabajando este último año: La adquisición de nuevos procesos (no incluidos en el sistema normalizado implantando) tales como la gestión de los recursos humanos (3) y la gestión de los recursos económicos (21). La medida y evaluación más sistemática de resultados respecto a todos los grupos de interés. Así se está trabajando ya en la medición y se está en la búsqueda e implantación de objetivos y comparaciones allí donde no existían de forma sistemática (por ejemplo, en los grupos de interés que forman parte de la sociedad).</p>
<p><b>1.c Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.</b></p>	
<p>Arnaut potencia su participación en los foros más relevantes relacionados con los distintos grupos de interés externos.</p>	<p>Entre estas actuaciones podemos destacar las siguientes:</p> <p><b>Cientes:</b> Se llevan a cabo encuestas anuales a los clientes. El resultado de</p>

	<p>estas encuestas es analizado por los socios y debatido en la bitácora de formación semanal. Además, los encargados contables realizan visitas periódicas a los clientes de fuera para tratar todos aquellos aspectos sobre la prestación de los servicios que se consideran necesarios. Estas visitas responden, además de a problemas puntuales, a contactos periódicos de carácter proactivo que se llevan a efecto para pulsar la sensibilidad en cada momento de los clientes.</p> <p><b>Colaboradores clave:</b> Contamos con colaboradores estratégicos en el desarrollo de la actividad del despacho así como en el próximo lanzamiento de la plataforma de teleformación.</p> <p><b>Asociaciones empresariales:</b> Los socios promueven la participación de la empresa en aquellas asociaciones empresariales de mayor interés tales como la Federación de Empresarios, Cámara de Comercio, Colegio de Economistas, etc. Además actuamos como sede del Ilustre Colegio de Titulados Mercantiles de La Rioja.</p> <p><b>Instituciones sociales, culturales y deportivas:</b> Arnaut &amp; Iberbrokers potencia al máximo su participación en actividades sociales, culturales y deportivas, tanto para la promoción de las mismas en la provincia, como para mejorar el conocimiento e imagen de la empresa. Como ejemplo participamos en el patrocinio de fiestas locales.</p>
<p><b>1.d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.</b></p>	
<p>Arnaut &amp; Iberbrokers tiene muy claro que para dar un excelente servicio a los clientes en nuestro sector, donde la relación personal del encargado contable con el cliente es continua, hay que hacer un hincapié muy especial en las personas, tanto en lo relativo a su cualificación como en lo relativo a su motivación y habilidades personales con los clientes.</p>	<p>Entre los elementos de liderazgo utilizados se encuentran los siguientes:</p> <p><b>Bitácora de formación:</b> Donde se tratan en común estos aspectos</p> <p><b>Carreras profesionales:</b> La necesidad de una alta motivación y cualificación, hacen aconsejable, y así se lleva a cabo, que cargos de supervisión sean ejercidos por personal promocionado. También mediante la formación se promueve el desarrollo profesional.</p>
<p>Los líderes participan en actividades de benchmarking de cara a identificar las mejores organizaciones que se destacan en su compromiso por la Excelencia.</p>	<p>Ello se realiza a través de la participación desde el año 2006 en las actividades de formación promovidas por ADER y Club de Marketing. Otro espacio permanente de identificación de mejores prácticas es la participación de dos persona en el Club de Evaluadores (recién inaugurado).</p>
<p><b>1.e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.</b></p>	
<p>En 2004, los líderes han puesto en marcha nuevas acciones para impulsar el cambio dentro de la organización para mejorar su rendimiento.</p>	<p>El foro más importante para la detección de nuevas necesidades de recursos y de cambio son las reuniones semanales de Bitácora. De estas reuniones se deja un acta donde se recogen las conclusiones. Las nuevas herramientas para el cambio que se están implantando en 2007 y 2008 nacen de las nuevas sistemáticas de medición de la satisfacción del personal, evaluación del desempeño, autoevaluación y presentación a premios a la excelencia. Esto ha</p>

