

Estimados Grupos de Interés,

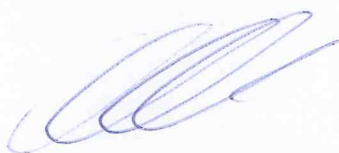
Un año más nos complace comunicarles que EGA Master continúa apoyando firmemente los diez principios proclamados por el Pacto Mundial, observando siempre en sus estrategias la protección de los derechos humanos, el respeto al medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Comunicarles asimismo que en el año 2010 nos hemos centrado principalmente en avanzar en la abolición de la discriminación en el empleo y para 2011 estamos trabajando en enfoques preventivos que favorezcan el medioambiente con la incorporación de iniciativas para este fin.

Nos complace también informarles que hemos sido premiados recientemente con el Premio Dato de Oro a la Empresa Solidaria de Álava, galardón que se suma a otros como el prestigioso Premio Internacional a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes de la F. Novia Salcedo o el Premio ARGILAN, Empresa y Empleo en Igualdad. Reconocimientos todos que nos llenan de satisfacción y que refuerzan más, si cabe, los compromisos de EGA Master adquiridos con la sociedad.

Por ello con la remisión del informe de progreso queremos mostrar el compromiso de nuestra organización y los avances llevados a cabo en el último ejercicio.

Atentamente

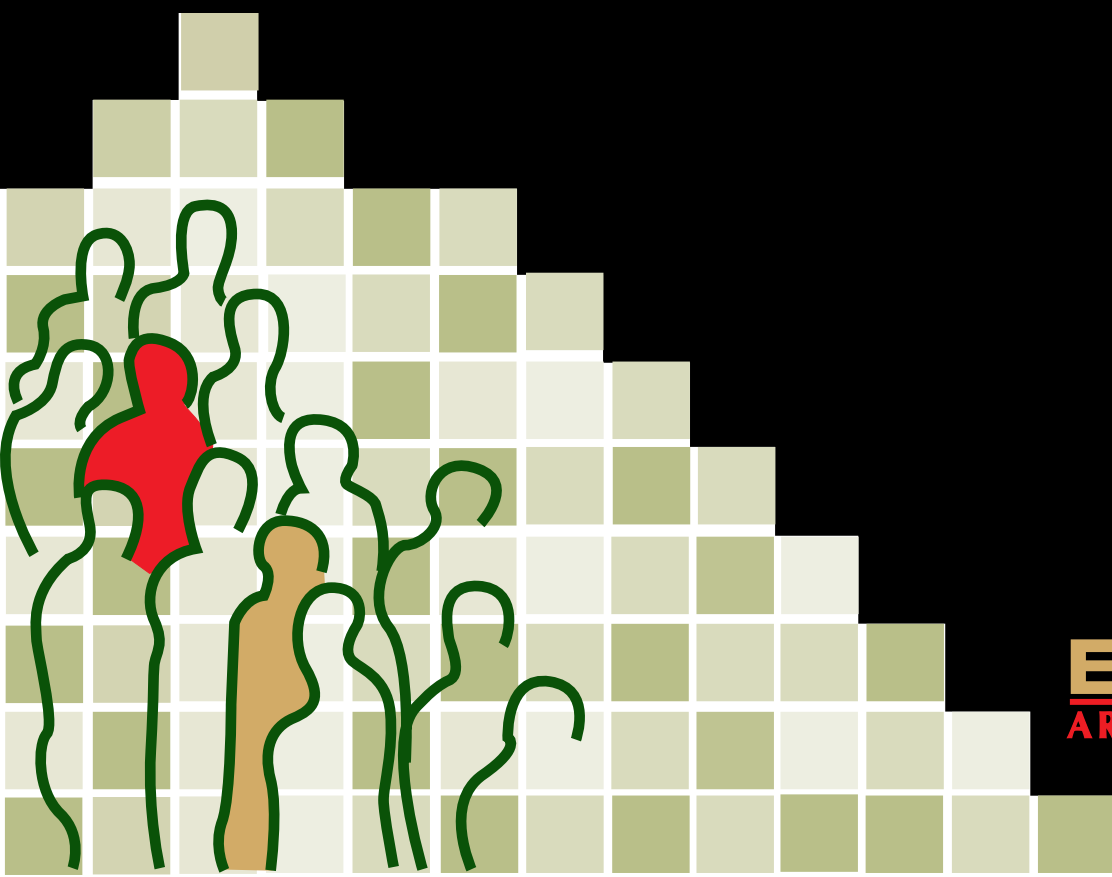


**Aner Garmendia Urkizu**  
CEO EGA Master

---

En Vitoria , a 30 de Septiembre de 2011

# MEMORIA **LE** 2010 **RS**



**EGA** *Master* S.A.  
**ART IN INNOVATION**

# BREVE PRESENTACIÓN DE EGA MASTER

EGA Master, ubicada en el País Vasco, es una empresa española dedicada a la concepción, diseño y fabricación de equipos y herramientas de mano de alta calidad para uso industrial-profesional, así como instrumentos de seguridad altamente especializados.

El proyecto de EGA Master se asienta en 4 pilares: el **Equipo Humano**, joven, creativo, bien formado, ilusionado con el proyecto y comprometido con sus valores; la **Innovación** partiendo del convencimiento de que un presente, por espléndido que sea, lleva impresa la huella de su caducidad; la **Integración Horizontal** como modelo de fabricación; y la **Internacionalización** como fuente clave de diversificación, aprendizaje y mejora continua. 4 Pilares encaminados hacia un objetivo claro: La **Orientación Total al Cliente** para añadir valor a su negocio, adelantarse a sus necesidades e incluso a sus expectativas, y lograr así, su total satisfacción.

Nacida en su día como especialista en herramienta para tubo, EGA Master ha ido adoptando con éxito un proceso de diversificación de productos hasta llegar a las más de 12.000 referencias actuales. Con ellas da servicio a las industrias más exigentes, como las del automóvil, aeronáutica, naval, petróleo, gas o minería, entre otras; convirtiéndose en el único fabricante del mundo de herramientas que ofrece una solución integral con siete gamas de alta innovación: herramienta para tubo, general para mecánica, antichispa, antimagnética de titanio, electrodisipativa ESD, herramienta aislada a 1000 voltios y equipos e instrumentos anti-exposición intrínsecamente seguros con certificación ATEX.

EGA Master fabrica tanto para el canal de distribución industrial como para otros colegas fabricantes de herramientas a los que complementa su gama de producto. Además de su propia marca, EGA Master fabrica en OEM (con la marca del cliente) para otro centenar de fabricantes competidores y/o distribuidores marquisitas de gran prestigio de los cinco continentes, a los que ofrece la posibilidad de tener un producto personalizado. Así, se ha convertido en el único fabricante del sector con capacidad para fabricar a los clientes cualquier artículo de su catálogo con la marca propia de cada uno de ellos, sin cantidad mínima alguna, sin coste adicional suplementario y sin variación del plazo de entrega. Además, todas las herramientas fabricadas por EGA MASTER nacen con Garantía Ilimitada, de por vida.

EGA Master es igualmente líder destacado en exportación. Con filiales en Australia, Singapur, India, Italia, Francia, Bélgica, Alemania, Brasil y México y sus distribuidores en los cinco continentes exporta más del 80% de su producción a más de 150 países. De este modo, EGA Master es la empresa del sector que traslada el más alto nivel tecnológico e innovador a mayor número de países.

Su firme apuesta por la innovación le ha permitido desarrollar cerca de 200 patentes, con varias patentes mundiales consecuencia de una inversión en I+D+i del 8% – cinco veces superior a la del sector. Fruto de esta firme y fuerte apuesta es, entre otras muchas innovaciones, la Llave Alavesa, mundialmente patentada, la herramienta más premiada de la historia.

Todo este proyecto de EGA Master lo hace posible un Equipo Humano de más de un centenar de personas, joven (la media de edad ronda los 30 años), plural (60% de la plantilla compuesta por mujeres), multicultural (uno de cada cinco es de otras nacionalidades) plurilingüe (habla una veintena de idiomas) bien formado, con capacidad y deseos de aprender y que comparte ilusionado los Valores de la organización. Su capacitación, implicación, motivación y compromiso, han hecho posible situar a EGA Master como la empresa líder en internacionalización e innovación.

Desde la adopción del Modelo Europeo de Excelencia EFQM, EGA Master ha desarrollado un sistema de gestión horizontal con la construcción de un proyecto común, basado en las personas. Ello le ha valido el reconocimiento Europeo Q de Oro de EFQM, el Premio Europeo a la Mejor Práctica en Innovación, el Premio Oro Iberoamericano a la Calidad o los Premios Príncipe Felipe a la Competitividad e Internacionalización; entre otras decenas de premios más que se exponen más adelante. Todos ellos, máximos galardones que convierten a EGA Master en la empresa del sector más premiada en Excelencia en Gestión e Innovación y Calidad.

EGA Master, una organización con permanente espíritu innovador, totalmente orientada al cliente con un objetivo claro: su total satisfacción a través de una oferta integral de productos, soluciones personalizadas y atención y servicios de vanguardia.

# PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS OTORGADOS A EGA MASTER

-  Premio Finalista a las Buenas Prácticas en Innovación 2011, de CEX la Asociación Española de Centros de la Excelencia
-  Premio Iberoamericano de la Calidad y Excelencia 2010, Premio Oro
-  Premio Nacional Joven Empresario al Relevó Generacional, 2010
-  Medalla de Oro a la Calidad de la Mastervision por la Oficina Nacional de la Normalización de Cuba, 2010
-  Premio Dato de Oro a la Empresa Solidaria, 2010
-  Premio Europeo a la Mejor Práctica de Innovación, Foro EFQM 2010
-  Premio Finalista a la Excelencia Industrial otorgado por las Escuelas de Negocios IESE (España), INSEAD (Francia) y WHU (Alemania), 2010
-  Premio Gran Emprendedor concedido al fundador y Presidente de Ega Master, Iñaki Garmendia, 2010
-  Premio a la Investigación por las actividades de I+D+i en el campo de las Herramientas de Seguridad, 2010
-  Q de Oro a la Excelencia en la Gestión según el Modelo Europeo EFQM, 2009
-  Premio Human a la Estrategia basada en Personas enfocada a la Internacionalización, 2009
-  Premio ICIL a la Excelencia Logística, 2009
-  Premio Finalista de El Correo Digital a la Mejor Web Corporativa, 2009
-  Certificación ISO 9001:2008, 2009
-  Premio Príncipe Felipe a la Excelencia en Competitividad Empresarial, 2008
-  Premio Finalista Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Internacionalización, 2008
-  Premio Toribio Echevarría en la categoría de Internacionalización, 2008
-  Q de Plata a la Excelencia en la Gestión según el Modelo Europeo EFQM, 2008
-  Medalla de Oro al Diseño del Arco de Sierra Kronos por la Oficina Nacional de la Normalización de Cuba, 2008
-  Premio Finalista Dato de Oro a la Empresa Solidaria de Álava, 2008
-  La Llave Alavesa de Ega Master elegida para la exposición "La Utilidad del Diseño" del Círculo de Bellas Artes, 2008
-  Premio a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes de la Fundación Novia Salcedo, 2008
-  Premio Iberferr al Mejor Producto del Año a la Llave para Tubo Mastergrip, 2007
-  Premio al Mejor Diseño de la Oficina Nacional de Diseño Industrial de Cuba a la Llave Combinada de Carraca "Mastergear", 2007
-  Certificación ISO 14001:2004, 2007
-  5 Medallas obtenidas en el Salón Internacional de la Invención de París, "CONCOURS LÉPINE", a la Llave para Tubo Mastergrip, Llave a carraca Mastergear, Destornillador Mastertork, Arco de sierra Kronos y Tenaza Auto-grip, 2007
-  Premio a la Calidad a la LLave Alavesa, otorgado por el Ministerio de la Construcción de Cuba, 2007
-  Premio a la Mejor Idea en Herramientas del Club de Inventores Españoles, a la Mastergrip, 2007
-  Medalla de Oro a la Calidad de la Oficina Nacional de la Normalización de Cuba a la Llave Vasca, 2006
-  Premio al mejor Diseño de la Oficina Nacional de Diseño Industrial de Cuba a la Llave Vasca, 2006
-  Q de Plata a la Excelencia en la Gestión según el Modelo Europeo EFQM, 2005
-  Premio Finalista Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, 2005
-  Premio ARGILAN "Empresa y Empleo en Igualdad", 2005
-  5 Medallas -todas las otorgadas a las herramientas- en el Salón Internacional de la Invención de París, "CONCOURS LÉPINE", 2004
-  Joven Empresario del Año, 2003
-  Premio Especial de la Unión Francesa de Inventores, 2003
-  Medalla de Plata del Mundial de la Invención e Innovación, París 2003
-  Diploma de Ekoscan, 2003
-  Certificación ISO 9001:2000, 2003
-  Premio a la Exportación, 2002
-  Diploma de Excelencia EFQM, 2002
-  Premio a la Innovación Metalmaq, 2001
-  Trofeo Internacional a la Calidad, París 1998
-  Empresa Alavesa del Año, 1998

## OTROS DATOS DE INTERÉS

### INNOVACIÓN EN PRODUCTO

Como hemos visto, la firme apuesta de EGA Master por la innovación le ha permitido desarrollar **cerca de 200 patentes** o modelos registrados a lo largo de su historia, muchos de ellos como patente mundial, consecuencia de la **dedicación del 8% de la facturación total a I+D+i**, cinco veces superior a la media del sector. Así se ha convertido en el único fabricante del mundo dentro de su sector que ofrece una solución integral con siete gamas de alta innovación, incluyendo las de seguridad - campo en el que se ha consolidado como referente mundial- (antichispa, no-magnética de titanio, aislada a 1000V e instrumentos anti-exposición intrínsecamente seguros) para las industrias más exigentes, como las del automóvil, aeronáutica, naval, petróleo, gas, minería, equipos hospitalarios, centrales energéticas, etc.


















Gran parte de esta labor de investigación y desarrollo se ha destinado en los últimos años al campo de las herramientas de seguridad, consolidándose también como **referente mundial del sector en Seguridad y Salud Laboral** y siendo **pionero en el desarrollo de numerosas soluciones en la aplicación de herramientas de seguridad en ambientes explosivos donde hasta ahora existía un vacío importante**. La labor desarrollada por EGA Master en este sentido ha sido fundamental para crear entornos de trabajo mucho más seguros siendo incluso reconocida su labor recientemente con el *Premio a la Investigación por las actividades en I+D+i en el campo de las Herramientas de Seguridad*.

