Industria del Álcali, S.A. de C.V.

Industria del Álcali, S.A. de C.V. Ubicada en el Municipio de García N.L. en el área conurbana de Monterrey.

Industria Química Básica dedicada a la Producción y Comercialización de Carbonato de Sodio, Bicarbonato de Sodio, Cloruro de Sodio y Cloruro de Calcio, en sus diferentes presentaciones.

Dentro de sus instalaciones el complejo químico cuenta con 4 plantas operativas además de toda la infraestructura necesaria para producir 850,000 tons/año.

Contamos con una oficina matriz de ventas en García, N.L. que a su vez coordina las operaciones comerciales de la oficina de ventas en la Ciudad de México y en la Ciudad de Laredo, Texas, E.U.A. esta última bajo la razón social de Vitro Chemical, Fibers and Mining.

Nuestra Misión, Visión y Valores

Visión

Convertirnos en una empresa líder en los mercados donde participamos en términos de rentabilidad, eficiencia, calidad y servicio.

Misión

Álcali, es una empresa comprometida con el cliente, que se dedica a ofrecer productos y servicios de valor agregado, en mercados rentables y en crecimiento. Esta misión se sustenta a través de nuestros valores, el desarrollo de nuestra gente y tecnología de vanguardia.

Valores

- Orientación al Cliente
- Calidad
- Trabajo en Equipo
- Creatividad e Innovación
- Integridad

Orientación Estratégica

Satisfacción del cliente a través de la Excelencia Operacional sustentada en calidad, flexibilidad, confiabilidad e innovación en procesos, productos y servicios.

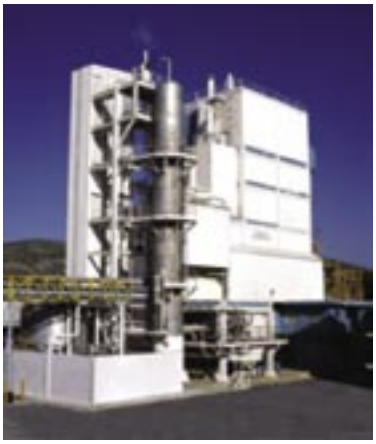
Orígenes

Fundada en el año de 1942, para cubrir la demanda de Carbonato de Sodio de la industria mexicana del vidrio. Se inicia la exploración de formaciones salinas en el territorio mexicano, localizando en el municipio de García Nuevo León una formación con las características de pureza y abundancia necesarias para abastecer de materia prima el proceso SOLVAY. Una vez identificado el lugar se inicia con el diseño y construcción de la planta de Sal y de Carbonato de Sodio.

En 1963, se inicia la operación de la planta de Cloruro de Sodio (sal) para desarrollar el yacimiento salino y obtener una materia prima con las características necesarias para abastecer una planta de Carbonato de Sodio.

Actualmente comercializamos Sal Industrial y sal de Mesa: con las marcas Sal Hada, Hadita, Salerosa, Álcali

En 1966, entra en operación la planta de Carbonato de Sodio para atender las necesidades de la industria del vidrio.



En 1979, se construyó la planta de Bicarbonato de Sodio siguiendo la estrategia de diversificación de nuestros productos e integración de materias primas e insumos.

En 1987, arranca la operación de planta de Cloruro de Calcio con la finalidad de aprovechar el agua y el calcio contenido en los efluentes de la planta de Carbonato de Sodio, construyendo 2 plantas de evaporación una para el producto en fase líquida (38%) y la otra para el producto sólido (94%).

Nuestros Productos y Presentaciones

Nuestros Mercados

Actualmente nuestros productos son exportados a EUA, Canadá, Centroamérica, Sudamérica, y ocasionalmente a Europa y a Asia esto último en el caso de Cloruro de Calcio. Las exportaciones en Álcali representan del orden del 17.5 % de nuestras ventas totales.

El Cloruro de Sodio es el único producto que es comercializado 100%

en el mercado doméstico y por su precio de venta esta industria se maneja en forma regional.

Nuestros productos participan en mercados maduros con precios de referencia internacional a nivel mundial. Álcali es una organización que continuamente reta sus procesos nuestra estrategia se ha enfocado en incrementar año con año el volumen de producción, a través de mejoras al proceso con desarrollos tecnológicos propios.

Hemos logrado diferenciarnos por los niveles de servicio que aportamos en la cadena de nuestros clientes y el desarrollo de Alianzas Estratégicas. Esto es resultado de la racionalización de costos, de la eficiencia operativa y de desarrollar esquemas de servicio para los clientes como inventarios a consignación, flexibilidad de transporte, reducción de tiempos de servicio, comunicación electrónica y presentaciones de productos - por mencionar algunos - que sean apreciados y que den valor a nuestras relaciones con clientes.

Con la aplicación efectiva de estas iniciativas nos hemos consolidado como líderes del mercado nacional destacando nuestra participación de mercado en Bicarbonato de Sodio y Cloruro de Calcio.

Nuestros productos, aplicaciones y principales clientes

Producto (Grado)	Aplicaciones y Mercados	Principales Clientes
Carbonato Ligero	• Jabones y Detergentes • Textil	• Procter & Gamble • Henkel • La Corona • Distribuidores
Carbonato Denso	• Industria del Vidrio • Industria Química (acumuladores, tratamiento de agua)	• Vitro • Fanal • Enertech • Otros Vidrieros
Bicarbonato USP	• Farmacéutico • Dentífricos	• Bayer • Bristol Myers
Bicarbonato Técnico (Pecuario)	• Complemento alimenticio para Ganado • Regulador del stress calórico para aves • Polvo de extintores	• LALA • Bachoco • Nutriplan • KIDDE • Distribuidores
Bicarbonato Alimenticio	• Industria alimenticia	• NABISCO • Gamesa • Bimbo
Cloruro de Sodio Industrial	• Proceso Sosa – Cloro • Tratamiento de aguas	• Grupo Cydsa • Industrias Negromex • Danisco • Grupo Pyosa • Grupo Allen • GONCAL
Cloruro de Sodio Yodatada / Yodatada y Fluorurada	• Sal para la industria alimenticia • Sal de Mesa para Mercado Alimenticio, distribuido principalmente en tiendas de autoservicio	• Productores de Alimentos (McCormick, Palmex, Bimbo, Gamesa, Herdez, etc.) • Distribuidores, Cadenas de Autoservicio y Mayoristas.
Salmuera	• Siderúrgica • Tratamiento de aguas	• Altos Hornos • JL Hernández
Cloruro de Calcio 38 % Líquido	• Perforación Petrolera • Industrial • Alimenticio	• Barmex • PEMEX • MABE • WR Grace • DEGUSA
Cloruro de Calcio 94% Industrial	• Control de Polvos (Grado Caminos) • Deshielo • Petrolero • Riego Foliar • Industrial	• SCT • Scottwood • PEMEX • BAROID • BAROID • MI Drilling • JT Products
Cloruro de Calcio 94% Alimenticio	• Conservador de alimentos en productos envasados • Industria de Lácteos	• Mallinckrodt • Distribuidores • LALA

Factores de Éxito

Factores Críticos de los Clientes	Factores Clave de Éxito del Negocio
• Calidad del producto/ Especificaciones	• Precios competitivos.
• Entregas a tiempo/ puntual/ oportuna	• Cumplir especificaciones de calidad de producto.
• Precio competitivo	• Servicio
	• Desarrollo de nuevas aplicaciones y presentaciones.

Nuestros Logros

A partir de 1991 Vitro desarrolló el Modelo de Administración de Negocio Adrián Sada Treviño (AST), en el que participan todas las unidades de negocio y plantas de Vitro. El Modelo se ha basado desde su inicio en los lineamientos de El Premio Nacional de Calidad y enriquecido por algunos aspectos del Premio Europeo, El Malcom Baldrige Nacional Quality Award de EUA e iniciativas estratégicas internas y es evaluado por expertos de calidad con experiencia en el PNC en conjunto con el personal interno de la organización.