	<p>dado lugar a nuevos enfoques de mejora (ya referenciado en el capítulo 1.b):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciación y seguimiento de la apertura de acciones correctivas y/o Preventivas por los responsables de los departamentos.</li> <li>• Además están bien definidas las responsabilidades de los líderes para evaluar los cambios que se producen en el entorno.</li> <li>• La medida y evaluación sistemática de resultados respecto a todos los grupos de interés.</li> </ul>
--	--

## 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

### 2.a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales de los grupos de interés.

<p>Arnaut &amp; Iberbroker tiene identificados los siguientes grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes actuales y potenciales.</li> <li>• Personas (empleados).</li> <li>• Colaboradores clave.</li> <li>• Socios.</li> <li>• Entorno social en general.</li> </ul>	<p>Arnaut analiza sistemáticamente las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés identificados y extrae consecuencias sobre éstas. Dichas necesidades y expectativas constituyen la base de la Política y Estrategia. Las necesidades y expectativas de los Clientes son analizadas en base a las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de encuestas anuales, según lo establecido en el sistema de calidad.</li> <li>• Realización de reuniones periódicas de la dirección con los clientes clave.</li> <li>• Seguimiento por parte de los encargados contables sobre la realización de los trabajos.</li> <li>• Análisis de los registros aportados por los sistemas de gestión de Arnaut &amp; Iberbrokers relacionados con los clientes (indicadores de rendimiento de clientes, quejas y reclamaciones, etc.).</li> <li>• Observaciones de los empleados de Arnaut &amp; Iberbrokers acerca de su percepción sobre los clientes, que se recogen en las distintas reuniones que sistemáticamente se llevan a cabo.</li> </ul>
---	---

### 2.b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

<p>Arnaut &amp; Iberbrokers ha sido pionera en su sector en la implantación de sistemas de gestión de la calidad según sistemas normalizados, ya que entiende, que es uno de los pilares fundamentales para conseguir la confianza de sus clientes</p>	<p>Esta política permite disponer de indicadores de rendimiento en relación a nuestra calidad y servicio; Herramientas de investigación, análisis y mejora de la actividad; Cuadro de mando integral para evaluar los resultados.</p> <p>Existe una competencia de tipo local respecto a la cual disponemos de una profesionalidad y experiencia muy superior, en la mayoría de los casos no disponen de sistemas de gestión que impulsen su mejora y su política es la de la competencia por precios más que por el servicio y la calidad.</p>
--	---

### 2.c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

<p>El desarrollo de la estrategia es misión básicamente de alta dirección, que cuenta con la colaboración del resto del personal. La evaluación de la</p>	<p>Durante este último año, se ha decidido retroalimentar la estrategia definida a inicio de 2004 con nuevos elementos relativos a la promoción de la</p>
---	---

adecuación de la estrategia proviene, en último término del análisis de los resultados clave	Excelencia, ya que se ha identificado como un elemento que puede mejorar la imagen externa y además mejorar la eficiencia interna.
<b>2.d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.</b>	
Los Sistemas de Información nos acompañan en nuestros puestos de trabajo a través de nuestro sistema de Gestión File Maker. A través del mismo todas las personas conocen el avance de los objetivos formulados.	El despliegue de la política y estrategia se lleva a cabo mediante la asignación de responsabilidades para cada una de las actividades y procesos clave de la Organización; La asignación de responsables para el sistema de calidad; Reuniones periódicas de análisis del Comité de Calidad; Despliegue de políticas en las reuniones mensuales y semestrales con el personal; Comunicación de objetivos en la Bitácora.