Presentamos a continuación algunos de los hitos más importantes por los que se ha distinguido EGA Master en el desarrollo de proyectos innovadores en materia de de protección de riesgos laborales:

- *Primer fabricante en el mundo y de momento el único, en desarrollar la línea Acetilex, una nueva aleación especial creada para garantizar la seguridad en ambientes de acetileno. Éste ha sido uno de los hitos más importantes del sector en el último año, y ello ha sucedido como resultado de la labor investigadora. Supone dar solución a una situación de grave riesgo derivada de la carencia de herramientas específicas e imprescindibles para dotar de seguridad a los trabajos en ambientes de acetileno.*
- *Único fabricante europeo en fabricar herramientas antimagnéticas de titanio, material totalmente hipoalergénico y 45% más ligero que el acero y que debido a su baja densidad evita las frecuentes lesiones causadas por movimientos repetitivos, como pueden ser la tendinitis o bursitis. Imprescindibles además para ser usadas en campos tan sensibles y hasta críticos, como los equipos hospitalarios, militares, aeroespaciales, submarinos etc. en los que cualquier alteración magnética es susceptible de provocar una situación caótica.*
- *Único fabricante de herramienta de mano del mundo en desarrollar soluciones integrales en herramientas, equipos e instrumentos de seguridad con todas estas gamas: antichispa, antimagnéticas de titanio, ATEX anti-exposición intrínsecamente seguros, ESD -electro disipativas- y aisladas 1000V para alta y baja tensión, todas ellas surgidas del Equipo de I+D+i de EGA Master.*
- *Pionero en lanzar un catálogo específico y único dedicado en exclusiva al campo de las herramientas de seguridad*

Pero no sólo en el campo de las herramientas de seguridad EGA Master ha cosechado éxitos. Su trayectoria de innovación y su apuesta por el diseño y desarrollo propios se refleja en los **múltiples premios y reconocimientos** recibidos a la **innovación en producto** (muchos de ellos de carácter internacional) así como en las patentes y modelos de utilidad que tiene registrados. Algunos ejemplos los podemos ver en las figuras que exponemos a continuación



-  Medalla de Oro a la Calidad de la Mastervision por la Oficina Nacional de la Normalización de Cuba, 2010
-  Premio a la Investigación por las actividades de I+D+i en el campo de las Herramientas de Seguridad, 2010
-  Medalla de Oro al Diseño del Arco de Sierra Kronos por la Oficina Nacional de la Normalización de Cuba, 2008
-  La Llave Alavesa de Ega Master elegida para la exposición "La Utilidad del Diseño" del Círculo de Bellas Artes, 2008
-  Premio Iberferr al Mejor Producto del Año a la llave para tubo Mastergrip, 2007
-  Premio al mejor Diseño de la Oficina Nacional de Diseño Industrial de Cuba 2007 a la Llave Combinada de Carraca "Mastergear"
-  5 Medallas obtenidas en el Salón Internacional de la Invención de París, "CONCOURS LEPINE" Abril 2007, a la Llave para tubo Mastergrip, Llave a carraca Mastergear, Destornillador Mastertork, Arco de sierra Kronos y Tenaza Auto-grip
-  Premio a la Calidad a la Llave Alavesa, otorgado por el Ministerio de la Construcción de Cuba, 2007
-  Premio a la Mejor Idea en Herramientas del Club de Inventores Españoles, 2007 a la Mastergrip
-  Medalla de Oro a la Calidad de la Oficina Nacional de la Normalización de Cuba 2006 a la Llave Vasca
-  Premio al mejor Diseño de la Oficina Nacional de Diseño Industrial de Cuba 2006 a la Llave Vasca
-  5 Medallas -todas las otorgadas a las herramientas- en el Salón Internacional de la Invención de París, "CONCOURS LEPINE" 2004
-  Premio a la innovación en la Empresa Familiar de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Álava, 2003
-  Premio Especial de la Unión Francesa de Inventores, 2003
-  Medalla de Plata del Mundial de la Invención e Innovación, París 2003
-  Premio a la Innovación Metalmaq, 2001
-  Trofeo Internacional a la Calidad, París 1998

ALGUNAS DE LAS INNOVACIONES PATENTADAS POR EGA MASTER Y PREMIADAS MUNDIALMENTE	
PRODUCTO	INNOVACIÓN
LLAVE ALAVESA	Artículo innovador por el que se ha conocido mundialmente a EGA Master durante años. Ventaja respecto a las llaves ajustables tradicionales por reducir el tiempo de ajuste, gracias a la innovación en el sistema del eje de acople de la mordaza móvil sobre el cuerpo de la llave.
RECUBRIMIENTO TITACROM	Innovador recubrimiento que permite proteger la herramienta frente a ambientes corrosivos, húmedos y/o agresivos, prolongando su vida útil frente a herramientas con recubrimientos menos eficaces.
ALICATE MASTERCUT	Innovador alicate con especial diseño geométrico del posicionamiento del eje de giro, que incrementa la capacidad de corte hasta en un 60%.
CORTATUBOS PIRAINA	Desarrollo en primer lugar de una eficiente tijera para tubos de plástico. En 2006 se desarrolla una cuchilla, que por su especial diseño geométrico, hace que sea la única en el mercado mundial en cortar tubos plásticos de alta resistencia como el Kevlar (poliamida desarrollada por DuPont utilizada en chalecos antibalas, automovilismo...).
MASTERGRIP	Principal innovación de EGA Master reconocida con multitud de premios a nivel mundial. Llave para accionamiento de tubos con un concepto y geometría totalmente innovadores que supone una ventaja en cuanto a eficiencia, comodidad y seguridad respecto al resto de alternativas del mercado mundial.
ARCO SIERRA KRONOS	Innovación en el sistema de carga automática de hoja de sierra. Mejora la efectividad y la calidad del trabajo del usuario.
AUTOGRIP	Tenaza de canal y pico de loro, con sistema innovador que le confiere propiedades de ajuste semiautomático.
MASTERGEAR	Doble mejora: 1. especial diseño del perfil de apriete, capaz de trabajar con modelos de tuerca que ninguna llave similar del mercado puede hacerlo. 2. Desarrollo del sistema de cambio de sentido de trabajo, es decir, en reversibilidad de la llave, evitándose roturas y cambios indeseados de sentido, prolongándose también así su vida útil.
MASTERGRIP 18"	Rediseño geométrico y resistivo de la Mastergrip para poder ampliar el rango de actuación hasta 3", muy por encima de cualquier alternativa del mercado.

Todos ellos son ejemplos claros de cómo además de la estética, el diseño en EGA Master comprende otros muchos objetivos como son: la utilidad, la facilidad de uso, la funcionalidad, la adecuación a los procesos de fabricación, la idoneidad de los materiales empleados y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Cabe mencionar que EGA Master ha sido el creador de la **herramienta más premiada y laureada del mundo**: la **Llave Alavesa** (denominada así en español) / **Llave Vasca** (denominada así en el resto de idiomas). Creada y patentada por EGA Master a nivel mundial esta herramienta ha contribuido de manera destacada a la **proyección y difusión de la imagen del País Vasco en todo el mundo**.

Asimismo, la Llave Vasca ha sido la única herramienta elegida para ser expuesta en El Círculo de Bellas Artes, Sala Juana Mordó, por el Ministerio de Ciencia e Innovación para el ciclo de exposiciones, Valores del Diseño, La Utilidad del Diseño ddi.

## INNOVACIÓN EN EL PROCESO PRODUCTIVO

Una de las claves de este éxito innovador se basa en el moderno modelo de fabricación elegido por EGA Master; la Integración Horizontal como consecuencia del benchmarking realizado con empresas punteras como las de sector de la automoción o de la aeronáutica, y del que EGA Master ha sido pionera en aplicar al sector de la herramienta.

Iñaki Garmendia Ajuria, fundador y Presidente de EGA Master, aplicó desde la misma creación de la empresa como consecuencia de una profunda reflexión el siguiente principio:

*<<Si partimos del reconocimiento de que en la economía moderna no es posible estar especializado en todas y cada una de las tecnologías que intervienen en el proceso de fabricación de cualquier producto con propios medios y, mucho menos, ser el mejor en cada uno de ellos, podemos concluir que seleccionar a los mejores en cada tecnología integrándolos en la cadena de valor de la organización es perfectamente factible constituyendo asimismo una ventaja competitiva de extraordinario valor>>.*

El modelo de fabricación de EGA Master, fundamentado en la **Integración Horizontal**, se basa por tanto en establecer acuerdos de colaboración con subcontratistas altamente especializados -líderes en su sector- en determinados eslabones de la cadena de valor para, centrando nuestros propios medios en aquellas partes del proceso que mayor valor añadido aportan como es la concepción y diseño, conseguir un producto de calidad altamente competitivo. Ello se logra concibiendo, desarrollando y diseñando, para posteriormente -a través de la coordinación de los distintos aliados subcontratistas que intervienen en la cadena de valor- fabricar el

producto mediante procesos altamente optimizados y controlados. Las ventajas de este planteamiento de Integración Horizontal de la producción son:

- ❑ No son necesarias grandes inversiones iniciales en medios productivos, inversiones que suponen en muchos casos una barrera de entrada infranqueable. Estos medios de producción existen en el mercado, por lo que no se hace necesario disponer de ellos en propiedad. Se transforma el concepto de propiedad en un concepto de gestión, la gestión de los recursos disponibles.
- ❑ Permite una mejora de la calidad de los productos. Al ampliarse el abanico de posibilidades en la selección de los recursos productivos, es posible adecuar a cada proceso la tecnología que mejor se ajusta de aquellas que ofrece el mercado, incorporando servicios añadidos que de otra manera serían difíciles de incorporar.
- ❑ Mejora de costes en el proceso productivo, mayor competitividad, en cuanto a que se asimilan las economías de escala que los proveedores consiguen en su propio mercado, teniendo en cuenta que es difícil optimizar recursos propios contando exclusivamente con la demanda propia.
- ❑ Se dispone de mayor flexibilidad productiva y agilidad, coordinando tanto los recursos propios como ajenos. Si pensamos que en la Integración Vertical –el modelo de fabricación tradicional- la situación de mayor rendimiento es la saturación de los medios de producción, nos encontramos con un escenario excesivamente rígido para incrementos importantes, lo que equivale a condenar la organización a crecimientos escalonados y no graduales. En cambio, el modelo aplicado de Integración Horizontal, permite un crecimiento ilimitado al favorecer el desarrollo de los puntos fuertes de la organización, en este caso, la concepción y el diseño otorgando a las herramientas un mayor valor añadido.
- ❑ Se mantiene un alto nivel tecnológico en los procesos involucrados con los aliados estratégicos, con escaso esfuerzo financiero para la organización. Esto permite contar con una gama amplia de productos y adaptar el catálogo de forma rápida, con plazos de lanzamientos de nuevos artículos mucho más cortos gracias a que se dispone del conocimiento, equipo y tecnología de aliados especialistas en todas las tecnologías que intervienen en el proceso productivo.

## INNOVACIÓN EN GESTIÓN

 ISO 9001:1994	ASUNCIÓN MODELO EFQM	 DIPLOMA DE COMPROMISO DE EUSKALIT  INICIO GESTIÓN POR PROCESOS	REALIZACIÓN EKOSCAN   ISO 9001:2000  REALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO 04-06 PLAN DE GESTIÓN, DESPLIEGUE A PROCESOS Y CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO	 PREMIOS PRÍNCIPE FELIPE A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL  	IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL SEGÚN NORMA UNE EN ISO 14001:2004  NUEVA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA 07-09	 ISO 14001 <small>Certificado nº 194 979849</small>	 PREMIO NOVIASALCEDO A LA EXCELENCIA EN LA INTEGRACIÓN PROFESIONAL DE LOS JÓVENES   PREMIOS PRÍNCIPE FELIPE A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL  A LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y A LA INTERNACIONALIZA CION	 ISO 9001:2008   PREMIO IBERO- AMERICANO DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA, PREMIO ORO  	 PREMIO IBERO- AMERICANO DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA, PREMIO ORO
<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>

El éxito de EGA Master se basa en una cultura de participación de las personas, focalizado en la consecución del equilibrio de necesidades de personas, clientes, proveedores y colaboradores externos y entorno social, que posibilite un crecimiento generador de riqueza a todos los niveles.

En 1998 desde el primer contacto con la **Excelencia** y la apuesta en 2001 por incorporar a la organización el Modelo Europeo de Excelencia EFQM como el referente más adecuado para seguir avanzando en la mejora continua y obtención de mejores resultados a todos los niveles, la Dirección de EGA Master ha tratado de fomentar un estilo de dirección más participativo basado en la involucración y cooperación de todas las personas, introduciéndose progresivamente nuevos conceptos en el estilo de gestión que han facilitado la evolución desde un sistema de gestión vertical por funciones hacia un **sistema de gestión horizontal por procesos focalizados en el cliente y la construcción de un proyecto común basado en las personas**. Todo ello ha conducido a EGA Master a la actual organización horizontal gestionada por procesos con un crecimiento progresivo en el nivel de asunción de responsabilidad de su Equipo Humano.

Este enfoque es el que ha facilitado el avance de la organización hacia la **Excelencia Empresarial** (ver figura) permitiéndole crecer hasta convertirse en una de las organizaciones más prosperas del sector tanto en España como en Europa. La trayectoria de EGA Master en este sentido también ha sido reconocida en múltiples ocasiones. Así, al reciente reconocimiento **Premio Iberoamericano de la Calidad y Excelencia, Premio Oro (2010)**, se unen otros como el **Premio Europeo a la Mejor Práctica de Innovación, Foro EFQM 2010**, el reconocimiento **Q de Oro a la Excelencia en la Gestión según el Modelo Europeo EFQM (2009)**, **Premio Human a la Estrategia basada en Personas enfocada a la Internacionalización (2009)**, **Premio ICIL a la Excelencia Logística (2009)**, **Premio Príncipe Felipe a la Excelencia en Competitividad Empresarial (2008)**, **dos Premios Finalistas Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Internacionalización (2008 y 2005)**, **Premio Internacional a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes (2008)**, etc., etc.

Todo ello teniendo siempre en cuenta su **Responsabilidad Social Empresarial** que plantea como objetivo fundamental contribuir a la mejora de la competitividad de la organización y de las relaciones con sus Grupos de Interés con los que interactúa (Negocio, Proveedores, Personas, Clientes y Sociedad) favoreciendo el compromiso con el bien común, la integridad y la transparencia de la organización, estudiando cómo las actividades de la empresa crean valor para todos esos grupos y cubriendo cada una de sus actuaciones con un fondo ético generador de valor y confianza como exponemos en la Memoria RSE que adjuntamos a la candidatura.

## MERCADO/COMPETENCIA/ENTORNO



*En color rojo, países a los que exporta EGA Master*



En la actualidad EGA Master exporta más del 80% de su producción a más de 150 países de los 5 continentes (ver figura países en rojo), siendo la empresa del sector que traslada y difunde la imagen del País Vasco a mayor número de países. No en vano es miembro del selecto **Club de Exportadores e Inversores Españoles** formado por las cien empresas exportadoras más representativas en el mercado español, siendo la cifra de facturación conjunta de las mismas equivalente al 20% del PIB Español.