Los reconocimientos que hemos obtenido en la aplicación de este modelo son:

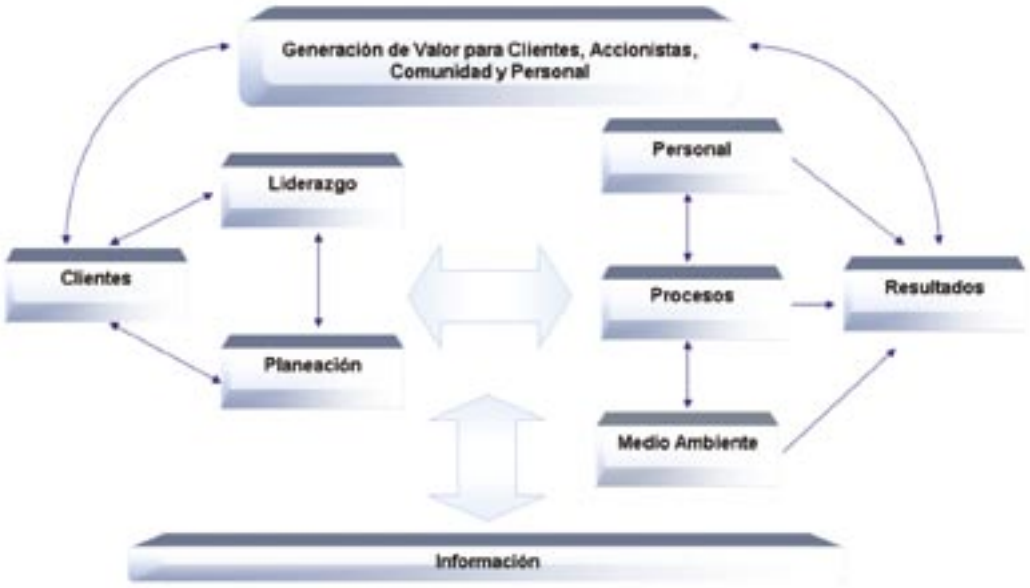
- ☑ En 1993 Mejor Desempeño en Calidad Integral
- ☑ Reconocimiento a la meta alcanzada de 1998 a 2002.
- ☑ Reconocimiento al Mejor Desempeño en 2003 y 2004.

Otros reconocimientos y logros que hemos obtenidos son:

- ☑ Finalistas de El Premio Nacional de Calidad 1995
- ☑ Certificado de Excelencia Ambiental de SEMARNAT en 2003
- ☑ Ganadores de El Premio Nacional de Calidad 2005 en la categoría Industria Grande.

Personal de Industria del Álcali

Modelo de Calidad en la Organización



1. Clientes

El Sistema de Inteligencia de Mercados está diseñado para identificar los mercados en los que participamos o deseamos participar, clientes actuales y potenciales, competencia y a los clientes de nuestra competencia, conocer las necesidades y requisitos actuales e identificar los aspectos cambiantes de los mismos determinando sus factores críticos de acuerdo al mercado (Carbonato de Sodio, Bicarbonato de Sodio, Cloruro de Sodio, Cloruro de Calcio) en el que se está participando. Así mismo se realizan evaluaciones para medir la satisfacción de nuestros clientes.

La información generada por este sistema, permite comparar las expectativas de los productos y servicios que ofrece Álcali versus los de la competencia y así poder anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de los mismos a través de la Excelencia Operacional sustentada en calidad, flexibilidad, confiabilidad e innovación en procesos, productos y servicios.

El diagrama muestra la forma como interactúan los 5 procesos que integran el sistema de Inteligencia de Mercados para generar información respecto a los clientes, mercados, percepción de valor por el cliente, necesidades y expectativas y la definición de los factores críticos de los clientes actuales y potenciales, del mercado y de la competencia. Esta información es identificada, procesada y sintetizada a través de diversos mecanismos para generar propuestas de valor que satisfagan continuamente las necesidades de los clientes, esta sirve como base para el desarrollo de proyectos y estrategias.

El sistema está integrado por diferentes procesos que permiten crear información para detectar requerimientos de los clientes y mercados, así como oportunidades el desarrollo de alianzas estratégicas con clientes. Esta información

se traduce en acciones de corto plazo y en proyectos enfocados a mejorar la satisfacción del cliente e incrementar nuestra posición competitiva.

Los procesos que integran este sistema son:

- **Proceso de Análisis de Mercado:** Se enfoca a la recopilación de la información requerida para el conocimiento de las expectativas presentes y futuras del Mercado, clientes actuales y potenciales, así como las oportunidades de participación en los segmentos de mercado de mayor valor.

- **Proceso de Consulta de Información a través de Medios Electrónicos:** Dedicado por una parte a la utilización de los medios electrónicos para la investigación de los mercados y el posicionamiento de la empresa en las páginas especializadas de la red; y por la otra, en el desarrollo de la interacción electrónica con los clientes actuales y potenciales. Mejorando la interacción (cliente-proveedor) para lograr una diferenciación con la competencia buscando incrementar la cadena de valor.

- **Proceso de Contacto Directo con Clientes:** Es la relación directa con clientes y mercados para generar información que soporte la alineación de las estrategias internas con los factores críticos de satisfacción de los clientes para la generación de valor.

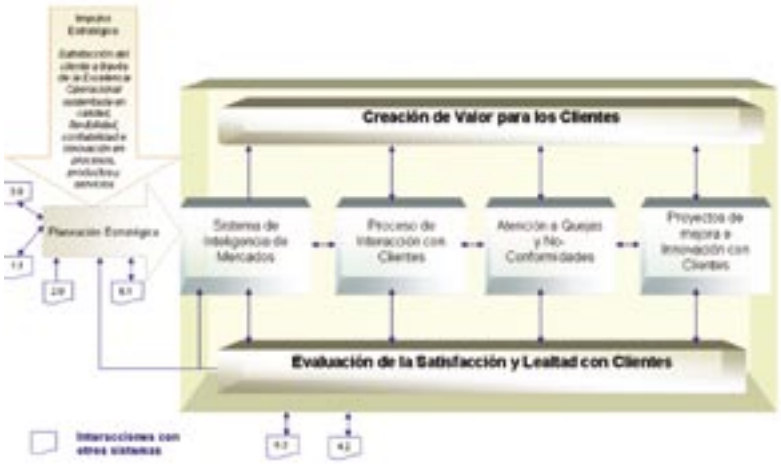
- **Evaluación de Satisfacción de Clientes (Factum):** Orientado a conocer los factores críticos de nuestros clientes, las expectativas de los diferentes grupos de clientes y su nivel de satisfacción tanto general como en áreas específicas, así como llevar a cabo una comparación contra evaluaciones anteriores y contra otros proveedores de la categoría, de manera que se identifiquen aspectos de refuerzo o mejora de productos y servicios que permitan optimizar sistemas y mejorar la relación de negocios de la empresa.

- **Proceso de Publicación y Promoción (Medios):** Nuestros mercados son industriales, la promoción se realiza a través de eventos y publicaciones especializadas de cada ramo, destacando los usos y beneficios de nuestros productos y las ventajas contra la competencia.

- **Proceso de Desarrollo de Alianzas Estratégicas:** Diseñado para generar ventajas competitivas para nuestros los cliente y para Álcali.

El **Sistema de Servicio Integral a Clientes** administra y mejora la interacción diaria con nuestros Clientes, dando respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas en el Sistema de Inteligencia de Mercados. Generando valor a los compromisos pactados, atendiendo sus sugerencias de mejora, respondiendo sus no-conformidades; buscamos promover una relación sólida y duradera a través de alianzas estratégicas, proyectos de mejora e innovación, compartir aprendizajes para maximizar la creación de valor logrando así su preferencia y lealtad.