### 3. PERSONAS

<b>3.a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.</b>	
El eje de la gestión de personas es la adecuación persona-puesto, en función del ajuste entre competencias requeridas por el puesto y las disponibles por la persona. Esta actividad se complementa con los planes de formación y carrera con el propósito último de conseguir un adecuado equilibrio entre el desarrollo profesional y el personal.	De acuerdo al FCE 4, la Estrategia de Arnaut en relación a los Recursos Humanos se basa en los siguientes pilares fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la estabilidad y el desarrollo profesional.</li> <li>• Formación y capacitación del personal.</li> <li>• Promoción de los valores de Arnaut &amp; Iberbrokers.</li> </ul> Al respecto de la formación y capacitación profesional, disponemos de procedimientos implantados que describen las metodologías por las cuales se definen los perfiles de puesto, se identifican las necesidades de formación y entrenamiento, se planifican las necesidades detectadas, se imparten y se valora su eficacia. En cuanto al fomento de la estabilidad y el desarrollo profesional, indicar que se potencia este punto mediante contratación fundamentalmente de carácter indefinido valorando la promoción interna como forma de crecimiento.
<b>3.b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.</b>	
Como parte de sus Sistemas de Gestión de la Calidad, Arnaut & Iberbrokers, tiene desarrollados procedimientos para describir las metodologías por las cuales se definen los perfiles de puesto, se identifican las necesidades de formación y entrenamiento, se planifican las necesidades detectadas, se imparten y se valora su eficacia.	Para cada uno de los diferentes puestos de trabajo del despacho se han definido Perfiles de Puesto en los que se describen los requisitos que en cuanto a formación básica, formación específica, experiencia y responsabilidades son necesarias. Cada vez que una persona se incorpora interna o externamente a un nuevo puesto de trabajo, se evalúa el cumplimiento de los requisitos establecidos para el puesto, y, en caso necesario, se programan las actividades de formación y entrenamiento requeridas para el cumplimiento de los mismos.
<b>3.c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.</b>	
La implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización se impulsa desde la dirección del despacho. La formación se lleva a cabo a través del Proceso de formación.	Se han celebrado cursos de formación interna para la mejora de habilidades y asunción de nuevas responsabilidades por parte del personal del despacho. Durante todos los viernes del año se celebra “Bitácora de formación”, donde hay una participación activa de todos, exponiendo diversos temas y novedades

	<p>surgidas en relación al trabajo diario. En cada uno de los temas expuestos, se ha creado la posibilidad de quede incorporado el documento anexo que ha servido de soporte a la explicación del tema tratado. Como dato durante el año 2007 se han tratado 201 temas de diferente índole desde cuestiones de orden interno del despacho hasta las últimas novedades fiscales y tributarias. El personal del despacho ha recibido formación específica en Excel y en el Nuevo Plan General de Contabilidad además de multitud de cursos de temas relacionados con el trabajo diario. El 10 de Mayo de 2007 celebramos la Jornada sobre “Protección del Esfuerzo Empresarial”, en el Hotel Herencia Rioja en jornada de mañana. Se trataba de la segunda jornada que realizamos sobre esta materia, y que pretendía ser un punto de reunión exclusivamente con empresarios. Los días 15 y 16 de noviembre de 2007 en jornadas de 9 a 14 horas, en el Hotel NH Herencia Rioja, tuvo lugar la celebración del primer seminario práctico sobre la reforma contable y fiscal (El nuevo Plan General de Contabilidad) organizado por Arnaut &amp; Iberbrokers Asociados, S.L. en exclusiva para sus clientes. Estamos trabajando actualmente en la elaboración de un curso práctico de difusión de la reforma contable y otro sobre la prevención de blanqueo de capitales, dirigidos a empleados, clientes del despacho y a otros profesionales interesados en el aprendizaje o actualización en esta materia. Durante el 2008 tenemos previsto lanzar una plataforma de Teleformación en la que en el futuro se desarrollarán diversos cursos prácticos e interactivos sobre la materia tributaria, financiera y contable en general. Con ello la firma pretende poner en marcha un instrumento de responsabilidad social que facilitará la formación práctica de estudiantes universitarios, profesionales y directivos de empresa. Además de estas actividades, se desarrollan otros actos para fomentar y apoyar la implicación de las personas de la organización, entre los que podemos destacar la Comida de Navidad y el Aniversario del despacho.</p>
<p><b>3.d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.</b></p>	
<p>Existe un proceso de comunicación interna denominado Bitácora. Además, todas las personas del despacho cuentan con múltiples canales de comunicación a través de los cuales poder estar al día de toda la información relevante, así como poder ver satisfechas sus necesidades en este área (FM, comunicaciones por e-mail, encuestas de satisfacción de personas, reuniones informales, eventos varios como comidas, despedidas, cumpleaños, etc., y espacios de comunicación informal que se dan cada día en la “sala de café” dentro de la oficina, sesiones de comunicación formales establecidas sobre materias o asuntos específicos, reuniones informativas generales, ....).</p>	<p>Tal y como se comentaba en el punto anterior, durante todos los viernes del año se celebra “Bitácora de formación”, donde hay una participación activa de todos, exponiendo diversos temas y novedades surgidas en relación al trabajo diario. En cada uno de los temas expuestos, se ha creado la posibilidad de quede incorporado el documento anexo que ha servido de soporte a la explicación del tema tratado. Estos medios “tradicionales” se han visto complementados desde 2004 con los nuevos canales implantados como son las encuestas de satisfacción del personal y la evaluación del desempeño.</p>