A este importante mérito, se une la reciente **incorporación de la Marca EGA Master a la Asociación de Marcas Renombradas Españolas integrada exclusivamente por 100 empresas con marcas españolas, líderes en sus respectivos sectores y gran desarrollo internacional.**

**La Internacionalización** a todos los niveles, como orientación estratégica, constituye una herramienta fundamental para el aprendizaje y proceso de mejora continua, permitiendo conocer en tiempo real y en cualquier zona del mundo lo que sucede en el mercado, las expectativas, tendencias y las reacciones de los competidores, lo que permite reducir al máximo el tiempo de respuesta a los nuevos retos y anticipar los cambios que se están gestando o se deben propiciar. La presencia en el extranjero obliga a competir con los mejores –incluso en las condiciones de mayor desventaja, como es el caso del tener que hacerlo en sus propios mercados domésticos, allí donde son más fuertes-. La adversidad conduce a la madurez y a la superación y además te fortalece, siendo una fuente de inspiración continua para la mejora.

Esto mismo resulta una fuente interna de motivación y mejora continua, lo que permite mantenerse al **más alto nivel de competencia y competitividad** y de conocimiento de las necesidades de los mercados por un lado y, por otro, ayuda a **diversificar riesgos**. EGA Master renunció desde su fundación a basar su estrategia comercial principalmente en el mercado nacional. Hizo justo lo contrario a lo que la lógica en un principio podría aconsejar. Esto es, penalizó el resultado inmediato -la recogida de una cosecha cercana y rápida- en favor de extender el plazo, estableciendo sólidas bases para lograr un crecimiento diversificado y sostenido en el tiempo. EGA Master entendía que la excesiva dependencia del mercado nacional podía conllevar el riesgo de acomodarse ante la relativa protección que siempre ofrece por motivos de cercanía cultural y geográfica, idioma, barreras arancelarias o incluso moneda disuasorias o, al menos, limitadoras de la competencia.

**La Internacionalización** aporta siempre información esencial sobre las tendencias y necesidades del mercado a nivel global, así como vigilancia constante sobre los movimientos de la competencia en cualquier lugar del mundo, es decir **fortalece y consolida**.

## EQUIPO HUMANO DE EGA MASTER

De nada valen las grandes estrategias si no se cuenta con las **personas** que las hacen posible. Por tanto EGA Master cree en el desarrollo e implicación del **Equipo Humano** como **activo principal** para la consecución de las metas, volcándose en la gestión de las personas como medio para implicarlas e ilusionarlas con el proyecto organizacional.

El proyecto EGA Master lo hace posible un **Equipo Humano** de más de un centenar de personas, **joven** (la media de edad no sobrepasa los 31 años), **plural e internacional** (59% de la plantilla compuesta por mujeres y 16% por trabajadores de otras nacionalidades) y **multilingüe** (capaz de comunicarse con el mercado en 17 idiomas) bien formado, con capacidad y deseos de aprender y que comparte los Valores de la organización. Su **implicación, motivación y compromiso** han hecho posible situar a EGA Master como una empresa innovadora referente en su sector a nivel mundial. El grado de compromiso e implicación del Equipo Humano se ha ido profundizando en la medida en la que la empresa ha ido creciendo, dando lugar a un círculo virtuoso que se alimenta a sí mismo.

El objetivo estratégico de EGA Master en cuanto a las personas es: Lograr la motivación y satisfacción de nuestro Equipo Humano a través del desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades y potencialidades mediante la autonomía de gestión y confianza en las personas y equipos, que favorezcan la autorrealización y la participación en proyectos innovadores e ilusionantes como activo principal y medio para el logro y la mejora de las metas de la organización a través de una estructura horizontal que permita liberar todo su potencial.

Para ello ha definido y establecido una serie de estrategias a nivel de Liderazgo, Política de Contratación y Retributiva, Formación, Valoración y Seguimiento del Desarrollo, Capacidades y Actitudes de las Personas, Prevención de Riesgos Laborales, Reconocimiento y Medición de la Satisfacción de las Personas que le han valido reconocimientos tan prestigiosos como el **Premio Human a la Estrategia basada en Personas**, **Premio Novia Salcedo a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes**, **Premio Argilan "Empresa y Empleo en Igualdad"**, etc.

## ALGUNOS RESULTADOS CLAVE DE EGA MASTER

EGA Master tiene identificados una serie de resultados clave, que en consonancia con las Líneas Estratégicas, permiten comprobar el grado de desarrollo de la Misión y de la consecución de la Visión. Los objetivos se determinan en función de los aspectos a medir y de los planes de gestión y estratégicos establecidos. En algunos casos están directamente relacionados con el mantenimiento o la mejora del resultado alcanzado en el ejercicio anterior, mientras que en otros, fundamentalmente financieros, se persigue la búsqueda del equilibrio.

EGA Master ha multiplicado sus ventas casi por 11 en los 12 últimos años. **En 2009 y 2010, a pesar de la crisis, ha conseguido prácticamente mantener el nivel de ventas de años anteriores** (en 2010 incluso se ha acercado a la cifra record de facturación obtenida en 2008). Cabe resaltar que EGA Master ha sido posiblemente la **única empresa del sector que no ha sufrido ningún Expediente de Regulación de Empleo y que además ha mantenido intacto el nivel de empleo fijo** cuando la caída media de las ventas en empresas de su sector ha sido superior al 50%. Asimismo, como resultado de la prudente **política de reinvertir beneficios**, los índices de liquidez, solvencia y autonomía financiera de la empresa han mejorado de forma sensible. Esta política de reinversión de beneficios ha posibilitado que los recursos propios hayan seguido creciendo de forma notable y que la dependencia de la financiación externa se haya reducido a la mínima expresión.

El incremento equilibrado, sostenido de las ventas, es consecuencia de la estrategia de "vivir al cliente" y de la estrategia de diversificación de mercados cuyos resultados exponemos en las figuras que exponemos a continuación. La **Internacionalización** ha permitido a EGA Master mantenerse estable y muy por encima de la media del sector ya que si bien, la crisis es mundial, no es igual de intensa en todos los países ni les afecta del mismo modo.

El elevadísimo **margen comercial** medio de casi el 70% en 2010 (logrado como consecuencia directa de la **Integración Horizontal** –menos costes productivos- y la **Innovación**-mayor valor añadido) es una de las claves para lograr los máximos niveles de **rentabilidad**. La rentabilidad en relación a las ventas si la comparamos con los más directos competidores de EGA Master, prácticamente **triplica** la del más cercano seguidor y **quintuplica** a la media.

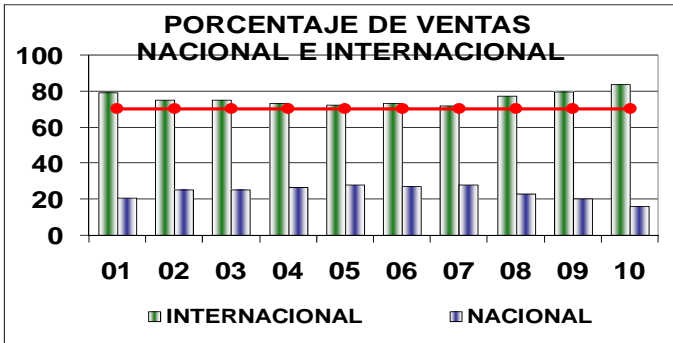
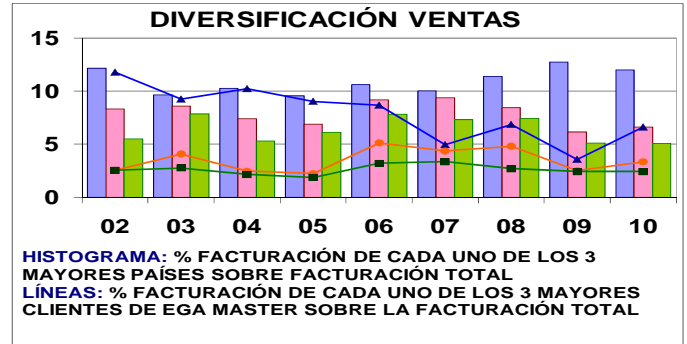
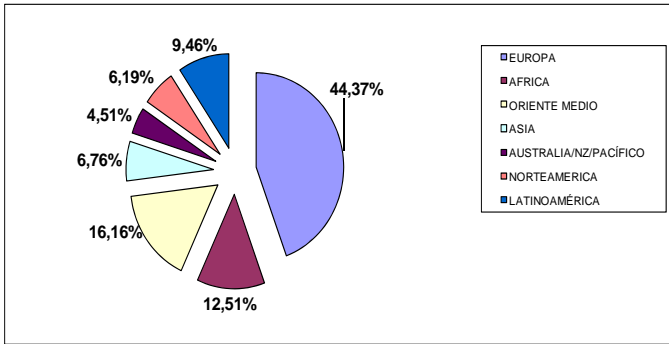
A continuación se presentan alguno de los resultados clave obtenidos por EGA Master en cuanto a sus estrategias de Internacionalización, Integración Horizontal e Innovación.

- [Internacionalización](#)

Ha quedado explicado cómo EGA Master considera un factor crítico de éxito fundamental el crecimiento diversificado para minimizar los riesgos y seguir creciendo de una forma sostenida y cómo la **Internacionalización**, uno de sus Pilares Estratégicos constituyendo un importante proceso de mejora continua y siendo una fuente muy importante de inspiración, motivación y progreso al competir con los competidores líderes mundiales en sus propios países.

En las figuras expuestas a continuación, se puede observar los resultados clave de esta estrategia. Así, la primera figura muestra la evolución del nº de países a los que exporta EGA Master con un progreso al alza en coherencia con su estrategia de crecimiento geográficamente diversificado. El mapamundi muestra en color rojo los países en los que está presente en la actualidad, 151. La siguiente figura muestra cómo están distribuidas sus ventas en el mundo. Cabe destacar que las ventas fuera de Europa representan más del 50% de las ventas totales. En la última figura se exponen los resultados de su estrategia de diversificación de riesgos la cual le ayuda a garantizar de manera sólida la sostenibilidad en el tiempo de su proyecto. Los objetivos de diversificación para impedir la dependencia en exceso de ningún mercado ni cliente son: que ningún país suponga más del 15% de la facturación total (ni la suma de los 3 principales más del 30%) y por otro lado, que ningún cliente suponga más del 10% de la facturación total (ni la suma de los 3 principales más del 15% de riesgos). Estos parámetros se han cumplido todos los años.





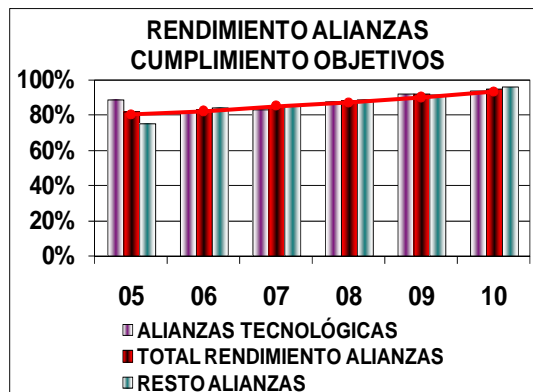
En la figura de la izquierda, podemos observar también cómo sistemáticamente las ventas en el mercado internacional superan el objetivo marcado de estar por encima del 70% de las ventas totales en coherencia con la estrategia de Internacionalización de EGA Master.

Los resultados obtenidos confirman el progresivo cumplimiento de uno sus objetivos de Visión “seguir expansionándonos en nuevas áreas geográficas con un crecimiento diversificado, rentable y socialmente responsable, generador de riqueza y empleo”. La rentabilidad de su crecimiento ya ha quedado explicada.

- Integración Horizontal e Innovación y Desarrollo**

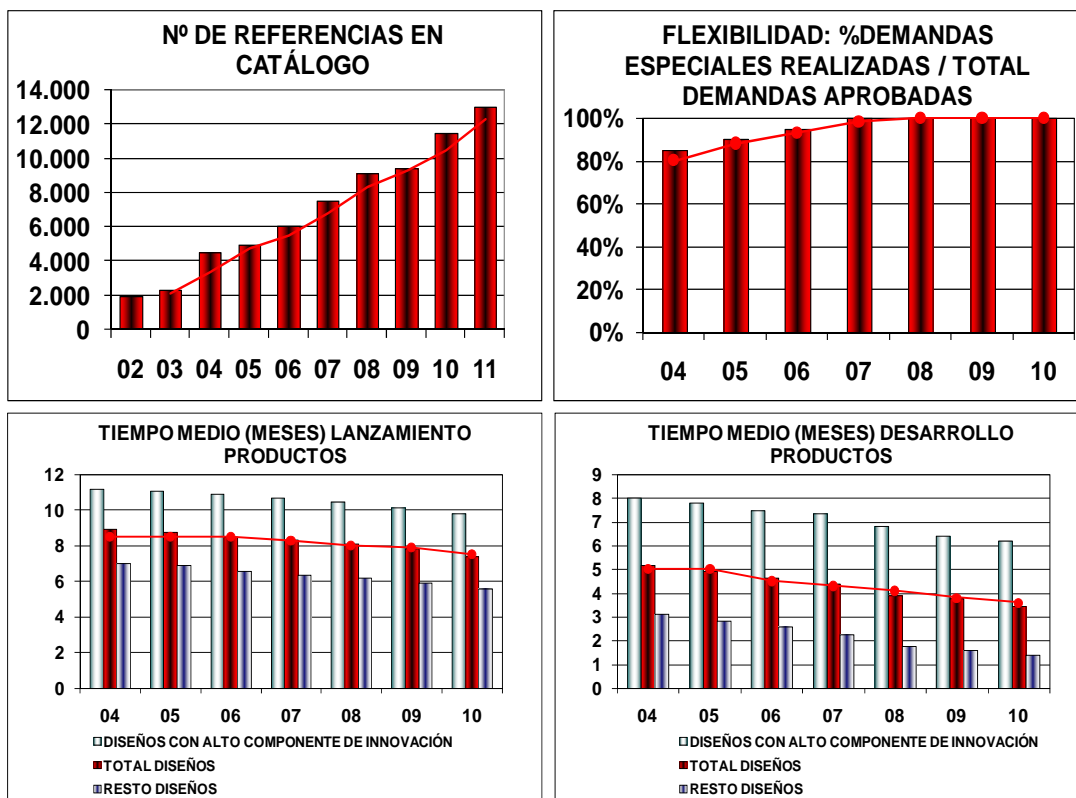
La **Integración Horizontal**, otro de sus Pilares Estratégicos, es otra de las claves de la competitividad de EGA Master que ha contribuido de manera decisiva a la obtención de los buenos resultados financieros expuestos. Ahora se muestran algunos resultados clave de su gestión.

Las alianzas son componentes esenciales a todos los niveles de la cadena de valor de EGA Master, siendo clave en su sistema de fabricación horizontal las alianzas tecnológicas con proveedores. En las siguientes figuras se puede observar una tendencia muy positiva en cuanto a la creación, mantenimiento y consolidación de sus alianzas y los resultados segmentados del rendimiento de las alianzas tecnológicas y del resto.