Lo anterior nos permite apoyar nuestra Orientación estratégica: *"Satisfacción del cliente a través de la Excelencia Operacional sustentada en calidad, flexibilidad, confiabilidad e innovación en procesos, productos y servicios".*



A través del Sistema de Inteligencia de Mercado identificamos las necesidades y expectativas a mediano y largo plazo con respecto a productos y servicios de clientes actuales y potenciales en los Mercados que atendemos, determinamos las necesidades de productos y servicios en el día a día, se realiza el seguimiento a las ventas y se atienden sus quejas, sugerencias y comentarios. Cubre todos nuestros Clientes actuales. Para la Creación de Valor Superior a los Clientes, promovemos la innovación y la creatividad generando valor al Cliente adecuando los productos y servicios a sus necesidades particulares participando en conjunto con ellos en proyectos innovadores buscando obtener su lealtad y generar ventajas competitivas para ambas partes.

Nuestro **proceso de interacción continua con Clientes**, tiene el objetivo de dar respuesta a los requerimientos, necesidades, asesorías e información a los clientes; manteniendo el contacto continuo con los mismos.

Para atender y solucionar de manera efectiva y rápida la causa de las quejas, No-Conformidades y Sugerencias de nuestros Clientes contamos con el **proceso de apoyo llamado Atención a No-Conformidades de Clientes**, en donde a través de una base de datos interrelacional denominada Sistema Integral de Contactos el cliente puede a través de internet o mediante su representante de Ventas registrar su no-conformidad, en ambos modos y se define un área responsable del seguimiento para que establezca un Plan de acciones preventivas y correctivas en base a la norma ISO 9001:2000.

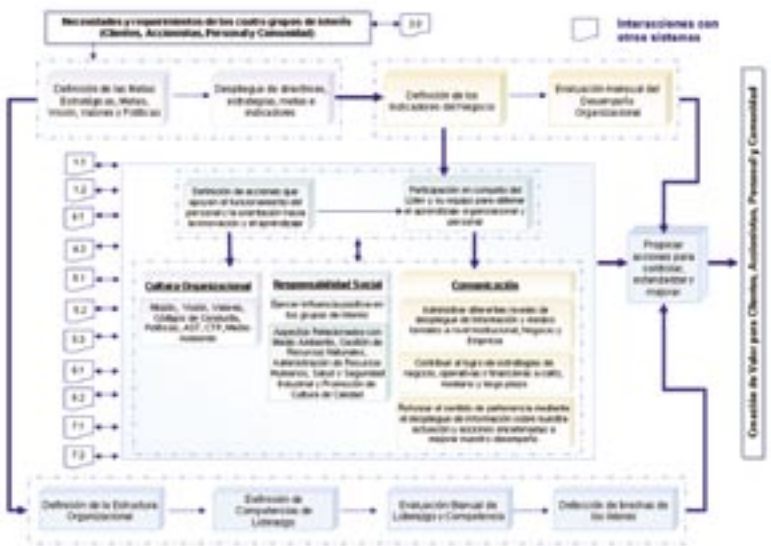
El proceso Proyectos de mejora y de innovación en conjunto con Clientes tiene como propósito desarrollar aplicaciones que generen beneficios mutuos, estrechando los vínculos con nuestros clientes a través de la mejora en el servicio.

2. Liderazgo

El **Sistema de Liderazgo** tiene como objetivo dirigir las estrategias y liderar el proceso de Calidad Total en toda la Organización, promoviendo la mejora continua de procesos, productos y servicios, con el propósito de generar valor a los clientes, accionistas, personal y comunidad.

En este sistema se muestra como se organizan los esfuerzos del Comité de Calidad representando su involucramiento y compromiso para dirigir y coordinar todas las actividades referentes a la implantación del Modelo de Administración del Negocio AST, así como para proporcionar un sentido de dirección común a todos los que laboramos en Industria del Álcali, orientando todas nuestras acciones hacia la vivencia de nuestros Valores de Calidad, a través de comportamientos, hábitos y conductas expresados en el trabajo diario, que nos permitan cumplir con la **Misión y Visión** de nuestra empresa.

El rol principal del comité de calidad es dirigir los esfuerzos de la organización para alcanzar la Orientación Estratégica para esto se esfuerza en crear y mantener la cultura de la organización que fomente la búsqueda permanente de retos y la implantación de prácticas y sistemas de trabajo con enfoque a mejorar la calidad y confiabilidad, reducir los costos y potenciar nuestra flexibilidad. Se concentra en desarrollar las competencias organizacionales y del personal que potencien ventajas estratégicas y competitivas, principalmente en Servicio, Calidad y Productividad, además del mejoramiento continuo de nuestros sistemas y procesos que permitan a la organización diferenciarse alcanzando sus metas en el corto, mediano y largo plazo, sustentados en nuestras fortalezas.

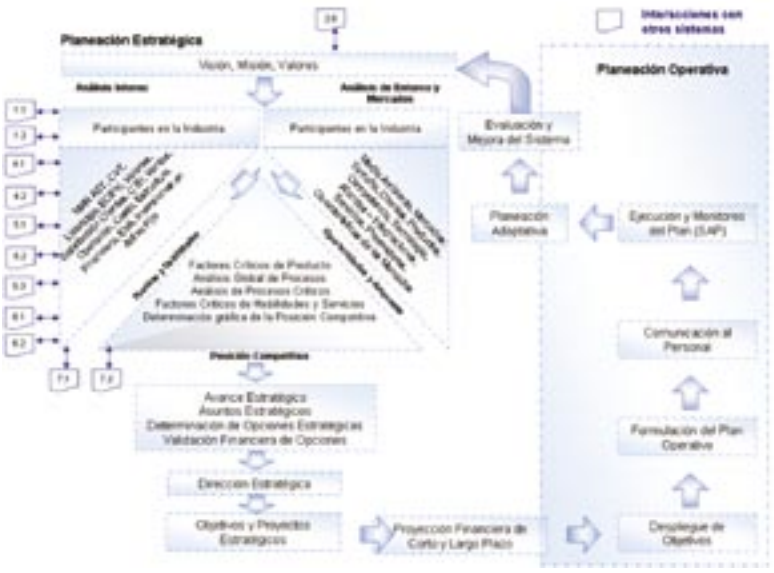


El objetivo del Proceso de **Cultura Organizacional** es el de implantar, desarrollar y mantener en toda la organización una cultura impulsada y modelada por los líderes, y fundamentada en nuestra Misión, Visión, Valores y su traducción a conductas esperadas basados en el modelo de administración del negocio AST, políticas de calidad, seguridad, medio ambiente, responsabilidad social, así como el Código de Conducta y Ética Profesional de Vitro, que impacte a los individuos moldeando su comportamiento, proporcionando un sentido de dirección común y motivándolos para la generación de valor para clientes, accionistas, personal y sociedad.

Visualizamos la administración del negocio como un proceso integrador que, partiendo de nuestra planeación estratégica nos permite identificar los factores clave de éxito del negocio y con estos definir nuestra Dirección Estratégica que constituye el direccionamiento de nuestros esfuerzos para transformar nuestra orientación como organización hacia una empresa competitiva y rentable. El Comité de Calidad transmite el rumbo estratégico, dando dirección, alineando y motivando a nuestro personal para el logro de los objetivos, los cuales se traducen en una planeación operativa con proyectos, actividades, responsables e indicadores.

3. Planeación

El crecimiento rentable de Industria del Álcali en el mercado mexicano y de exportación se encuentra soportado por un modelo de planeación de negocio por el cual se determinan las estrategias encaminadas a la creación de valor. Apoyados en nuestros factores clave de éxito y los factores críticos de los clientes, fundamentamos nuestra Orientación Estratégica (también llamada indistintamente Dirección Estratégica o Impulso Estratégico) de "Satisfacción del cliente a través de la Excelencia Operacional sustentada en calidad, flexibilidad, confiabilidad e innovación en procesos, productos y servicios". Administramos y controlamos el logro de nuestros objetivos estratégicos y operativos a través de indicadores de avance implementados en nuestro Sistema de Administración de Proyectos.