<b>3.e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</b>	
Arnaut & Iberbrokers considera que la atención a las personas es primordial para mantener su motivación.	Son varias las acciones de reconocimiento llevadas a cabo, tales como acciones verbales explícitas, celebraciones, flexibilidad de horarios y permisos para la conciliación de vida laboral/profesional. Donde mejor se evidencia el esfuerzo realizado por el despacho, y se mide la efectividad de este enfoque es en la encuesta anual de satisfacción de personas, en la que se mide el grado de satisfacción de las mismas con respecto a la medida en que sienten que se les tiene en cuenta y se reconoce el trabajo y esfuerzo realizado (77% de la plantilla reconoce sentirse satisfecho en este punto respecto a la organización).
<b>4. ALIANZAS Y RECURSOS</b>	
<b>4.a Gestión de las alianzas externas.</b>	
Arnaut & Iberbrokers considera clave establecer alianzas con clientes, proveedores y otras organizaciones para poder desarrollar su Política y Estrategia.	Los socios promueven la relación estable con los clientes estratégicos para la consecución de los objetivos del despacho, tales como las alianzas con R y T en temas laborales, el bufete de abogados De Miguel Aguirre para el asesoramiento en cuestiones jurídicas y con la empresa DMR para cuestiones informáticas y de colaboración en la puesta en marcha de la plataforma de teleformación.
<b>4.b Gestión de los recursos económicos y financieros.</b>	
El proceso de gestión de los recursos económicos, es liderado por alta Dirección.	La estrategia desarrollada se centra en asegurar unos resultados económicos positivos y constantes en el tiempo y realizar inversiones que tiendan a capitalizar cada vez más la empresa. Para hacer realidad esta estrategia contamos con las siguientes herramientas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Tesorería. Se realiza un seguimiento sistemático de los cobros y pagos con el fin de mantener un cash flow adecuado.</li> <li>- Financiación. Que persigue conseguir condiciones adecuadas para cubrir las inversiones de la empresa.</li> <li>- Gestión de Cobros, mediante el seguimiento sistemático de los periodos de cobro establecidos.</li> <li>- Gestión de Pagos. Incluye la definición e implantación de la política de plazos de pago a los proveedores.</li> </ul>
<b>4.c Gestión de edificios, equipos y materiales</b>	
Una de nuestras tareas es conseguir adaptar el espacio y proporcionar un entorno de trabajo cómodo y agradable que ayude a las personas a llevar a cabo su tarea para cumplir con los requerimientos de sus clientes.	La superficie de las oficinas es de más de 500 m2. Todos los puestos de trabajo cuentan con acceso a correo electrónico e Internet y herramientas informáticas como archivo electrónico de documentos. Las salas de reuniones están dotadas de equipos de proyección multimedia. Dado el crecimiento en los últimos años en la plantilla, se han ido efectuando ampliaciones y mejoras para lograr la mejor funcionalidad y versatilidad en los puestos posible. La efectividad del