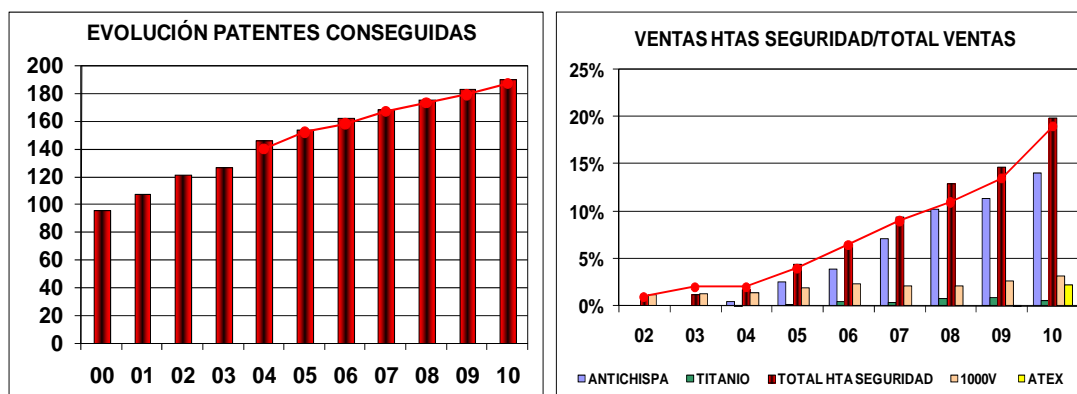


Las figuras que presentamos debajo, muestran algunos de los resultados clave de las buenas prácticas de Forward sourcing realizadas por EGA Master dentro de sus estrategias de **Integración Horizontal** e **Innovación**. Ello le ha permitido dar respuesta a su planteamiento de ser un proveedor que ofrezca una solución integral a las necesidades del usuario industrial con unos tiempos de desarrollo muchísimo más ágiles que el de sus competidores (ninguno de ellos ha logrado incrementar su catálogo de manera tan exponencial como lo ha hecho EGA Master en 8 años) y unos niveles de flexibilidad únicos en el mercado (no hay fabricante del

sector capaz como EGA Master, de fabricar con la marca del cliente cualquier artículo del catálogo manteniendo el mismo plazo de entrega, sin exigir cantidad mínima alguna y sin coste adicional. A esto se añade las numerosas demandas especiales sobre producto no estándar que atiende). Todo ello ha permitido convertir a EGA Master en el único fabricante mundial capaz de suministrar estas 7 gamas: Herramienta de mano, para Tubo, Aislada, ESD, Titanio, Antichispa e instrumentos ATEX anti-explósión.



La vocación por innovar por parte de EGA Master queda reflejada en las figuras de debajo y se refuerza con los numerosos premios otorgados a sus productos como hemos visto. EGA Master asimismo controla la incidencia de cada uno de los nuevos desarrollos respecto a la facturación, indicativo de la sostenibilidad futura de la organización. En la segunda figura se puede ver por ejemplo el impacto positivo del lanzamiento de su gama de herramientas de seguridad sobre sus ventas (ha sido pionera en Europa en fabricar herramienta de titanio) que además ha sido llave de entrada para acceder a nuevos sectores como el del petróleo y gas o la minería. Este mayor peso relativo de los productos de más valor contribuye a poder mantener unos márgenes comerciales muy por encima de los habituales en el sector.



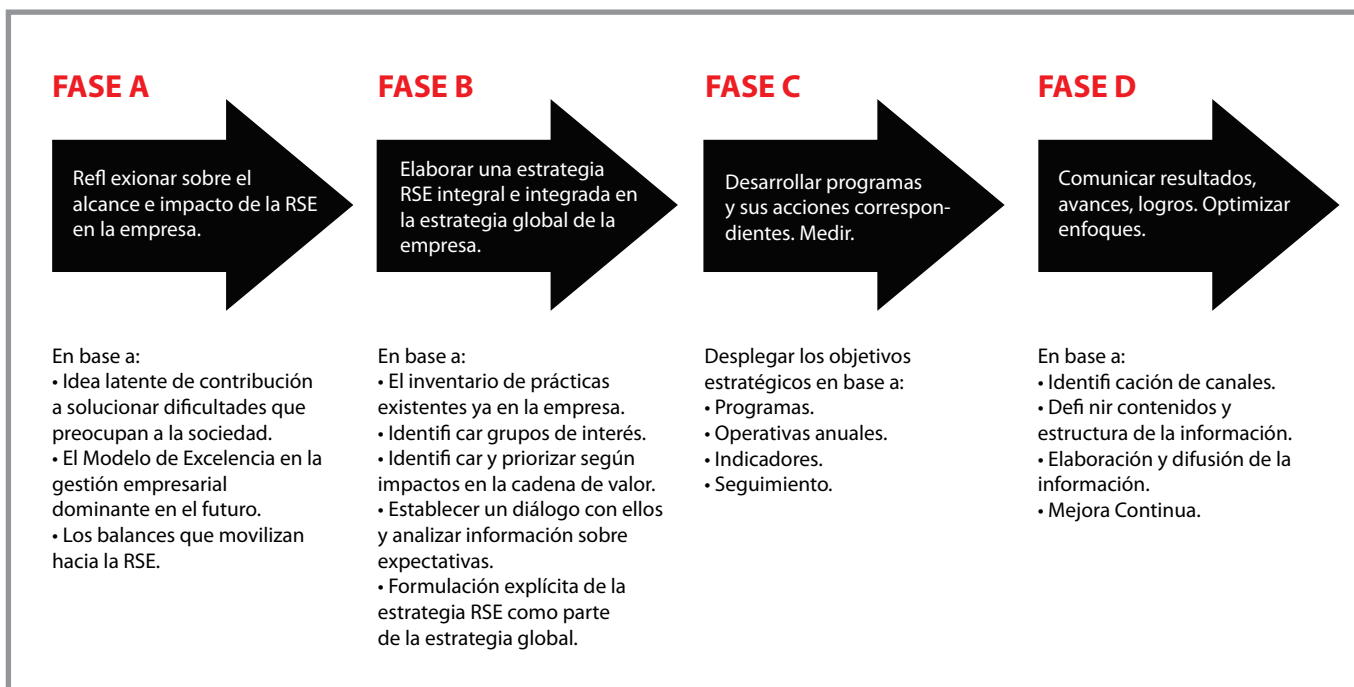
## SITUACIÓN DE PARTIDA

Desde el año 2002 la Dirección de EGA Master decide adoptar el Modelo EFQM como modelo de referencia en la gestión y se realizaron reuniones sistemáticas para la aplicación de los principios de Excelencia entre los que se incluían la Responsabilidad Social Empresarial. La situación de partida, si bien no tan acentuada, era la típica de un sector industrial tan tradicional como el nuestro. Es decir, escasas prácticas de Responsabilidad Social: no paridad en el empleo entre hombres y mujeres, escaso compromiso en la integración laboral de colectivos sensibles y desfavorecidos como los jóvenes e inmigrantes, escaso compromiso con el medioambiente y con actividades de interés social, búsqueda sólo de la maximización del beneficio económico, etc.

## PRIMEROS PASOS Y MATERIALIZACIÓN DEL PROYECTO

Nuestro firme compromiso adquirido en el año 2002 con la Calidad Total fue la principal motivación que nos condujo a desarrollar un Modelo de Responsabilidad Social de la Organización.

Para llevar a cabo este proyecto tan importante la implicación del Comité de Dirección compuesto por todos los líderes de la organización fue total, determinando los medios materiales, humanos y económicos necesarios para su implantación. Asimismo se realizó benchmarking con diversas asociaciones, siendo el modelo escogido para su desarrollo e implantación el que presentamos a continuación.



Para ello en una 1ª fase se realizó un análisis de la organización y su entorno cultural, centrado principalmente en los Grupos de Interés de la organización y la forma de interactuar con los mismos. Se configura un modelo de actuación que responda a todos los intereses de los Grupos de Interés y no sólo a aquellos que colaboran en la obtención exclusiva de un beneficio económico. Es decir, un modelo de empresa plural que de respuesta a la pluralidad de todos los intereses legítimos de estos Stakeholders: Negocio, Proveedores, Clientes, Personas y Sociedad.



En este sentido, los líderes llegan a la definición del concepto de Responsabilidad Social Empresarial para EGA Master: "Garantizar el éxito sostenido de la organización integrando consideraciones sociales y medioambientales en todas las actividades de la empresa así como en la gestión de todas las expectativas de sus Grupos de Interés".

## FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Una vez asentadas las bases, el Comité de Dirección pasó a definir nuestro Modelo de Responsabilidad Social Empresarial concretándose en una serie de compromisos a alcanzar para cada uno de nuestros Grupos de Interés que exponemos en la siguiente tabla:

<b>COMPROMISO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS</b>
<b>NEGOCIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concebir la organización como un proyecto a llevar adelante más allá del simple beneficio económico.</li> <li>- Organizar la marcha de la empresa desde una ética compuesta de valores más que de reglas fijas.</li> <li>- Tener siempre presente que en la cuenta de resultados se computan no sólo los bienes tangibles, sino también los intangibles.</li> <li>- Suministrar información transparente, periódica y sin artificios.</li> <li>- Implantar códigos éticos en la gestión a todos los niveles.</li> <li>- Garantizar a los accionistas o propietarios un beneficio económico razonable, capaz de mantener la sostenibilidad de la organización.</li> </ul>
<b>PROVEEDORES Y ALIADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar alianzas con proveedores clientes y competidores locales y el conocimiento de sus necesidades y expectativas.</li> <li>- Trabajar conjunta y estrechamente con los proveedores, traccionándolos hacia la implantación de Sistemas de Gestión Ambientales más eficientes y respetuosos con el medioambiente.</li> <li>- Pagar a los proveedores puntualmente.</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un producto de calidad que satisfaga a los clientes a un precio competitivo.</li> <li>- Formar a los clientes en el conocimiento de las normativas que le afectan.</li> <li>- Garantizar la seguridad, la calidad y la trazabilidad de nuestros productos y servicios mediante certificaciones externas a través de organismos reconocidos.</li> <li>- Responsabilizarnos y compensar a los clientes en el supuesto de deficiencia de nuestros servicios.</li> <li>- Fomentar una relación y comunicación fluida con los clientes que favorezca el conocimiento de sus necesidades y expectativas.</li> </ul>
<b>PERSONAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superar los requisitos legales en salud y seguridad en el trabajo.</li> <li>- Tener un modelo retributivo justo y transparente.</li> <li>- Favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral del Equipo Humano de la organización.</li> <li>- No discriminar por motivos de sexo, raza, política, edad o religión, impulsando de manera especial las actividades referidas a la Integración Social y Profesional de aquellos Colectivos más sensibles o desfavorecidos: Mujeres, Jóvenes e Inmigrantes.</li> <li>- Fomentar la transparencia en la Comunicación Interna a todos los niveles.</li> <li>- Reconocer el desempeño y méritos de las personas de manera tanto formal como informal.</li> <li>- Favorecer el desarrollo personal y profesional de todas nuestras personas a través de la formación, la delegación y el trabajo en equipo.</li> <li>- Fomentar el compromiso de las personas con los valores y políticas de gestión y desarrollo de la organización creando un clima de responsabilidad y cooperación.</li> </ul>
<b>SOCIEDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir el proyecto Ega Master en diversos foros y puertas abiertas, así como en círculos empresariales y sociales. Aportar a la imagen general del País Vasco.</li> <li>- Comprometerse activamente en la generación de empleo y riqueza en la sociedad en general y especialmente a nivel del País Vasco y entorno más próximo.</li> <li>- Evaluar y reducir los impactos ambientales asociados a la actividad desarrollada en Ega Master prestando especial atención a la prevención en la generación de residuos y en el uso más eficiente de materias primas, materiales de embalajes, el agua y la energía.</li> <li>- Implicación por parte de la organización en actividades de fomento de la formación; becas, formación ocupacional, colaboraciones con centros, etc.</li> <li>- Colaborar activamente con organizaciones que realizan actividades de interés social.</li> </ul>

## MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

---

Establecidos estos compromisos, era necesario trasladar este convencimiento a todos los documentos y declaraciones clave que la organización posea como definición de sí misma. La gestión de esta responsabilidad social no debía entenderse como algo puntual o añadido de la empresa, sino que debía formar parte del núcleo duro de la organización, es decir, de su propia definición. Debía ser por tanto algo transversal. Era por consiguiente un buen momento para alinear los documentos claves que definen a la organización: Misión, Visión y Valores, Políticas de R.R.H.H., de Prevención, de Calidad, etc., con este compromiso. Es decir, establecer un verdadero elemento motivador de las acciones y comportamientos de todas las personas de EGA Master, creando un sentimiento de identidad e identificación de las mismas con este nuevo modelo de gestión.

Para ello el Comité de Dirección definió dentro del Cuadro de Mando Estratégico de la organización los objetivos e indicadores claves a los que denominamos Objetivos de Sociedad. Poder alcanzarlos dependería de nuestra manera de actuar sobre los Procesos y el Equipo Humano de la organización, principales actores de su ejecución. Así, definimos objetivos e indicadores para nuestros Procesos (tangibles) y Personas (intangibles) a los que denominamos objetivos estratégicos y que actuarían como impulsores para alcanzar los Objetivos de Sociedad que nos marcamos.

Posteriormente, los líderes de la organización, integrantes del Comité de Dirección y por tanto responsables de los procesos clave de EGA Master, lideraron junto con sus equipos el despliegue de los Objetivos de Sociedad definidos en el Cuadro de Mando Estratégico a los distintos Procesos y Personas de la organización encargados de llevarlos a cabo logrando con ello una importante participación activa como medio de transmisión directo puesto que todas las personas de cada proceso conocen de primera mano su aportación en la consecución de los compromisos adquiridos. Conviene reseñar que todas las personas están involucradas como mínimo en un proceso de la organización y dada la amplitud y lo ambicioso del proyecto, todas en mayor o menor medida contribuyen a hacerlo realidad.

A esto se suma la convocatoria de dos sesiones informativas extraordinarias por parte de la Dirección con toda la plantilla de EGA Master para explicarle y trasladarle de manera detallada los compromisos adquiridos y la estrategia a llevar a cabo para su materialización.

Ello condujo también a la creación de un nuevo proceso, el proceso Gestión Social a fin de gestionar y sistematizar todas las actividades relacionadas con el Grupo de Interés Sociedad que hasta ese momento no estaban recogidas bajo el paraguas de la gestión por procesos de EGA Master. La responsabilidad de este proceso recae sobre la Dirección de EGA Master, siendo el Director General el propietario de este proceso y los responsables de las distintas áreas los integrantes del mismo.