Nuestra orientación estratégica define la forma en que está dirigido el quehacer de la organización y marca la diferencia con la competencia en un mercado cada vez más competido y globalizado, consolidando nuestro liderazgo, mejorando los niveles de satisfacción del cliente, creciendo rentablemente y buscando integrar la cultura de calidad como forma de vida. Lo anterior nos permite adaptarnos exitosamente ante cambios en el entorno, alineando nuestros recursos eficazmente ante los requerimientos del cliente, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, competitivos a nivel internacional y asegurando el crecimiento rentable de la organización en el largo plazo.

Contamos con un modelo que integra los procesos de **planeación estratégica y operativa;** en el primero se parte de la integración de los factores

críticos del cliente, factores clave de éxito, información interna, información de los mercados y sus tendencias, información del entorno y posición competitiva para la revisión de opciones estratégicas por mercado y definición de la dirección estratégica, objetivos y estrategias de la organización; el segundo se refiere al proceso de planeación operativa que incluye el despliegue de objetivos mediante la metodología Hoshin y el desarrollo y seguimiento de los proyectos, así como las adecuaciones a la planeación por cambios en el entorno (Planeación Adaptativa). Al final del proceso se realiza una evaluación de la efectividad de la planeación a través de encuestas e indicadores desarrollados para este propósito.

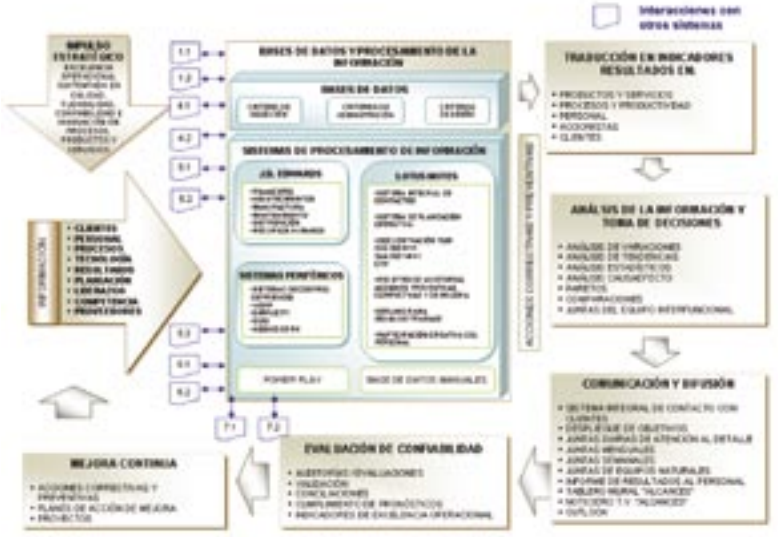
El enfoque de nuestro proceso es eminentemente preventivo con un horizonte de 5 años lo que nos permite visualizar el comportamiento de los mercados, competidores, tecnologías, entorno y requerimientos de los clientes, alineando nuestras actividades a la creación de valor para diferenciarnos en el mercado.

La finalidad de nuestro proceso de planeación estratégica es la de proveer una orientación estratégica que sea comprendida, compartida y apoyada por nuestro personal, para lograr el compromiso de la organización a los objetivos estratégicos y los cambios que pudieran implicar. La orientación fundamental de nuestra planeación es el cliente, por lo que nuestras acciones están encaminadas a crear valor, tomando en cuenta los factores críticos definidos por los clientes e incorporándolos a lo largo del proceso de planeación.

Para el desarrollo de este proceso, se incluye información del entorno de la industria, mercado, clientes, proveedores y competidores considerando para el mismo a los accionistas, personal y los desarrollos tecnológicos y el entorno nacional e internacional en los aspectos político, social, laboral y económico.

4. Información

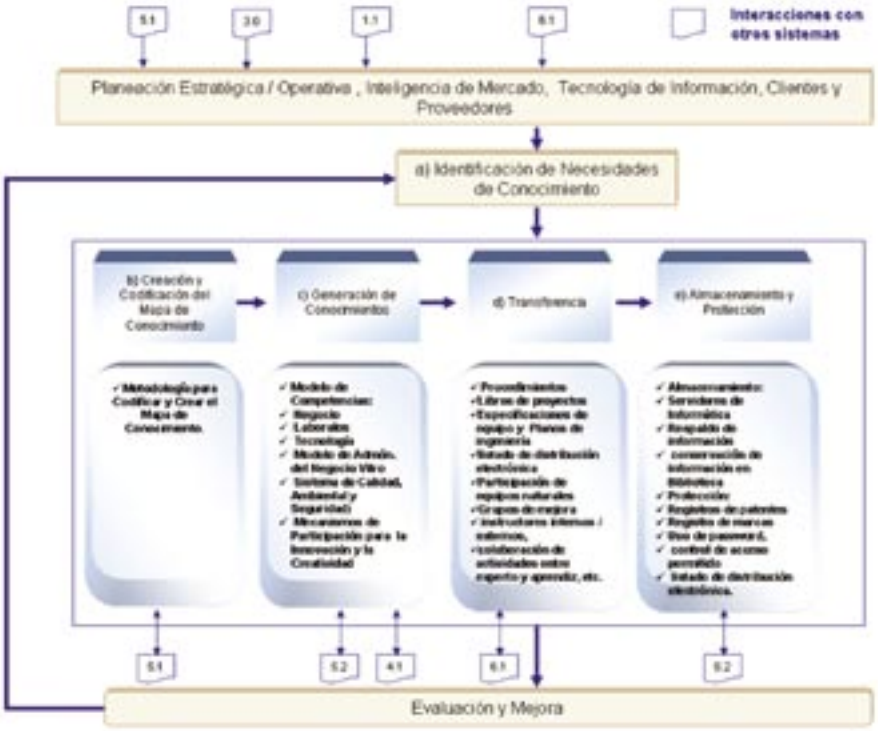
El propósito del **Sistema de Administración de la Información** es el proporcionar datos y retroalimentación que apoyen al cumplimiento de los objetivos negocio, a través de la planeación y mejora del desempeño de los procesos, apoyados con sistemas de información, indicadores de desempeño organizacional, aplicación de herramientas de análisis, buscando la mejora e innovación de nuestros procesos y el facultamiento del personal.



En Álcali contamos con un **Sistema de Administración de la Información** integrando diversas aplicaciones y ambientes de Software que interactúan entre sí como el MRP J. D. Edwards, los Sistemas de Operación Diaria, Sistemas desarrollados en Lotus Notes, Cubos de Información, etc. soportados por Bases de Datos de los Procesos Clave y de Apoyo del Negocio, mantenidas y actualizadas por los dueños de cada Proceso, generando estadística para su análisis y toma de decisiones.

El ***Sistema de Administración de la Información*** determina la forma en que se ordenan, clasifican, procesan, establecen prioridades y se utilizan los Datos e Información, como elementos centrales para facilitar la Toma de Decisiones enfocada a la Satisfacción del cliente y al logro de Excelencia Operacional, para mejorar nuestra posición competitiva.

El **Sistema de Administración del Conocimiento** define la forma en que la organización genera, documenta, identifica, capta, protege, transfiere, utiliza y reutiliza el conocimiento relevante, en todos los procesos y niveles del negocio, en las cuales se apoya el desarrollo, mejora e innovación en sus actividades empresariales orientadas al logro de los objetivos estratégicos de la organización.



Este sistema provee un enfoque sistemático para encontrar, entender y utilizar el conocimiento para crear valor, además de dirigir la información y el conocimiento a la persona correcta en el momento oportuno para que pueda actuar con mayor eficiencia y efectividad, creando un nuevo conocimiento para la organización.

5. Personal

A través del Sistema Integral de Trabajo promovemos, estimulamos, y facilitamos la participación del personal de la empresa hacia el logro de la Orientación Estratégica mediante sistemas de trabajo individuales y/ o grupales que soporten la mejora continua de la competitividad de la empresa; esta participación tiene la finalidad de involucrar al personal en la mejora continua para el seguimiento y consecución de los objetivos estratégicos y operativos de Álcali, así mismo lograr la satisfacción del personal, fomentar la innovación, la creatividad y la adopción de nuevas ideas obteniendo un ambiente de confianza y lealtad del personal.