	este enfoque se mide a través de las encuestas de satisfacción de las personas.
<b>4.d Gestión de la Tecnología.</b>	
Dando respuesta a la estrategia del despacho Arnaut & Iberbrokers cuenta con los medios más adecuados para la realización de un servicio de calidad.	Cada persona que se incorpora es equipada automáticamente con su PC. Periódicamente se lleva a cabo una planificación en la que se incluye la ampliación de equipos pesados y la renovación de equipos obsoletos por portátiles. Diariamente se realizan copias de seguridad del servidor y semanalmente copias de seguridad de los ordenadores personales. Toda la información se replica diariamente en un servidor externo al despacho.
<b>4.e Gestión de la información y el conocimiento.</b>	
Dando respuesta a la estrategia del despacho contamos con un personal altamente cualificado, un aspecto fundamental para la realización de un servicio de calidad.	Los mecanismos a través de los cuales se estimula la afloración, explicitación y intercambio del conocimiento individual y su transformación en colectivo son fundamentalmente la bitácora de formación, los equipos de mejora, etc. El 85% del equipo profesional está satisfecho con el ítem “El trabajo que desempeño favorece mi desarrollo profesional”, 64% con el ítem “Dispongo de autonomía y capacidad de decisión dentro de mi área de trabajo”, 95% con el ítem “Considero que el despacho posibilita mi desarrollo personal y profesional”. Nuestra herramienta fundamental es el ISE - Informe de situación de empresa y a través de la BDA - Base de Datos de Arnaut gestionamos todo el trabajo del despacho.

## 5. PROCESOS

<b>5.a Diseño y gestión sistemática de los procesos.</b>	
La gestión por procesos se inició en Arnaut & Iberbrokers en 2004 como consecuencia de la implantación de la norma ISO como referente para el diseño y mejora de su sistema de gestión.	Cada proceso está diseñado de acuerdo al ciclo PDCA e incluye aportación a la estrategia, cliente interno ó externo, proveedor interno ó externo, entradas, persona propietaria y personas que participan en el proyecto. Está sujeto a revisión y mejora cada año y los resultados se reflejan en actas. Durante el año 2007 se ha creado el proceso 14. Cada proceso está sujeto a ciclos de revisión y mejora continua, lo que se evidencia a de las versiones que quedan reflejadas en el sistema informático de gestión. Cabe destacar que, con la adopción de los principios del Modelo EFQM de Excelencia, hemos visto la necesidad de desarrollar mejor algunos procesos que no forman parte directa de los sistemas normalizados de gestión actualmente en vigor como por ejemplo Desarrollo de Alianzas; Desarrollo de Actuaciones con Impacto en la Sociedad; Seguimiento de Modelo de Excelencia. Conscientes de que hasta no hace demasiadas fechas el seguimiento, medición y mejora estaba relacionado fundamentalmente con los sistemas normalizados de gestión de la calidad, tratamos de contemplar otras áreas de mejora. Cada uno de los procesos (especialmente los incluidos en los sistemas normalizados) se encuentran documentados mediante el manual de calidad.