El área de Gestión de Calidad pasa a denominarse Calidad de Gestión ampliando con ello el alcance de sus cometidos siendo ahora una de sus responsabilidades principales la dinamización y puesta en marcha de los compromisos y objetivos adquiridos en este ámbito. Para ello y dado lo ambicioso de esta empresa, se incorpora al área una nueva persona de la organización quedando formada ésta por 2 miembros ampliando el presupuesto destinado a actividades de RSE.

Así, la incorporación de la RSE en EGA Master ha sido transversal llegando a todas las áreas de la organización y formando parte de la cultura organizacional con un alineamiento entre los objetivos estratégicos de la compañía y los requerimientos de nuestros Grupos de Interés, invirtiendo más en el capital humano, en el entorno y en las relaciones con los mismos. Esto supone diagnosticar la realidad de la organización, elaborar una planificación estratégica en clave de RSE, desarrollar un plan de mejora,

identificar indicadores y pautas de comunicación y vincular la RSE a los procesos de mejora continua. Sin duda, un extraordinario y ambicioso reto que más esfuerzo y dedicación nos ha supuesto y que hemos sacado adelante gracias a una Dirección plenamente comprometida y convencida, a unos líderes formados e implicados y al esfuerzo y participación de todas las personas que componen EGA Master.

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE EGA MASTER

### MISIÓN

---

Somos una organización totalmente orientada al cliente, dedicada a la fabricación de equipos y herramientas de mano de alta calidad para uso industrial-profesional, así como instrumentos de seguridad altamente especializados.

Apostamos por la Integración Horizontal como sistema de fabricación, la Exportación y la Innovación como fuentes generadoras de mejora continua. Nuestro principal compromiso es la total satisfacción del cliente a través de una oferta integral de productos, aportándoles soluciones personalizadas y servicios de vanguardia gracias a nuestra capacidad de adaptación y flexibilidad y a nuestro permanente espíritu innovador. Para todo ello nos gestionamos a través del Modelo de Excelencia EFQM y trabajamos en un proyecto basado en las personas, creyendo firmemente en su desarrollo e implicación que responda a sus expectativas y a las del entorno social en general.

### VISIÓN

---

Mantener nuestra posición como empresa de referencia en el mercado internacional en innovación, flexibilidad, servicio y calidad total, reconocida, respetada y valorada tanto por sus clientes como por la sociedad en general. Continuar nuestra expansión en nuevas áreas geográficas con un crecimiento diversificado, rentable y socialmente responsable, generador de riqueza y empleo.

### VALORES

---

- Orientación al cliente
- Humildad
- Innovación y creatividad
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Voluntad de aprendizaje y espíritu de mejora
- Responsabilidad

### NUESTRA APORTACIÓN A LA SOCIEDAD

---



Atendiendo a los compromisos formulados en el apartado FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

*“Compartir el proyecto EGA Master en diversos foros y puertas abiertas, así como en círculos empresariales y sociales. Aportar a la imagen general del País Vasco”*

Nuestros líderes dedican una parte importante de su tiempo en actividades para compartir nuestra experiencia con la sociedad y crear inquietudes entre los asistentes que puedan verse reflejadas en avances en sus organizaciones (en la tabla de la página siguiente exponemos algunos ejemplos). Así:

- \* Organizamos jornadas de Puertas Abiertas en nuestra organización, atendiendo gustosos a visitas de entidades muy diversas que van desde ikastolas, universidades, empresas de servicios, de sector público, industrial, etc. para conocer detalles de nuestra experiencia y ver cómo integrar aspectos de nuestra forma de gestionar en sus empresas. En 2010 por ejemplo realizamos 5 jornadas de este tipo.
- \* Los líderes colaboran con los principales agentes sociales de nuestro entorno más inmediato, como es el caso de: el Gobierno Vasco y Euskalit, quienes seleccionaron a EGA Master como empresa tractora para impulsar la Calidad en la CAV, o la colaboración también en el desarrollo de una novedosa herramienta sobre innovación o en la cesión de nuestra memoria Q Plata como documento de estudio en las jornadas de reciclaje del Club de Evaluadores. En el apartado *“Colaborar activamente con organizaciones que realizan actividades de interés social”* “podemos ver más ejemplos de selección y colaboración por parte de EGA Master con numerosos organismos públicos para el fomento y apoyo de la RSE y Excelencia fuera de la organización.”
- \* Los líderes participan asiduamente en seminarios, reuniones, conferencias, etc. dentro o fuera de EGA Master, con participantes de Euskadi o del resto del mundo como por ejemplo el caso de Liderazgo en EGA Master expuesto en el MBA de la Universidad de Strathclyde de Escocia o nuestra participación en el Executive Training Programme in Japan junto con empresas como Audi, Mercedes Benz, Michelin, o la elección de nuestra empresa por parte de la Comisión Europea para divulgar nuestro caso en los foros celebrados en Shanghai, Kuala Lumpur, Pekín o Bruselas.
- \* Por otra parte, nuestra Estrategia de Internacionalización con una presencia en más de 150 países, así como los numerosos premios y reconocimientos nacionales e internacionales (ver tabla en página siguiente) y el impacto favorable de las noticias que produce EGA Master, contribuyen a aportar y difundir la imagen general del País Vasco y de nuestro entorno más próximo. La percepción de EGA Master como organización con una gestión innovadora y eficaz se materializa en su selección para ser presentada como ejemplo en numerosas instituciones y foros como hemos visto y presentamos en la tabla de la siguiente página.

Los premios y galardones recibidos a lo largo de los años los entendemos también como una muestra más de la satisfacción de la sociedad con EGA Master a través de los organismos que la representan. En la tabla de la siguiente página, recogemos un resumen de dichos reconocimientos, que incluso van más allá del ámbito nacional, siendo reconocidos también a nivel internacional.

-  Premio Iberoamericano de la Calidad y Excelencia 2010, Premio Oro
-  Premio Nacional Joven Empresario al Relevo Generacional, 2010
-  Medalla de Oro a la Calidad de la Mastervision por la Oficina Nacional de la Normalización de Cuba, 2010
-  Premio Dato de Oro a la Empresa Solidaria, 2010
-  Premio Europeo a la Mejor Práctica de Innovación, Foro EFQM 2010
-  Premio Finalista a la Excelencia Industrial otorgado por las Escuelas de Negocios IESE (España), INSEAD (Francia) y WHU (Alemania), 2010
-  Premio Gran Emprendedor concedido al fundador y Presidente de Ega Master, Iñaki Garmendia, 2010
-  Premio a la Investigación por las actividades de I+D+i en el campo de las Herramientas de Seguridad, 2010
-  Q de Oro a la Excelencia en la Gestión según el Modelo Europeo EFQM, 2009
-  Premio Human a la Estrategia basada en Personas enfocada a la Internacionalización, 2009
-  Premio ICIL a la Excelencia Logística, 2009
-  Premio Finalista de El Correo Digital a la Mejor Web Corporativa, 2009
-  Certificación ISO 9001:2008, 2009
-  Premio Príncipe Felipe a la Excelencia en Competitividad Empresarial, 2008
-  Premio Finalista Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Internacionalización, 2008
-  Premio Toribio Echevarría en la categoría de Internacionalización, 2008
-  Q de Plata a la Excelencia en la Gestión según el Modelo Europeo EFQM, 2008
-  Medalla de Oro al Diseño del Arco de Sierra Kronos por la Oficina Nacional de la Normalización de Cuba, 2008
-  Premio Finalista Dato de Oro a la Empresa Solidaria de Álava, 2008
-  La Llave Alavesa de Ega Master elegida para la exposición "La Utilidad del Diseño" del Círculo de Bellas Artes, 2008
-  Premio a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes de la Fundación Novia Salcedo, 2008
-  Premio Iberferr al Mejor Producto del Año a la Llave para Tubo Mastergrip, 2007
-  Premio al Mejor Diseño de la Oficina Nacional de Diseño Industrial de Cuba a la Llave Combinada de Carraca "Mastergear", 2007
-  Certificación ISO 14001:2004, 2007
-  5 Medallas obtenidas en el Salón Internacional de la Invención de París, "CONCOURS LEPINE", a la Llave para Tubo Mastergrip, Llave a carraca Mastergear, Destornillador Mastertork, Arco de sierra Kronos y Tenaza Auto-grip, 2007
-  Premio a la Calidad a la Llave Alavesa, otorgado por el Ministerio de la Construcción de Cuba, 2007
-  Premio a la Mejor Idea en Herramientas del Club de Inventores Españoles, a la Mastergrip, 2007
-  Medalla de Oro a la Calidad de la Oficina Nacional de la Normalización de Cuba a la Llave Vasca, 2006
-  Premio al mejor Diseño de la Oficina Nacional de Diseño Industrial de Cuba a la Llave Vasca, 2006
-  Q de Plata a la Excelencia en la Gestión según el Modelo Europeo EFQM, 2005
-  Premio Finalista Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, 2005
-  Premio ARGILAN "Empresa y Empleo en Igualdad", 2005
-  5 Medallas -todas las otorgadas a las herramientas- en el Salón Internacional de la Invención de París, "CONCOURS LEPINE", 2004
-  Joven Empresario del Año, 2003
-  Premio Especial de la Unión Francesa de Inventores, 2003
-  Medalla de Plata del Mundial de la Invención e Innovación, París 2003
-  Diploma de Ekoscan, 2003
-  Certificación ISO 9001:2000, 2003
-  Premio a la Exportación, 2002
-  Diploma de Excelencia EFQM, 2002
-  Premio a la Innovación Metalmaq, 2001
-  Trofeo Internacional a la Calidad, París 1998
-  Empresa Alavesa del Año, 1998



**PARTICIPACIÓN DE LOS LÍDERES DE EGA MASTER COMO PONENTES EN  
DISTINTOS ACTOS DE DIFUSIÓN**

<b>AÑO</b>	<b>ACTO DE DIFUSIÓN</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>PONENTE</b>
<b>2005</b>	XIX Congreso anual y XV Hispano-Francés: El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos	AEDEM(Asoc. Europea de Dir. y Economía de Empresa), Vitoria	Dir. Gral.
	Jornada de Puertas Abiertas: pilar estratégico Internacionalización	Escuela Superior de Ingenieros de Bilbao	Dir. Gral.
	Jornada de Puertas Abiertas: pilar estratégico Internacionalización	Escuela Politécnica de Trbovje de Eslovenia	Dir. Gral.
	Búsqueda de oportunidades de Innovación	Universidad Comercial de Deusto, Bilbao	Dir. Gral.
<b>2006</b>	Innovación en Ega Master: Innovación en Producto	Club 400 Euskalit, Zamudio (Vizcaya)	Dir. Gerente
	III Foro Exc Empresarial: Puntos críticos en gestión avanzada, personas, clientes	Club de Marketing de la Rioja, Logroño	Dir. Gerente
	Creación de un canal de marketing y ventas alternativo y distinto al tradicional, mediante soluciones de servicio diferenciales e innovadoras	Club 400 Euskalit, Zamudio (Vizcaya)	Resp. Calidad Gestión
	Experiencia empresarial de Ega Master en mercados exteriores – Argelia -	ICEX, Cámara de Comercio de Bilbao	Resp. Comercial Francia-Argelia
	2 Jornadas de Puertas Abiertas: Internacionalización y Procesos de Reconocimiento y Valoración Personas.	Euskalit	Dir. Gral.; Resps. Calidad Gestión Resp. RRHH
	China actual: proceso social-económico en un mercado pujante - experiencias de empresas vascas en China	UPV, Vitoria	Dir. Gral.
<b>2007</b>	IV Congreso GARAPEN Eskala Mikro: Experiencia de Ega Master en la integración laboral de la mujer	GARAPEN- Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo, Bilbao	Resp. Calidad Gestión
	Características, usos específicos de htas y equipos de seguridad Ega Master	Instituto Nacional de Física Nuclear de Italia	Resp. Comercial zona Italia
	VI Foro Empresa Resp. y Sostenible: Líneas actuación seguidas por Ega Master en rel. a RSC y su influencia en la competitividad sostenible de empresa	Escuela de Negocios IESE, Madrid	Dir. Gral.
	Jornada Puertas Abiertas: Integración Horizontal e Internacionalización	Boise State University de Idaho	Dir. Gerente. Resp. I+D+i
	Jornada Puertas Abiertas: Integración Horizontal e Internacionalización	Escuela Superior de Ingenieros de Bilbao	Dir. Gral. Resp. I+D+i
	La Internacionalización como vía para la Innovación	Escuela Univ. Estudios Empresariales, Vitoria	Dir. Gral.
	Proyecto RESPONSE: Ejemplo de cómo la RSC es compatible con la Innovación y el Crecimiento de la org.	Escuela de Negocios IESE, Barcelona	Dir. Gral.
<b>2008</b>	2 Jornadas Puertas Abiertas: Gestión por Procesos y Desarrollo de Personas	Alumnos Fundación Novia Salcedo	Resp. Calidad Gestión
	Acto inaugural Semana Europea de la Calidad. Internacionalización e Innovación como htas. competitividad	EUSKALIT, Bilbao	Dir. Gral.