Con el objetivo de diseñar, organizar y operar los mecanismos de trabajo individual y grupal, Álcali cuenta con el Sistema Integral de Trabajo, el cual se compone de 5 Procesos: a) Facultamiento, b) Reclutamiento, Selección y Promoción Interna, c) Participación para la Innovación y Creatividad, d) Administración de las Relaciones Laborales y e) Evaluación del Desempeño, Reconocimiento y compensación. El cual está alineado con la Misión, Visión, Valores y Políticas de Vitro, con la finalidad de involucrar a los integrantes de nuestra organización en la consecución de los objetivos estratégicos y operativos del negocio, estimulando la creatividad e innovación del personal para la generación de ventajas competitivas.

a) Proceso de Facultamiento:

Está cimentado en la estructura de los Equipos Naturales de trabajo buscando incrementar el facultamiento, la responsabilidad, autoridad y habilidad en la toma de decisiones, a través de su interacción en los diversos mecanismos de

participación, orientado el alto desempeño e innovación de nuestros trabajadores; contribuyendo a la mejora continua de procesos, productos y servicios, buscando mejorar la calidad, confiabilidad y flexibilidad y en términos generales a la productividad y competitividad del negocio e incrementando la velocidad y sentido de urgencia en las respuestas a las expectativas, requisitos e inconformidades de los clientes internos y externos.

Los integrantes de los equipos naturales desempeñan sus roles establecidos y día a día monitorean y mejoran sus indicadores operativos interactuando constantemente con sus compañeros de su proceso, con sus clientes / proveedores internos y con niveles superiores a través de una comunicación efectiva de sus indicadores, causas de desviación y acciones de mejora.

b) Proceso de Reclutamiento, Selección y Promoción Interna:

Tiene el objetivo de identificar, seleccionar e incorporar al personal externo así como promover al personal interno que cumpla con los conocimientos, habilidades y actitudes (Competencias) necesarias para cubrir con las características requeridas por los puestos en el menor tiempo posible; logrando la participación e integración a la mejora del negocio.

c) Proceso de Participación para la Innovación y Creatividad

Mediante el proceso de Participación para la Innovación y Creatividad se estimula la participación, innovación y creatividad en la mejora de procesos, productos y servicios.

d) Proceso de la Administración de las Relaciones Laborales

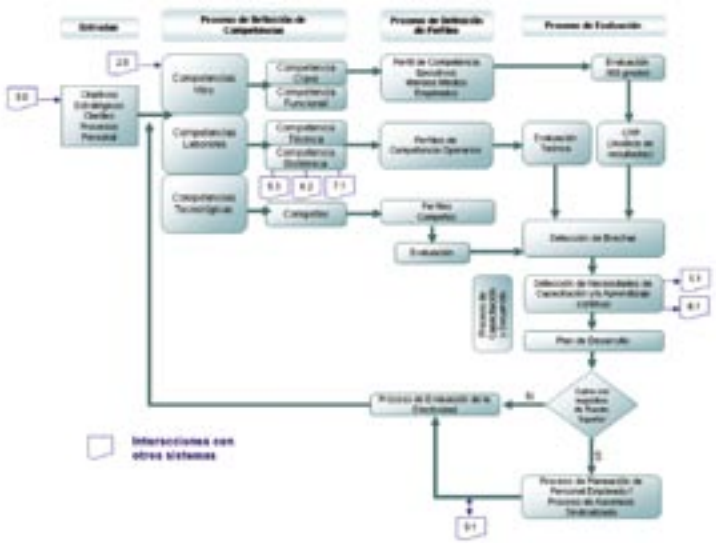
El propósito de este proceso es buscar la sinergia entre los factores de la producción y el capital, es decir los integrantes de la organización, así como con el sindicato, orientados al cumplimiento de las expectativas de los clientes y mercados, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias. Así como el cumplimiento al Reglamento Interior de Trabajo.

e) Evaluación del Desempeño, Reconocimiento y compensación

Este proceso tiene objetivo de impulsar la participación creativa y el alto desempeño del personal reconociendo y compensando al personal por su con-

tribución individual y grupal al logro de los objetivos, en congruencia con los nuestros valores, del código de ética y conducta.

La administración de la compensación fija se administra en función de tabuladores que son definidos como resultado de estudios de competitividad salarial por región geográfica en el país, realizados con las empresas más competitivas, lo que nos permite atraer y retener gente talentosa. La administración de la compensación variable esta sustentada en el ejercicio de bonos mensuales o anuales en función del porcentaje del logro de objetivos definidos a nivel individual y grupal. El ejercicio de una compensación variable, nos permite involucrar al personal con los indicadores estratégicos del Negocio, que soporten el cumplimiento de a orientación estratégica de "Satisfacción del cliente a través de la Excelencia Operacional", apoyando la creación de una cultura de trabajo orientada a resultados y reforzar la cultura de trabajo en equipo.



Desarrollamos conocimientos, habilidades y actitudes al personal a través del Sistema de Desarrollo Humano, para contar con el talento necesario para asegurar el cumplimiento de la orientación estratégica, mediante la promoción interna del personal, el desarrollo del talento del personal actual y de nuevo ingreso a la organización, permitiendo mejorar la competencia del personal en la ejecución de sus funciones, a través de educación, formación y desarrollo.

Los sistemas de Clientes, Procesos y Personal en conjunto con los objetivos del Negocio de Incrementar la Satisfacción del Cliente, Incrementar el Valor Patrimonial, Incrementar la Satisfacción del Personal interactúan con el modelo desplegando información necesaria para la definición de las Competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) para el desempeño y contribución individual del personal en cada uno de los puestos que ayudan a generar la

cultura deseada y un desempeño sobresaliente en la organización. Para lograr lo anterior contamos con **3 Modelos de Competencias: Competencias Vitro, Competencias Laborales, Competencias Tecnológicas.**

Competencias Vitro. Este esquema fue desarrollado en conjunto con una compañía de consultoría global y consta de dos tipos de competencias; competencias clave que aplican a todo al personal empleado de todos los niveles y competencias funcionales que dependen del puesto o función que cada persona tiene asignada en la organización. Los objetivos de este esquema son:

- Alinear las habilidades, conocimientos y la contribución individual del personal con los objetivos del negocio, para asegurar el logro de las estrategias.
- Servir como herramienta para comunicar la estrategia de negocio a toda la organización y dar claridad sobre lo que el negocio requiere de su personal.