<b>5.b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.</b>	
La política de servicio excelente al cliente ha evidenciado la necesidad de introducir mejoras considerables en los procesos desarrollados con el fin de satisfacer todas las expectativas.	Como primer paso, se comenzó con la implantación del sistema normalizado de gestión ya referenciado, con el cual se consiguió definir más claramente los procesos y responsabilidades, así como implantar procesos que no se utilizaban, como la auditoría interna. Una vez implantado el Sistema de Gestión, se vienen utilizando las sugerencias del personal, aportadas especialmente en las reuniones y la bitácora de formación como medio para impulsar la mejora.
<b>5.c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.</b>	
Cuando nace Arnaut & Iberbrokers, los dos socios fundadores detectan la necesidad de crear una empresa especializada en este sector de actividad. Las empresas tradicionales pasaban por cumplir con las obligaciones tributarias esenciales olvidando la labor de acompañamiento global que precisa cada cliente, o bien, por contaban con personal propio no debidamente cualificado para este tipo de tarea.	<p>Esto llevó al diseño de un servicio basado en las siguientes premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la seguridad laboral de nuestro equipo humano como forma de crear compromiso.</li> <li>• Conseguir una gran rapidez y una alta fiabilidad en satisfacer los requerimientos de los clientes.</li> <li>• Disponer de un personal altamente formado y profesionalizado.</li> </ul> <p>Para conseguir estos objetivos, inicialmente se llevaron a cabo las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación de un equipo de personas especializado que han ido formando a los nuevos empleados.</li> <li>• Establecimiento de un sistema de confianza con nuestros clientes que les aporta valor añadido a nuestro servicio.</li> </ul> <p>Posteriormente, se dio un siguiente paso en la profesionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratando a titulados para la gestión de los aspectos técnicos, como la calidad o la prevención.</li> <li>• Siendo pioneros en la implantación de un sistema de calidad que garantizara el mejor servicio. Dicho sistema tenía dos pilares fundamentales: el control de la calidad de los servicios y la formación del personal.</li> </ul> <p>Después se han dado pasos en relación a la maximización del valor añadido para el cliente mejorando nuestra imagen mediante la adopción de modelos de excelencia. Resultado de ello es que el cliente, ha ido mejorando la valoración del despacho teniendo de ella una imagen de empresa de confianza y en 2007 arrojó un resultado del 98% de satisfacción global con el despacho.</p>
<b>5.d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.</b>	
Los procesos del mapa de procesos más involucrados en la prestación de servicios y los servicios de atención son los relacionados con la Gestión de la	La gestión de la relación con el cliente, en un primer aspecto incluye el aspecto comercial, que es básicamente responsabilidad de alta dirección. Entre los

<p>relación con el cliente, Prestación del servicio y Procesos de gestión de la seguridad.</p>	<p>objetivos fundamentales se encuentra la fidelización de los clientes que aportan mayor valor añadido. Hay implantado un procedimiento de actuación relativo a la relación con el cliente. Es nuestro Proceso de Admisión de Clientes por el cual alta dirección nombran a los encargados que llevarán a cabo el trabajo de documentación del posible nuevo cliente. Los encargados deberán identificar y recabar información verificada sobre la actividad profesional del cliente potencial. La documentación aportada por el cliente será escaneada y devuelta cuanto antes. Se asignan los recursos necesarios para realizar el servicio requerido. Se define la periodicidad de las reuniones de seguimiento, con los clientes. En función del tipo de servicio se cumple con los procedimientos y los elementos de control necesarios para realizar un seguimiento periódico de cada proceso. Con la periodicidad establecida, se realiza la facturación de los honorarios. Periódicamente se realizan reuniones con los clientes para verificar que se están cumpliendo los requisitos de los clientes y para identificar oportunidades de mejora. La retroalimentación del cliente se registra en el informe de situación de empresa. Si el cliente manifiesta una no conformidad, se registra siguiendo el procedimiento habilitado al efecto en este manual de calidad denominado 83 Control del producto no conforme. Para el buen seguimiento de la prestación de todos estos tipos de servicios se dispone de diferentes herramientas de seguimiento como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La realización de auditorías periódicas de los procesos.</li> <li>• El seguimiento de la evolución de las encuestas e indicadores</li> </ul> <p>Finalmente comentar que la evaluación de la eficacia de estos enfoques se lleva a cabo mediante el seguimiento de fundamentalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Indicadores del sistema de calidad (plazos, conformidad...).</li> </ul>
<p><b>5.e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes</b></p>	
<p>Como se ha comentado, se lleva una política de máxima comunicación con el cliente, que tiene acceso a los encargados contables y socios, siempre con el objetivo de cumplir siempre sus peticiones, dando servicio siempre en los momentos que el cliente tiene problemas en el desarrollo de su actividad y ante imprevistos.</p>	<p>Se ha definido un procedimiento de gestión de las comunicaciones externas. Se lleva una política de máxima comunicación con el cliente, que tiene acceso a los encargados y al socio y con el objetivo de cumplir siempre sus requerimientos. En lo referente a la prestación de los servicios, se han desarrollado e implantado varios procedimientos para la gestión de dicha prestación. Dichos procedimientos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La designación de un encargado que es representante ante el cliente.</li> <li>• La definición de criterios para la realización de las tareas.</li> <li>• La implantación de indicadores de medida del proceso.</li> </ul>