**PARTICIPACIÓN DE LOS LÍDERES DE EGA MASTER COMO PONENTES EN DISTINTOS ACTOS DE DIFUSIÓN**

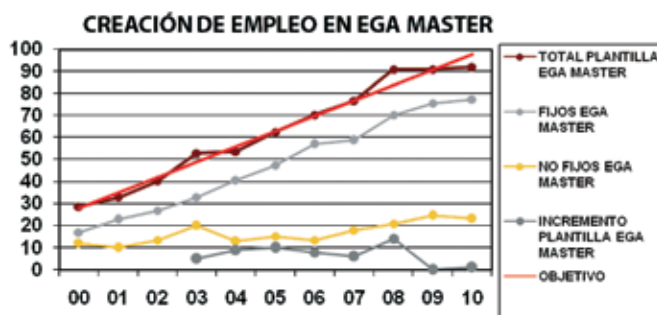
<b>AÑO</b>	<b>ACTO DE DIFUSIÓN</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>PONENTE</b>
<b>2008</b>	IX Jornadas El Nuevo Lunes-BBK: El futuro de la empresa familiar	EL NUEVO LUNES-BBK, Bilbao	Dir. Gral.
	Proyecto RESPONSE: Innovación y RSC en la Empresa	INNOBASQUE-Cluster Conocimiento	Dir. Gral.
	Integración Horizontal e Internacionalización como herramienta de adaptación y crecimiento	Master GECEM. Escuela Superior de Ing. Industriales. Bilbao	Dir. Gral.
	Experiencia de empresas vascas en China: sociedad, cultura e integración.	Instituto Francisco de Vitoria	Dir. Gerente
<b>2009</b>	Jornada Puertas Abiertas: Gestión de la logística en empresa internacionalizada	Alumnos Fundación ICIL	Resp. Aprovisionam.
	Integración Horizontal e Internacionalización como herramienta de adaptación y crecimiento	Master GECEM. Escuela Superior de Ing. Industriales. Bilbao	Dir. Gral.
	La subcontratación en la empresa como herramienta de competitividad	GLOBAL SOURCING FORUM BILBAO	Dir. Gerente.
	La clave para superar la crisis mediante un modelo socialmente responsable	FORUM NUEVA ECONOMÍA	Dir. Gral.
	Jornada Puertas Abiertas: Estrategias para competitividad global y sostenible	ADEGI-TOP Asociac. De Empresarios Guipuzkoa	Dir. Gral.
	Enfoque de la Innovación y experiencia	Club 400 EUSKALIT	Dir. Gerente
	Jornada Puertas Abiertas: Experiencia de EGA Master – Estrategias para la competitividad y el desarrollo	INNOBASQUE- I TALDE	Resp. I+D+i Resp. RRHH Resp. Calidad G.
	Jornada Puertas Abiertas: Estrategias para la competitividad en una PYME	SEA (Sindicato Empresarial Alavés)	Dir. Gral
	Jornadas Puertas Abiertas: Desarrollo de Personas y Gestión por Procesos	Alumnos Fundación Novia Salcedo	Resp. Calidad Gestión
<b>2010</b>	Jornada Puertas Abiertas: Gestión de la logística en empresa internacionalizada	Alumnos Fundación ICIL	Resp. Aprovisionam.
	Internacionalización como vía para la innovación	ONDA CERO	Dir. Gral.
	Integración Horizontal e Internacionalización como herramienta de adaptación y crecimiento	Master GECEM. Escuela Superior de Ing. Industriales. Bilbao	Dir. Gral.
	Jornada Puertas Abiertas: Caso EGA Master. Características de un emprendedor	Alumnos de Ikastola Olabide	Dir. Gral.
	Experiencia empresarial en Sudáfrica	ICEX	Dir. Gral.
	Decisiones estratégicas de crecimiento	Facultad CC.EE. Deusto S. Sebastian	Dir. Gerente
	Hacia un mundo sostenible, una tarea compartida	Gob. Vasco	Dir. Gerente
	Internacionalización como salida a la crisis	Fundación ICIL	Dir. Gerente
	Jornadas Puertas Abiertas: Gestión por Procesos y Gestión Estratégica	Alumnos Fundación Novia Salcedo	Resp. Calidad Gestión
	Jornada Puertas Abiertas: Caso EGA Master e Internacionalización	ADEGI-TOP Asociac. De Empresarios Guipuzkoa	Dir. Gral.

*“Comprometerse activamente en la generación de empleo y riqueza en la sociedad en general y especialmente a nivel de País Vasco y entorno más próximo”*

Cabe destacar la riqueza económica generada por EGA Master en el entorno y como consecuencia la creación de empleo indirecto. La figura de la derecha muestra el incremento de nuestro volumen de compras a proveedores de la CAPV consecuencia del desarrollo de una red de suministradores en el entorno.



EGA Master materializa su compromiso con la generación de empleo a través de una importante labor activa en la incorporación al mundo laboral de jóvenes a los que brinda su primera oportunidad y que nos ha valido el reconocimiento Novia Salcedo a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes. La tendencia positiva a lo largo de los años que muestra la figura de empleo que exponemos, es otra evidencia de la materialización de este compromiso (hay que señalar además que el gráfico sólo recoge las personas que tienen contrato con EGA Master. Es decir, no están contabilizadas las personas que han tenido contrato por ETT). Hay que reseñar también nuestra generación de empleo estable y la oportunidad que tienen todas las personas con contratos eventuales de pasar a ser indefinidos. En este sentido, en el gráfico podemos observar cómo las personas “no fijas” (línea amarilla) han ido adquiriendo la condición de fijos (línea gris clara).



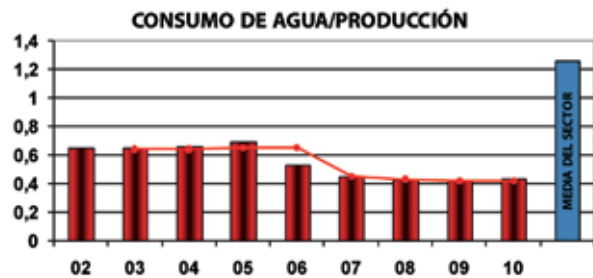
Por último, hay que destacar también nuestra política de igualdad de oportunidades respecto al empleo, tal y como se recoge en nuestra Política de R.R.H.H. y queda evidenciada en la figura que exponemos.

	% Mujeres	% Hombres	% Trabajadores otras Nacionalidades	% Directivos Mujeres	% Directivos Hombres
Año 2002	51%	49%	15%	56%	44%
Año 2003	57%	43%	16%	59%	41%
Año 2004	52%	48%	15%	53%	47%
Año 2005	54%	46%	14%	60%	40%
Año 2006	58%	42%	14%	63%	37%
Año 2007	58%	42%	15%	63%	37%
Año 2008	59%	41%	16%	62%	38%
Año 2009	59%	41%	16%	62%	38%
Año 2010	59%	41%	19%	61%	39%

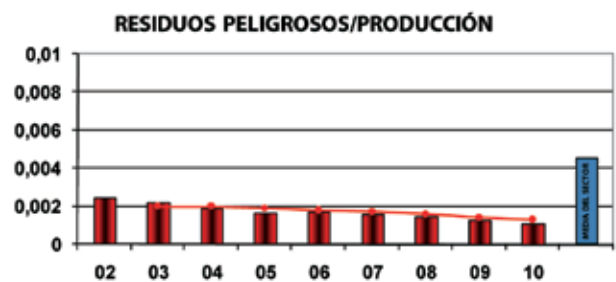
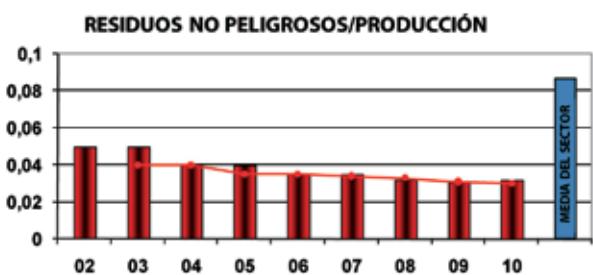
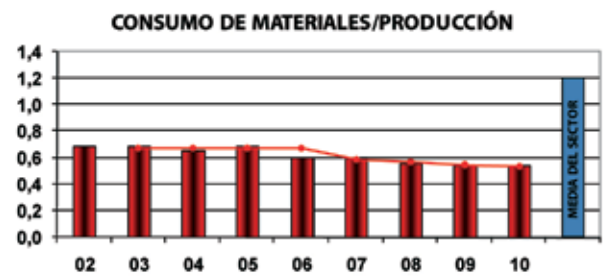
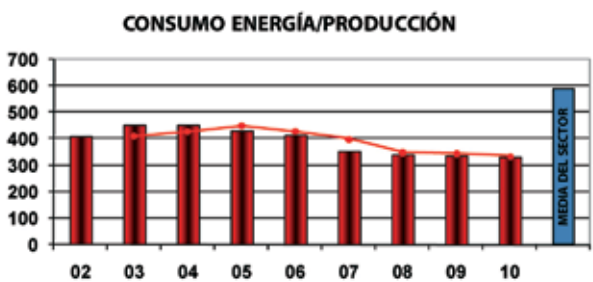
Así, destaca el alto número de mujeres que ha pasado a formar parte de nuestra plantilla, superior al de los hombres, manteniendo e incluso incrementándose este porcentaje en cuanto al número de mujeres que desempeñan puestos de alta responsabilidad dentro de nuestra estructura organizacional. Muchas de las áreas importantes para el correcto desarrollo y crecimiento de la organización, como Comunicación, Administración de Ventas Internacional, Administración de Ventas Nacional, Financiero, Calidad de Gestión, Compras y Aprovisionamientos y Diseño, están dirigidas cada una de ellas por mujeres. Nuestra Política de Igualdad de Oportunidades ha sido reconocida por parte del ayuntamiento de nuestra localidad con la concesión del Primer Premio Argilan "Empresa y Empleo en Igualdad" por la labor desarrollada en el ámbito empresarial a favor de la integración y promoción de las mujeres en el mercado laboral.

*"Evaluar y reducir los impactos ambientales prestando especial atención a la prevención en la generación de residuos y en el uso más eficiente de materias primas, materiales de embalajes, el agua y la energía"*

La labor desarrollada en este ámbito a lo largo de los años se resume en la tabla de la página siguiente. Todas estas acciones implementadas han tenido un resultado muy positivo, como se puede observar en los indicadores que exponemos a continuación. Nuestra pertenencia al Banco de Indicadores Ambientales de IHOBE nos permite compararnos con empresas de nuestro sector, estando siempre muy por debajo de la media como podemos observar.



*Destacar además la labor traccionadora que hemos realizado con muchos de nuestros proveedores para la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental. En 2009, dos de nuestros proveedores y en 2010, otro más han logrado la certificación ISO 14001:2004 gracias a esta labor. Ver gráfico en apartado proveedores.*



AÑO	MEDIDAS IMPLANTADAS	RESULTADOS OBTENIDOS
2003	Reducción de costes y consumos de cartón tras acuerdos con proveedores para el cambio de cajas de forma que puedan ser reutilizadas en Ega Master. En 2005 se refuerza con una nueva política de empaquetado que permitió reducir en un año nuestro consumo de cartón en un 20%.	Reducción del consumo de cartón en un 65% desde el año 2003 hasta la actualidad.
	Sustitución de todas las lámparas de fábrica por otras halógenas de bajo consumo.	Reducción consumo eléctrico en fábrica en 47%, Obtención de un 17% más de luz y Ahorro anual de 1.281€
	Medidas de sensibilización medioambiental para oficinas, mediante un tríptico para concienciar sobre la importancia del medioambiente y los pasos para conseguir una oficina ecológica con consejos para lograr un uso eficiente en cuanto a: papel, agua, impresión, energía y transporte.	Más del 90% de las personas que usan ordenador lo apagan en la hora y media destinada a la comida o ahora usamos hojas de 80g/m2 en vez de 90g/m2, lo que supone una reducción de más del 5% en papel utilizado.
2004	Sustitución de los focos que iluminan la fachada de fábrica por otros de bajo consumo	Reducción del consumo eléctrico en este apartado en un 40% anual.
2005	Sustitución de lucernarias del techo de la fábrica (ennegrecidas por el paso del tiempo) por otras de nuevo material que evitan este deterioro	No encendido de las luces en días de sol con consiguiendo ahorro energético.
2006	Cambio del bombeo de agua de las cisternas de los inodoros dando la posibilidad de descargar la mitad o el total del contenido de las mismas.	Ahorro anual estimado de agua de 60.720 litros con respecto a 2005
	Implantación de un sistema de encendido y apagado de luces inteligente con fotocélulas	Reducción del consumo eléctrico: en un 12,48% con respecto a 2005.
2007	Implantación de filtros electrostáticos en las máquinas de marcado por láser para reducir nuestras emisiones a cero	Supresión de nuestras emisiones atmosféricas, no emitiendo nada de contaminante al exterior
	Sustitución del consumo de disolvente en algunas fases del proceso productivo por un producto más ecológico	Reducción del consumo de disolvente en un 22,5%, sustituyéndolo por un producto ecológico
	Reducción volumen de residuos sólidos, inertes y peligrosos por tecnología de compactación.	Reducción en más de un 50% del volumen de residuos
2008	Reducción del consumo eléctrico en el marcaje de herramientas por la adquisición de máquinas de marcado láser energéticamente eficientes	Hemos logrado marcar el 50% de nuestras herramientas con un consumo eléctrico 2/3 menor al de antes
	Reducción del consumo de plástico en distintas fases del proceso productivo	Reducción 15% consumo plástico en distintas fases del proceso productivo.
2009	Inversión en energías renovables. Instalación de Placas solares.	Generación de un 5% de la energía eléctrica que consumimos cada año mediante energía limpia.
2010	Aplicación de la Directiva ROHS a todos los proveedores de inyección de plástico con los que colaboramos más allá de lo que obliga la legislación.	Aplicación de la Directiva ROHS al 100% de los componentes plásticos de nuestras herramientas (mangos, empuñaduras, etc.)

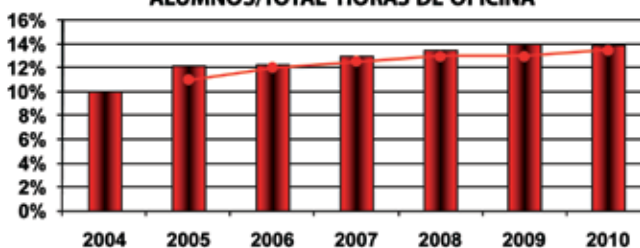
*“Implicación en el fomento de la formación; formación ocupacional, becas, colaboraciones con centros, etc.”*

Cabe destacar la participación activa de la organización en la incorporación al mundo laboral de jóvenes en busca del primer empleo a través de la realización de becas y/o prácticas fruto del compromiso de EGA Master con su entorno social. Para ello, colaboramos con numerosos centros educativos e Instituciones (actualmente 14) para que anualmente alumnos de dichos centros realicen sus prácticas en nuestras instalaciones (media de 10 personas/año realizando becas o prácticas de trabajo en nuestras instalaciones en los últimos 5 años, con un promedio de 13,38% de horas dedicadas a esta formación respecto al nº total de horas trabajadas en la organización).



Finalizada la beca o el período de prácticas, muchos de estos jóvenes, más del 75% en los últimos 5 años, se han incorporado a nuestra plantilla. La media de edad de las personas que ocupan cargos de responsabilidad es de 34 años y el 88% de estas personas iniciaron su trabajo en la organización ocupando estos puestos de responsabilidad a través de promoción interna. Nuestra labor desarrollada con los jóvenes a lo largo de los años, se ha visto reconocida con la concesión en 2008 del Premio NoviaSalcedo a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes entregado por los Príncipes de Asturias.

**% HORAS DEDICADAS A FORMACIÓN ALUMNOS/TOTAL HORAS DE OFICINA**



**SATISFACCIÓN BECARIOS CON LA FORMACIÓN RECIBIDA**



Por otro lado, todas las personas con prácticas o becas cuando finalizan su estancia en esta modalidad son encuestadas para medir su satisfacción, obteniendo unos resultados muy satisfactorios como podemos observar en la figura, y detectar posibles mejoras, como por ejemplo la invitación a que participen en una reunión del Comité de Dirección, tras sugerencia realizada en una de estas encuestas realizadas.

Toda persona de nuevo ingreso pasa por un proceso de acogida que se inició en 2001 y que facilita su incorporación e integración a la organización desde el primer momento. En este Plan de Acogida se le explican a la nueva persona los aspectos relevantes de la organización permitiendo que la persona tenga una visión global de EGA Master. Asimismo, se transmiten, potencian y refuerzan la Cultura y Valores de la organización. El Sistema de Acogida se revisa anualmente sobre la base del feed-back obtenido con las personas nuevas incorporadas, siendo ellas mismas las que colaboran en su revisión y mejora anual. Así, se han ido introduciendo mejoras, como por ejemplo la incorporación al proceso de un formato tipo check-list con todos los aspectos a explicar al recién incorporado por parte de los distintos responsables o la entrega de un Manual de PRL o de un tríptico sobre "los buenos hábitos ambientales" en la organización, etc.