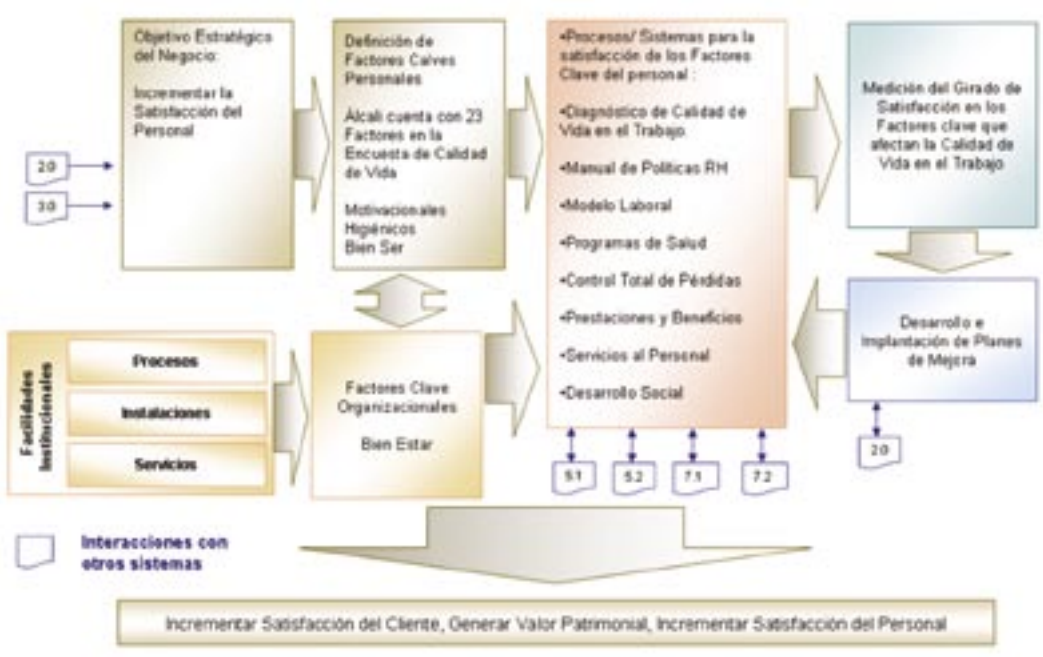
Competencias Laborales: Están basadas en el desarrollo de Normas técnicas de competencia laboral (Metodología Conocer) que describe lo que una persona debe ser capaz de hacer, las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud y la forma de evaluarlo y certificarlo, Las normas Técnicas de Competencia Laboral reflejan los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral, la competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene, la aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo, la habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra y la aptitud para enfrentar situaciones contingentes. Este modelo sirve como plataforma para Mejorar el desempeño de los procesos del Sistema Integral de Trabajo y evaluar certificar y orientar a la persona para su superación profesional. Adicionalmente para soportar el Sistema TQM que integra los Sistemas de Gestión de Calidad, Sistema de Administración Ambiental, Sistema de Control Total de Pérdidas y Sistemas AST se determinaron las Competencias Sistémicas que incluyen los procedimientos institucionales que cada persona debe dominar dependiendo de su puesto y nivel.

Competencias Tecnológicas (Competec): Desarrollado en conjunto con compañías de consultoría global para identificar, evaluar, clasificar, desarrollar y reconocer al recurso humano de las áreas de investigación, tecnología y

soporte de operación para orientarlo a capitalizar oportunidades y generar ventajas competitivas que permitan una mayor capacidad de reacción tecnológica en productos, procesos y servicios, buscando asegurar la rentabilidad de los negocios Vitro.

El **Sistema de Calidad de Vida** tiene como objetivo mejorar e incrementar la satisfacción, salud, y bienestar de nuestro personal y de sus familias; así como la relación laboral con las entidades externas, promoviendo un clima laboral sano, donde se trate al personal con respeto, dignidad y justicia, que permita su desarrollo integral, su participación, su satisfacción, su seguridad, su salud, en conjunto a esto la integración con su familia.

El Comité de Calidad de Industria del Álcali está comprometido con la visión, misión y valores y a impulsar directa, efectiva y visiblemente los esfuerzos de mejora de la calidad de vida. A continuación se muestra nuestro Modelo de Calidad de Vida:



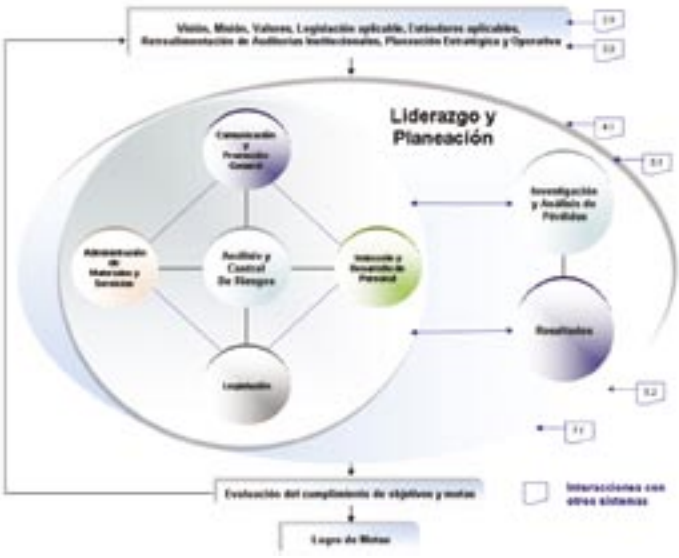
Descripción del Modelo de Calidad de Vida

Uno de nuestros principales objetivos estratégicos es incrementar la satisfacción de personal mediante las siguientes estrategias: a) Organización hacia el Alto Desempeño, b) Mejorar Permanentemente la Seguridad y c) Mejorar la Calidad de Vida.

La estrategia Organización hacia el Alto Desempeño está soportada con proyectos para mejorar la Cultura de Calidad, el Sistema Integral de Trabajo orientado al alto desempeño, Mejorar la Competencia del Personal y Mejorar la Administración de las Relaciones Laborales.

La estrategia Mejorar la Calidad de Vida está orientada a atender y mejorar los factores críticos de satisfacción del personal que son los siguientes:

Ambiente de trabajo	Capacitación	Carga de trabajo
Compensación	Comunicación	Credibilidad y congruencia
Desarrollo social	Enriquecimiento	Facultamiento
Herramientas de trabajo	Imagen empresarial	Involucramiento del sindicato
Liderazgo	Movilidad	Participación
Reconocimiento	Respeto	Seguridad e higiene industrial
Retroalimentación	Salud ocupacional y ergonomía	Seguridad en el empleo
Tiempo libre	Trabajo en equipo	



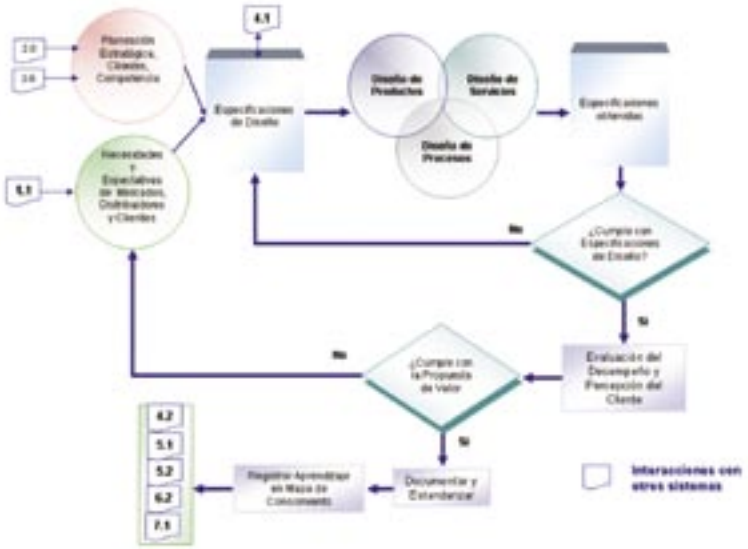
Creemos firmemente que para alcanzar la Orientación Estratégica es importante primero promover la satisfacción del personal.

El Control Total de Pérdidas es un sistema de Administración en Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía orientado a la prevención y control de las causas que originan pérdidas accidentales que afectan al personal, equipos, procesos y medio ambiente.

Este sistema está conformado por 8 categorías, las cuales se describen a continuación.