Como complemento, cada recién incorporado tiene asignado un tutor que se corresponde con el responsable del proceso/área al que va a entrar a formar parte y que es quién se encarga de manera más directa de su desarrollo personal y orientación para asegurar su capacitación en el puesto de trabajo. Este desarrollo se complementa además a través del subproceso de Evaluación y Seguimiento del Desempeño, Actitudes y Capacidades de las Personas y el subproceso Formación. Por otra parte, nuestro Sistema de Gestión Horizontal y por procesos así como el liderazgo operativo permiten que las personas se desarrollen ampliando el ámbito de trabajo en el que están implicadas mediante su participación en equipos, aspecto que favorece el desarrollo de las habilidades tanto técnicas como humanas de todas las personas a través del trabajo y la forma de ejercerlo. El proceso de acogida en su globalidad se evalúa a través de las encuestas de satisfacción de personas, obteniendo una satisfacción superior a 7 todos los años.

*“Colaborar activamente con organizaciones que realizan actividades de interés social”*

La contribución social de EGA Master con donaciones y ayudas solidarias, así como para el impulso de actividades socio-culturales, son importantes, muy variadas y numerosas teniendo en cuenta nuestro tamaño de empresa. En la figura de debajo resumimos algunas.

Todo ello nos ha sido reconocido con el Premio Finalista Dato de Oro a la Empresa Solidaria de Álava en 2008 y con el Primer Premio Dato de Oro a la Empresa Solidaria de Álava, 2010, así como la elección de EGA Master por parte de reconocidas Instituciones para colaborar de manera activa en la difusión e implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en nuestro entorno.

Cabe destacar también, la elección de EGA Master por parte del Cluster de Conocimiento en 2008 para prestar nuestra colaboración en el Proyecto Europeo RESPONSE. Este Proyecto liderado por el Cluster

### **DONACIONES Y AYUDAS SOLIDARIAS DE EGA MASTER**

Colaboración económica anual con la Asociación Kontseilua para el fomento del Euskera
Colaboración económica continuada con la Asociación Cultural Zutabe para la conservación y reparación de monumentos
Ayudas económicas para paliar consecuencias de desastres naturales (Prestige Galicia, Tsunami Asia, terremoto Argelia, etc.)
Donación de herramientas a las monjas Trinitarias
Subvención de equipos para la Escuela de Formación Profesional Ocharcoaga
Patrocinio de eventos como el torneo de fútbol organizado en Venezuela por EPA
Donación de 20 equipos informáticos completos a la ONG NTAfrica
Donación de herramientas de especialistas a la Escuela Politécnica de Trbovije en Eslovenia
Donación de herramientas de mano para distintos gremios a la ONG ADECO para proyecto social en Latino América
Donación de numeroso material informático (ordenadores, impresoras, monitores, etc.) a ONG ADECO
Donación de herramientas de mano para distintos gremios a la ONG AFRICANISTAS para fortalecimiento del tejido social en el distrito de Congo en Guinea Ecuatorial (África)
Donación de herramientas de mano para distintos gremios así como ordenadores portátiles y móviles a ONG RASD con destino a la mejora de las infraestructuras de la población refugiada Saharai en Tindouf (Argelia)
Patrocinio de uno de los equipo de Karts del País Vasco
Colaboración económica anual para la lucha contra el cáncer destinada a la provincia de Álava
Donación de herramientas de mano para ONG SERSO con destino a los desplazados de guerra de Costa de Marfil
Donación de herramientas de mano para distintos gremios a la ONG RASD con destino al Centro de Formación Profesional Gazuani situado en Raguni, Sahara
Colaboración económica anual para la asociación APDEMA a favor de las personas con discapacidad intelectual
Colaboración con el Gobierno de Andalucía para el patrocinio del Open Andaluz de Raids Todoterreno
Colaboración económica para la Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer de Alava
Donación de herramientas de mano para la asociación REMAR- Centro cristiano benéfico de Rehabilitación y Reinserción de Marginados – con destino a construcciones de hogares para niños, familias, enfermos y ancianos en Burkina Faso, Nicaragua y Costa de Marfil.
Donación de herramientas de mano para Cáritas Dominicana destinadas a ayudar a la reconstrucción de Haití tras el devastador terremoto sufrido.
Donación de herramientas de mano para la ONGD Jóvenes y Desarrollo con destino a Benin y dirigidas a los talleres de formación profesional de los jóvenes dentro del programa "niños de la calle".

del Conocimiento, el Politécnico Innovazione de Milán , la Universidad de Strathclyde en Glasgow, la Universidad de Girona y la Escuela de Negocios IESE pretendía demostrar cómo las prácticas socialmente responsables pueden ayudar a promover la innovación, traduciéndose en beneficios en lugar de costes. Los resultados obtenidos consecuencia del trabajo de las empresas que fuimos seleccionadas para colaborar en este Proyecto han servido para desarrollar material de formación teórico y práctico que es utilizado para afianzar el conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa y facilitar su implantación en las organizaciones menos avanzadas en estos temas.

Algunos ejemplos de nuestro trabajo con organismos e instituciones para el fortalecimiento de la acción social son:

\* Firma de la carta de adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, iniciativa de carácter internacional, que persigue la implantación de Diez Principios básicos de conducta y acción en materia de Derechos humanos, Trabajo, Medio Ambiente y lucha contra la corrupción, en la estrategia y las operaciones diarias de la empresa.

\* Firma de la Declaración de Apoyo a la iniciativa “Principios para el Empoderamiento de las Mujeres” creada por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), para la Promoción de la Igualdad y Empoderamiento de las Mujeres.

\* Trabajamos estrechamente con el Programa Incorpora de la Caixa para la inserción laboral de grupos marginados. Consecuencia de ello hemos incorporado a nuestra organización a dos personas provenientes de este colectivo.

\* Colaboramos activamente con el Ayuntamiento de nuestra localidad en programas de inserción laboral de mujeres una vez que nos otorgaron el Primer Premio Argilan “Empresa y Empleo en Igualdad” por nuestra Excelencia en la labor desarrollada en este sentido a lo largo de los años.

\* Hemos sido una de las 21 empresas seleccionadas por CONFEBASK (Confederación Empresarial Vasca) del País Vasco para divulgar nuestras buenas prácticas en materia de Conciliación de la vida laboral y familiar dando como resultado un manual para su difusión general entre las empresas del entorno.

\* Hemos sido también una de las pocas PYMES seleccionadas por el Gobierno Vasco para ayudar y colaborar de manera activa y comprometida en la realización de su Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial.

## SATISFACCIÓN GLOBAL DE LA SOCIEDAD CON EGA MASTER

De acuerdo con nuestro espíritu de mejora continua, en 2006 decidimos dar un paso más y recabar de primera mano la percepción de la sociedad respecto a EGA Master. Así, pusimos en marcha una Encuesta de Impacto en la Sociedad dirigida a diferentes agentes sociales (organizaciones e instituciones con reconocido peso genérico en la sociedad, como las de que por sus actividades se encuentran más cercanas al mundo económico-empresarial) que hemos sistematizado en el proceso Gestión Social. El objetivo es conocer qué aspectos considera la sociedad más importantes, la percepción que tienen de EGA Master y saber cómo somos vistos en comparación con el resto de empresas del entorno y, principalmente, como consecuencia del análisis y resultados obtenidos, seguir mejorando nuestro compromiso social, como por ejemplo la decisión en 2006 de implantar un Sistema de Gestión Ambiental de acuerdo a la Norma ISO 14001 para certificarlo oficialmente en 2007. Para el diseño y realización de esta encuesta, realizamos benchmarking con dos empresas de experiencias muy interesantes como ITP e IRIZAR. La acogida por parte de los diferentes agentes sociales ha sido un éxito y la mayoría ha colaborado en facilitar el correspondiente feed-back, siendo el nivel de respuestas del 64,28%, 68,42%, 72,72% y 75% respectivamente en cada una de las encuestas lanzadas.



Los elevados niveles de satisfacción alcanzados, así como la valoración comparada que la Sociedad nos realiza en relación a empresas de nuestro entorno corroboran el enfoque adoptado así como el trabajo desarrollado en este ámbito a lo largo de los años para lograr un excelente acercamiento a lo que la Sociedad quiere de EGA Master.



## RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA SOCIEDAD

IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO	VALORACIÓN DE EGA MASTER				VALORACIÓN DE EGA MASTER EN COMPARACIÓN CON EL RESTO DE EMPRESAS DEL ENTORNO			
PREGUNTA	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
PARTICIPACIÓN EN EL AVANCE HACIA LA EXCELENCIA DE SU ENTORNO	8,78	8,69	8,63	8,65	8,78	9	8,88	9,18
IMPLICACIÓN EN ACTIVIDADES DE FOMENTO DE LA FORMACIÓN	8,38	8,69	8,64	8,56	8,38	8,77	8,86	8,88
COMPORTAMIENTO ÉTICO, IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y GENERACIÓN DE RIQUEZA Y EMPLEO	8,43	8,58	8,6	8,67	8,86	8,5	8,6	8,87
MEDIA PREGUNTAS	8,53	8,65	8,58	8,63	8,67	8,76	8,73	8,97
OBJETIVO	8	8,5	8,75	8,75	8	8,5	8,75	8,75
APORTACIÓN DE EGA MASTER A LA IMAGEN GENERAL DEL PAÍS VASCO	VALORACIÓN DE EGA MASTER				VALORACIÓN DE EGA MASTER EN COMPARACIÓN CON EL RESTO DE EMPRESAS DEL ENTORNO			
PREGUNTA	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
APORTACIÓN A TRAVÉS DE SU LABOR EXPORTADORA	8,78	9,23	9,06	9,24	9	9,58	9	9,29
APORTACIÓN A TRAVÉS DE LOS RECONOCIMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES RECIBIDOS	8,89	8,92	8,94	9,24	8,56	9,08	8,94	9,18
MEDIA PREGUNTAS	8,84	9,08	9,00	9,24	8,78	9,33	8,91	9,24
OBJETIVO	8	8,5	9,0	9,0	8	8,50	9	9
INNOVACIÓN	VALORACIÓN DE EGA MASTER				VALORACIÓN DE EGA MASTER EN COMPARACIÓN CON EL RESTO DE EMPRESAS DEL ENTORNO			
PREGUNTA	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
PERCEPCIÓN COMO EMPRESA INNOVADORA Y AVANZADA EN CALIDAD DE GESTIÓN	9	8,92	8,81	8,94	9,11	9,15	8,75	9,06
PERCEPCIÓN COMO EMPRESA INNOVADORA EN PRODUCTO	9	9	8,75	8,94	8,44	9,23	8,89	9,06
MEDIA PREGUNTAS	9	8,96	8,78	8,94	8,78	9,19	8,82	9,06
OBJETIVO	8	8,75	9	9	8	8,50	9	9
SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE	VALORACIÓN DE EGA MASTER				VALORACIÓN DE EGA MASTER EN COMPARACIÓN CON EL RESTO DE EMPRESAS DEL ENTORNO			
PREGUNTA	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
PERCEPCIÓN COMO EMPRESA CON BAJO IMPACTO AMBIENTAL	8,71	8,77	8,67	8,63	8	9,17	8,67	8,5
PERCEPCIÓN COMO EMPRESA COMPROMETIDA CON EL MEDIO AMBIENTE Y LA SEGURIDAD	7,88	8,62	8,93	8,69	7,75	9	8,86	8,69
MEDIA PREGUNTAS	8,30	8,70	8,64	8,66	7,88	9,09	8,64	8,59
OBJETIVO	8	8,50	8,75	8,75	8	8,50	9	8,75
SATISFACCIÓN GLOBAL	VALORACIÓN DE EGA MASTER							
PREGUNTA	2006	2007	2008	2009				
SATISFACCIÓN GLOBAL CON EGA MASTER	8,89	9,08	9,06	9				
OBJETIVO	8	8,50	9	9				



## NUESTRA APORTACIÓN AL EQUIPO HUMANO DE EGA MASTER

Atendiendo a los compromisos formulados en el apartado FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

*“Reconocer el mérito y desempeño de las personas de manera tanto formal como informal”*

Los líderes de EGA Master, en coherencia con una de las competencias clave definidas para el liderazgo y con la política general definida para el Equipo Humano “lograr su satisfacción y motivación”, promueven la motivación y el reconocimiento a los esfuerzos y logros de las personas y equipos a todos los niveles de la organización desde la profunda convicción de que todas las personas necesitan ser reconocidas por su trabajo. Este reconocimiento como vía para mejorar la satisfacción de las personas que forman parte de EGA Master a la vez que favorece el desarrollo personal y profesional de las mismas se materializa a través de los siguientes canales establecidos:

\* La Dirección realiza un **reconocimiento colectivo en las sesiones informativas semestrales** y en el **acto de fin de año**. Asimismo, los diferentes hitos conseguidos gracias al esfuerzo general también son motivo de reconocimiento por parte de la Dirección.

\* **Reconocimientos de carácter más informal por logros o esfuerzos adicionales.** La propia relación entre personas y la proximidad física y personal favorecen este tipo de reconocimiento por parte de los líderes en el trato diario. Esto se refuerza a través de los distintos foros de reunión establecidos en la organización.

\* **Políticas retributivas individualizadas:** anualmente en función de las valoraciones de desempeño que se realiza a todas las personas de la organización, la antigüedad, el desarrollo personal y profesional alcanzado y la contribución a los objetivos organizacionales, Dirección junto con la persona responsable de R.R.H.H. revisa el nivel retributivo de las personas mejorándolo cuando procede, como forma de reconocimiento al esfuerzo realizado.

\* **Premios anuales de reconocimiento** abierto a todas las personas y que culmina con la celebración de una comida con todos los miembros de la organización y la entrega por parte de la Dirección de 7 premios por distintos conceptos: fidelidad, valores, innovación y labor comercial.



\* **Planes de pensiones privado:** para todos los responsables de área, la organización realiza aportaciones económicas a un plan de pensiones privado para las mismas.

\* **Política de retribución por objetivos:** además de la retribución fija, existe una retribución anual variable en caso que la facturación total alcance una determinada cifra, que posibilita el cobro equivalente a una mensualidad o mensualidad y media adicional a todas las personas en caso de cumplimiento de los objetivos de visión y estratégicos del Plan de Gestión que el Comité de Dirección considera más importantes para el cumplimiento de las estrategias marcadas (25%) y en base al nivel de cumplimiento de los objetivos individuales retribuíbles para las distintas áreas (75%) en función de los objetivos estratégicos marcados y las líneas del plan de acción definidas para el año. Esta retribución variable, por tanto, reconoce, el logro colectivo de la totalidad de las personas que conforman EGA Master



y el esfuerzo individual de las personas por logros que incentivan la mejora en las áreas del negocio y la consecución de los objetivos generales.