Categoría	Descripción
Liderazgo y Planeación	Establece los lineamientos que debe aplicar la Administración para el desarrollo de las actividades de Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía, las cuales deben ser consideradas dentro de la planeación estratégica y operativa del negocio, incluyendo la definición de objetivos y metas para los principales indicadores del sistema.
Administración de Materiales y Servicios	Considera el cumplimiento de estándares de Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía en la adquisición de materiales, productos, equipos y servicios Se incluyen también los requisitos de control de pérdidas que deberán cumplirse en las actividades desarrolladas por contratistas.
Análisis y Control de Riesgos	Uso de técnicas y metodologías para la identificación, evaluación y control de riesgos en materia de Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía existentes en los procesos de la organización, considerando tanto las instalaciones existentes, las tareas que se ejecutan, la atención de emergencias, el manejo de sustancias químicas, el diseño seguro de nuevos procesos y/o productos y otros conceptos mas.
Comunicación y Promoción General	Actividades de comunicación y promoción de temas críticos de Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía aplicables a la organización, incluyendo el reconocimiento por el logro de resultados de prevención de pérdidas.
Investigación y Análisis de Accidentes	Establece los lineamientos a seguir respecto a la investigación y análisis de causas de los eventos de pérdida y casi-pérdida sucedidos en la organización. También se considera el establecimiento de planes de acción para evitar la recurrencia de las pérdidas accidentales.
Selección y Desarrollo de Personal	Determina los requisitos para una adecuada selección y capacitación del personal para asegurar que cumpla con las competencias del puesto en materia de Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía.
Legislación	Análisis de las obligaciones de cumplimiento normativo aplicable a la organización en materia de Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía, incluyendo el posible impacto a futuro por los cambios y adecuaciones que puedan presentarse en los reglamentos y normas.
Resultados	Medición del desempeño en Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía a través de indicadores y resultados. Algunos de los indicadores de resultados considerados se refieren a los costos por las pérdidas accidentales sobre las personas, los equipos, los procesos y el medio ambiente.

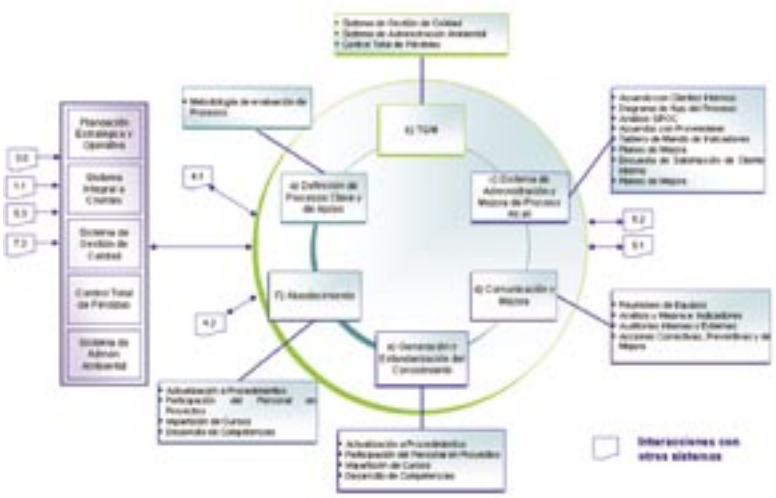
6. Procesos



El **Sistema de Diseño de Procesos, Productos y Servicios** está orientado a diseñar, desarrollar y mejorar servicios, productos , procesos de manufactura existentes ó futuros, mediante la traducción de los requisitos de los clientes, mercados y cambios tecnológicos en características especificas de un servicio, producto ó proceso, asegurando con esto el cumplimiento de los factores críticos del cliente con características superiores a las de nuestros competidores y/o nuevas oportunidades de negocio contempladas en la planeación estratégica del negocio.

Para asegurar la generación de ventajas y la anticipación a los requerimientos de los clientes se utilizan técnicas de investigación para definir la tecnología más adecuada, su factibilidad técnica y económica soportándolos con el conocimiento previamente adquirido en los diseños, desarrollos e implantación de los servicios, productos y procesos.

El **Sistema de Mejora de Procesos** tiene como objetivo definir, administrar, controlar y mejorar los Procesos Clave y de Apoyo del negocio, sustentando la excelencia operativa con el fin de generar valor para asegurar la competitividad de la organización mediante la satisfacción de los clientes y mercados.



Este sistema alinea los Procesos Clave y de apoyo a las expectativas actuales y futuras de nuestros Clientes y los mercados que atendemos para dar cumplimiento a los Objetivos Estratégicos del Negocio enfatizando el cumplimiento de las metas de los indicadores y variables de desempeño de los Procesos, buscando la mejora continua

El Sistema de Mejora de Procesos está fundamentado en los factores críticos de los clientes, en la planeación estratégica, en los Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental, tomando en cuenta esta información:

e) Generación y Estandarización del Conocimiento.

Los mecanismos utilizados en los procesos describen a continuación:

a) Definición de Procesos Clave y de apoyo

Mecanismos

Para definir los procesos clave y de apoyo ponderamos el impacto de cada uno de los procesos en los factores críticos de los clientes y de la estrategia del negocio. Basados en lo establecido en el Modelo de Administración del Negocio AST consideramos como Procesos Clave aquellos que dan valor superior al cliente y son estratégicos para la organización, y como Procesos de Apoyo los que soportan la operación consistente de los procesos clave.

b) TQM (Total Quality Management)

Mecanismos

Este proceso que integra los sistemas de Gestión de Calidad (Certificado con la norma ISO 9001 (Certificado con la norma ISO 14001), Administración Ambiental y Control Total de Pérdidas (Sistema Internacional de Seguridad) llamado TQM (Total Quality Management) que contiene los manuales, procedimientos, auditorías, revisión directiva y mejora a dichos sistemas y su interacción. Para realizar su operación se centra en procedimientos, personal competente y facultado que monitorea y analiza los indicadores de los procesos y toma de decisiones encaminadas a la mejora continua de los mismos.

c) Sistema de Administración y Mejora de Procesos Álcali

Mecanismos

Determina las necesidades de información, calidad y servicio, insumos y recursos que requieren los procesos para su desempeño óptimo, agregando valor y asegurando el logro consistente de los objetivos.

Identificación de Clientes y Servicios: Definición de clientes y servicios con el objetivo de identificar las características de calidad requeridas por el cliente.

Definición de convenios Cliente: Definición de especificaciones de los productos y servicios necesarios para el desempeño del proceso, estos convenios se realizan con clientes internos.

Diagrama de flujo del Proceso: Secuencia de actividades del flujo del proceso incluyendo sus variables críticas de control.

Análisis SIPOC (Supplier-Input-Process-Output-Customer): Análisis de la cadena de valor para realizar cada actividad de proceso.

Acuerdos con Proveedores: Determina las necesidades de información, calidad y servicio, insumos y recursos que requieren los procesos para su desempeño óptimo generando valor.

Score Card (Tablero de Mando de Indicadores): Identificación de los indicadores y variables de cada proceso

Encuesta de Satisfacción de Cliente-Proveedor Interno y Planes de Mejora: Encuesta anual para analizar la opinión y satisfacción de los clientes internos y detectar áreas de oportunidad y nuevos productos o servicios que requieran.

Planes de Mejora: De los resultados de la encuesta y el análisis de los indicadores del score card se determinan planes de mejora.

d) Comunicación y Mejora del Desempeño

Mecanismos

Se cuenta con un proceso de Comunicación y Mejora para el despliegue de información y análisis de resultados de los indicadores de cada departamento, área, superintendencia y Gerencia y los procesos y subprocesos que administran, en las que se revisan los resultados de variables críticas, variables de control y objetivos de calidad de los procesos en todos los niveles jerárquicos de la administración y en la estructura de equipos naturales apoyado por herramientas estadísticas y de solución de problemas. El software de Control Distribuido desarrolla gráficas de control y determina las capacidades de los

procesos (Cpk). Los mecanismos de comunicación incluyen entre otros: Junta de Revisión Directiva, Juntas Semanales y Mensuales de Revisión del Desempeño, Juntas de Equipos Naturales.

e) Generación y Estandarización de Conocimientos

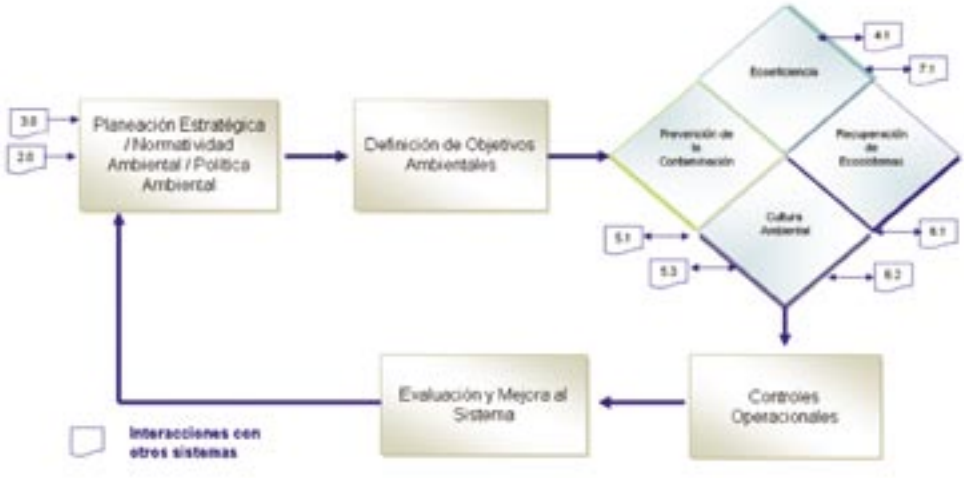
Mecanismos

Los cambios, modificaciones y mejoras a los procesos en que se genera el conocimiento se documentan inicialmente en los mecanismos de: Ideas de mejora continua, carpetas de equipos naturales y grupos de mejora y finalmente queda estandarizada su aplicación. En los procedimientos operativos de TQM (ISO 9001, ISO 14001 y CTP), los procesos y sistemas AST, planos y documentos de ingeniería resguardados en la Biblioteca, así como los mecanismos que forman parte del sistema de Administración del Conocimiento.

7. Sistema de Administración Ambiental

El propósito de este sistema es minimizar el impacto ambiental de las operaciones del negocio con un enfoque de desarrollo sustentable en toda la cadena de valor, cumplir y anticiparse a cambios en las normas y regulaciones ambientales aplicables vigentes y futuras, y promover la cultura ambiental en el personal y la comunidad donde se tiene presencia.

Nuestro Sistema se sustenta en los principios que rigen a estándares internacionales y nacionales tales como:

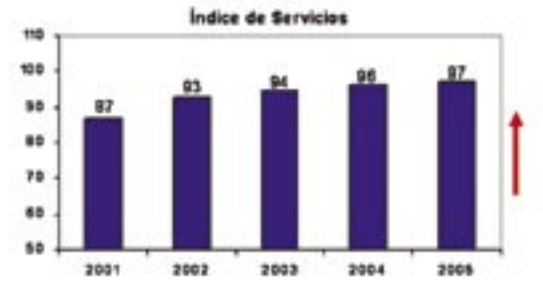
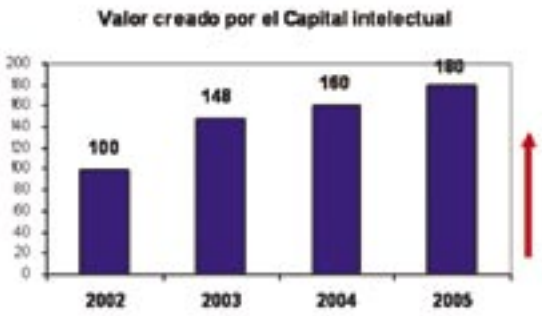
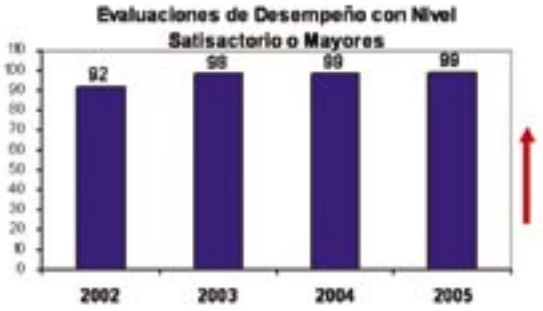
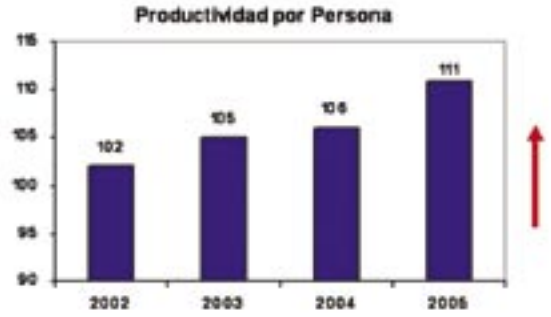
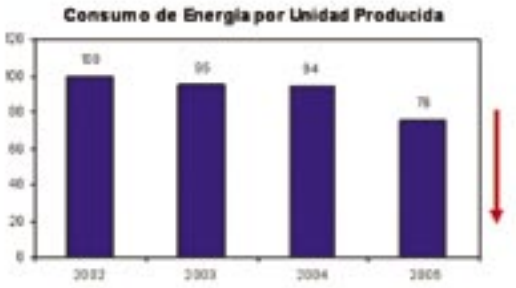


- Industria Limpia
- Excelencia Ambiental
- ISO 14001
- Responsabilidad Integral (Programa Responsible Care ONU)

8. Responsabilidad Social

En Industria del Álcali se cuenta con un programa de responsabilidad social y cultura ambiental para promover acciones que generen bienestar social permanente en nuestra comunidad la cual esta compuesta por: Los trabajadores y sus familias, empresas vecinas, vecinos, autoridades municipales, escuelas, instituciones públicas y privadas de García N. L. en este programa buscamos mantener una comunicación abierta para reforzar los valores, el cuidado del medio ambiente, seguridad, salud y la cultura de calidad ante la comunidad.

Algunos de los programas de responsabilidad social llevados a cabo por la corporación se describen a continuación,

Mecanismo	Descripción	Propósito
Museo del Vidrio	Vitro, a través del **Museo del Vidrio**, tiene como misión, rescatar, preservar y difundir la historia del vidrio en México, así como promover una cultura de aprecio al vidrio, e incentivar la producción artística con esta material.	• Beneficio Social
OVIS (Organización Vida Silvestre)	Desarrollar programas de investigación y conservación de flora y fauna, así como promover el uso de sustentable de los recursos naturales. Dedicada a asegurar el futuro y la conservación de las especies silvestres en el mundo. 4 áreas naturales protegidas ubicadas en Baja California Sur, Sonora, Tamaulipas y Nuevo León, en donde implementa varios programas permanentes de conservación de especies en extinción, como el Lobo Gris Mexicano y el Borrego Cimarrón, entre otras.	• Beneficio Social
Parque Ecológico Chipinque	• El Parque Ecológico Chipinque en su compromiso con la conservación, realiza desde 1994 actividades de Educación Ambiental orientadas a promover entre la comunidad un acercamiento a la naturaleza, que ayude a reorientar actitudes y valores hacia un aprecio, respeto y participación activa en la protección de nuestro entorno. • Departamento de Manejo de Recursos Naturales e Investigación. • Educación Ambiental. • Servicios ecológicos, recreativos, deportivos, culturales y educativos.	• Beneficio Social • Mejora Continua
Programas de reciclaje	• El reciclaje del vidrio, es un elemento clave de la política ambiental de Vitro, mediante programas permanentes, especiales e internos de reciclaje que promueve en escuelas, asociaciones, municipios y con empresas que practican la filosofía del desarrollo sustentable en nuestro país.	• Bienestar Social • Mejorar Economía
Parque "El Manzano	Fomenta la integración familiar, la conciencia ecológica, así como la sana convivencia entre compañeros de trabajo y sus familias y público en general. Ubicado a 60 kilómetros de Monterrey, en la Sierra Madre Oriental, en el municipio de Santiago, Nuevo León, forma parte del Parque Nacional Cumbres de Monterrey, con una extensión de 585 hectáreas y equipo humano capacitado en la prevención, combate y control de incendios y plagas	• Beneficio Social
Vitro Club	Es una asociación civil que fomenta el desarrollo integral de las familias de los trabajadores y la comunidad en general, dentro del cual se desarrollan actividades sociales, culturales y deportivas.	• Beneficio Social

9. Resultados