\* **Política de incentivos para el personal de fábrica:** además de lo expuesto anteriormente, se aplica el sistema de evaluación y compensación que reconoce y se basa en las actuaciones de las personas en fábrica de forma que además de detectar las necesidades de polivalencia sirve a su vez para reconocer y recompensar a las personas.

\* **Pagos complementarios a la Seguridad Social:** EGA Master complementa hasta el 100% del sueldo al personal de baja ya sea por enfermedad o accidente desde el primer día y a todos los empleados.

\* **Seguro médico privado:** para todas las personas con permanencia superior a 3 años en la organización. Se quiere reconocer así la fidelidad de las personas que trabajan en la misma y con ello además premiar la trayectoria y el desarrollo personal y profesional.

*“Tener un modelo retributivo justo y transparente”*

**La imparcialidad e igualdad en el empleo** se materializa en la no discriminación por motivos de sexo, raza, edad, política o religión, asegurando únicamente que nuestros proyectos se llevan a cabo mediante la presencia de personas comprometidas con los objetivos globales de la organización, **prevaliendo la promoción interna sobre la contratación externa** y siendo la **valía individual el único criterio de selección adoptado en las nuevas incorporaciones**. La única exigencia para la ocupación de cualquier puesto de trabajo en la organización, con independencia del nivel de responsabilidad, es el cumplimiento de los requisitos del perfil solicitado teniendo únicamente en cuenta las aptitudes y capacidad profesional de la persona que va a ocupar el puesto y su voluntad y disposición a desarrollarlo.

En cuanto a la **política de promociones**, entendida como la identificación de personal con potencial para asumir puestos de mayor responsabilidad, hay que señalar que en la selección de personas para cubrir un puesto se prioriza la promoción del personal interno sobre la contratación externa. En caso de que se encuentre a la persona adecuada dentro de la organización ésta asumirá el puesto.



En cuanto al **empleo estable** en EGA Master, se concretará en contratos indefinidos. Todas las personas que entran en la organización con el carácter de eventuales y en función de su desarrollo personal y profesional, tiene la oportunidad de pasar a ser indefinidos así como las personas que entran con contratos de prácticas, tal como ya hemos explicado en el compromiso *“Comprometerse activamente en la generación de empleo y riqueza en la sociedad en general y especialmente a nivel de País Vasco y entorno más próximo”*, expuesto con anterioridad.

En cuanto a la **política retributiva**, el salario viene determinado en función de la categoría profesional correspondiente a cada puesto que marca el convenio. Se persigue, manteniendo la competitividad

con el entorno, respetar un nivel de solidaridad y equidad interna entre los diferentes puestos que conforman la organización con independencia de quién ocupe el puesto (hombre, mujer o persona de otra nacionalidad).

*“Favorecer el desarrollo personal y profesional de todas nuestras personas, a través de la formación, delegación y el trabajo en equipo”*

En EGA Master consideramos a las personas como nuestro principal capital y activo, entendiendo el desarrollo organizacional como algo inseparable del desarrollo de nuestro Equipo Humano. En esta línea, nuestro concepto de formación lo definimos como un proceso continuo de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, capacidades y conocimientos de las personas que garantiza el desarrollo tanto de éstas como de la organización. Por ello creemos que invertir en formación de forma continua es la mejor garantía de progreso, posibilitando la capacitación de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Todo ello se concreta en los Planes Formativos anuales.



*“Fomentar el compromiso de las personas con los valores, políticas de gestión y desarrollo de la organización, creando un clima de responsabilidad y cooperación”*

El principal objetivo es el pleno desarrollo del potencial de las personas que trabajan en EGA Master, para lo cual es imprescindible su involucración e Implicación, haciéndoles partícipes del proyecto de la misma. Las personas en EGA Master deben sentirse parte de la organización y conocer el papel que desempeñan en ella.

Es por ello que la organización no sólo está abierta a la participación de cualquier persona en el proyecto empresarial, sino que propicia y estimula esta participación e implicación con la creación de diferentes proyectos que, en función de su envergadura, da acceso a personas de diferentes áreas o procesos con el fin de abordar los objetivos con el mayor valor añadido posible.



Para todo ello, se propicia también una organización horizontal gestionada por procesos con un crecimiento progresivo en el nivel de asunción de responsabilidad por parte del Equipo Humano que cuenta con autonomía para gestionar los mismos y responsabilidad para responder a los objetivos estratégicos fijados por la organización. Asimismo, se cuenta con los mecanismos de comunicación y participación adecuados que se estructuran como un proceso, afianzando los elementos y acciones que los soportan.



*“Fomentar la transparencia en la Comunicación Interna a todos los niveles”*

El modelo de Gestión de EGA Master tiene implícito una comunicación transparente, fluida, clara, abierta, accesible y dinámica entre las personas de la organización y a todos los niveles, siendo un elemento básico para la identificación de las personas con el proyecto organizacional, para desarrollar adecuadamente las funciones y objetivos y para facilitar la implicación y participación de éstas en la gestión. Para ello, EGA Master cuenta con un Mapa de Comunicación Interna donde se recogen los diferentes canales de comunicación (ascendente, descendente, horizontal y bidireccional) que dan respuesta y son adecuados a las necesidades existentes en la organización.



*“Superar los requisitos legales en Salud y Seguridad en el trabajo”*

Con el objeto de alcanzar los niveles más altos de Seguridad y Salud Laboral, declaramos los siguientes principios básicos de nuestra política:

1. Estamos al servicio de nuestros clientes comprometidos con la sociedad, el medio ambiente y la salud de nuestros trabajadores, respetando el marco legal y normativo establecido para cada caso.
2. Asumimos la necesidad de una mejora continua en la calidad de nuestros productos y servicios, de nuestros procesos y de nuestras condiciones de trabajo. Ello lo logramos con el trabajo bien hecho a la primera y asegurando que ninguna tarea sea realizada sin las debidas medidas de seguridad.
3. Los accidentes de trabajo o cualquier lesión generada en el mismo son fundamentalmente fallos de gestión y por tanto son evitables mediante una gestión adecuada que permita adoptar las medidas para la identificación, evaluación y control de los posibles riesgos.
4. Las personas constituyen el valor más importante que garantiza nuestro futuro. Por ello, deben estar cualificadas e identificadas con los objetivos de nuestra organización y sus opiniones han de ser consideradas.
5. Todas las actividades las realizamos sin comprometer los aspectos de Seguridad y Salud por consideraciones económicas.

Los objetivos principales que nos planteamos son los siguientes:

1. Planificar cada año y revisar periódicamente el sistema de prevención en riesgos laborales / salud laboral que permita adoptar las medidas necesarias para la identificación, evaluación y control de los posibles riesgos asociados al trabajo en la organización con el objetivo de alcanzar los niveles más altos de Seguridad y Salud Laboral.
2. Cumplir con los requisitos señalados por la legislación en Prevención de Riesgos Laborales y Seguridad Laboral.
3. Introducir principios de mejora continua en la acción preventiva.
4. Hacerse extensivo a todos los aspectos relativos a instalaciones, equipos y procesos de trabajo con potencial incidencia sobre Seguridad y Salud.
5. Fomentar la participación y la información de todos los colectivos de EGA Master.

Para llevar a cabo estos principios y objetivos se asumen los siguientes compromisos:

1. Todo el personal con mando a cargo asegura unas correctas condiciones de los trabajadores a su cargo. Para ello muestra interés y da ejemplo como parte de su función.
2. La empresa promueve y establece los medios necesarios para que la comunicación de deficiencias y/o sugerencias de mejora sean analizadas y, de ser posible, aplicadas. El espíritu de innovación y mejora continua es fundamental para el futuro de nuestra empresa.
3. Establecemos cauces de intercambio de información y de cooperación entre nuestro personal y también con nuestros clientes y proveedores para mejorar continuamente el modo de seleccionar nuestros suministros, de realizar nuestro trabajo, de elaborar nuestros productos y de prestar nuestros servicios.
4. Informamos y formamos a nuestros trabajadores sobre los riesgos inherentes a su trabajo, así como de los medios y las medidas a adoptar para su prevención. Para ello, disponemos de los procedimientos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades preventivas.
5. Analizamos todos los accidentes con potencial de daño e iniciamos su corrección de inmediato.

Para ello y contando con el apoyo de una consultora experta en esta materia, abordamos nuestro compromiso con la seguridad, la formación, el control de riesgos en equipos, instalaciones y nuevos proyectos, la homologación y control de equipos de protección individual (EPIs), la investigación de accidentes e incidentes y la realización de evaluaciones de riesgos, esfuerzos y condiciones de trabajo al objeto de seguir avanzando en la creación de un entorno laboral seguro y saludable.



## NUESTRA APORTACIÓN A LOS PROVEEDORES

Atendiendo a los compromisos formulados en el apartado FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

*“Potenciar alianzas con proveedores locales y el conocimiento de sus necesidades y expectativas”*

Como ya hemos visto con anterioridad, hemos incrementado de manera paulatina pero constante nuestras alianzas con proveedores locales, con un incremento significativo de nuestro volumen de compras a proveedores de la CAPV, consecuencia del desarrollo de una red de suministradores en el entorno en coherencia con el compromiso adquirido.

*“Trabajar conjunta y estrechamente con los proveedores, traccionándolos hacia la implantación de Sistemas de Gestión Ambientales más eficientes y respetuosos con el medio ambiente”*

La Dirección y los líderes de los procesos que tienen relación con proveedores, mediante un programa de contactos, participan en encuentros periódicos con los mismos, bien mediante visitas de estos proveedores a nuestras instalaciones, bien a través de visitas “in situ” a las suyas, al objeto de analizar nuevas tendencias, grado de colaboración en los diseños y desarrollos, flexibilidad de entrega, focalización de áreas de mejora, controles de calidad, compartir nuestras mejores prácticas y también aprender de ellos. En definitiva, comprender sus necesidades, limitaciones y expectativas. Un aspecto importante de estas visitas, implantadas en 2004 a raíz de nuestro compromiso adquirido, es la labor de sensibilización ambiental a proveedores para traccionarlos hacia la implantación de Sistemas de Gestión Ambientales en sus organizaciones ofreciéndoles el apoyo y colaboración continua de nuestros técnicos y responsables ambientales. Los resultados alcanzados han sido muy positivos y por encima de nuestras expectativas (intentar conseguir que al menos uno de nuestros proveedores implante un sistema de gestión ambiental certificado), logrando traccionar ya a 8 proveedores que han implantado una ISO 14001 en sus organizaciones.

**PROVEEDORES TRACCIONADOS QUE HAN IMPLANTADO LA ISO 14001 EN SUS ORGANIZACIONES**





## NUESTRA APORTACIÓN A LOS CLIENTES

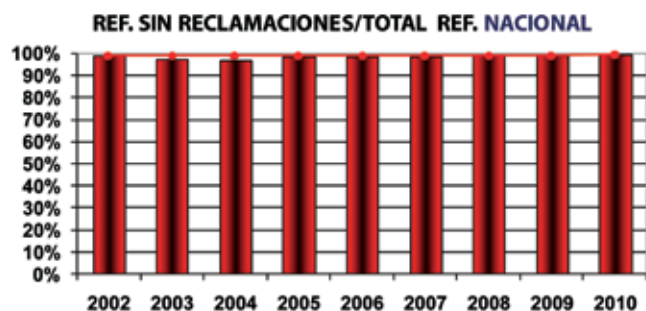
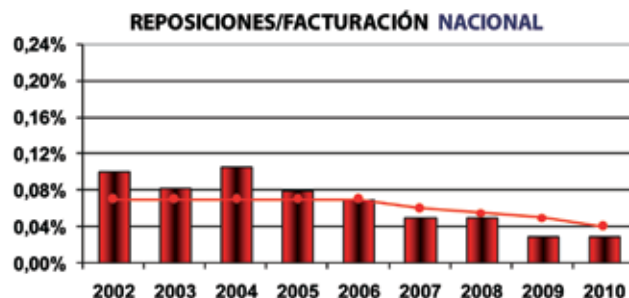
Atendiendo a los compromisos formulados en el apartado FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

*“Elaborar un producto de calidad que satisfaga a los clientes a un precio competitivo”*

De acuerdo con nuestro compromiso de “Vivir al Cliente”, tenemos como objetivo proporcionar al cliente, factor de orientación y priorización de todas las decisiones y actuaciones de EGA Master un producto y servicio de calidad y personalizado a un precio competitivo, que responda a sus necesidades y supere sus expectativas, o cuando menos que las cubra, para lograr su total satisfacción desde el momento en que nos solicita un producto/servicio hasta que finaliza su uso. Es decir, desde la concepción, el diseño, la fabricación, el control, y la comercialización hasta el servicio post-venta introduciendo las mejoras necesarias en cada uno de estos procesos mediante la innovación para generar cada vez mayor valor y añadirse así al cliente.

Para ello, trabajamos con máxima flexibilidad y agilidad, ofreciendo incluso, la posibilidad de fabricar cualquier artículo de nuestro catálogo con la marca del cliente, sin requerirle cantidad mínima alguna, en los mismos plazos de entrega y sin coste adicional suplementario.

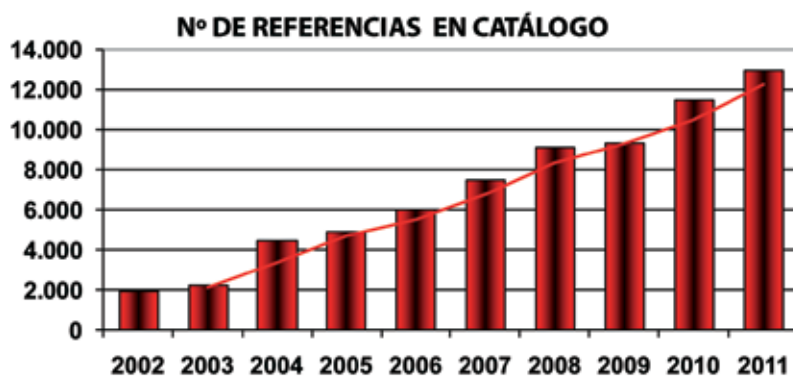
Los elevados niveles de calidad alcanzados en nuestros productos los podemos ver en las figuras que presentamos a continuación. Así, por ejemplo en 2010 hemos logrado que sólo el 0,043% del más del millón y medio de herramientas vendidas haya tenido algún tipo de reclamación.





Apostamos también por continuar con nuestro proceso de diversificación de productos a través de la innovación y desarrollo constante que, además de la mejora permanente de nuestros productos y servicios, nos permita contar con una gama cada vez más completa y en continua expansión con el fin de disponer de una oferta cada vez más integral que satisfaga todas las necesidades de la industria y de los profesionales con la mayor cercanía.

La labor desarrollada en este sentido ha sido espectacular pasando de 350 referencias con las que contábamos en nuestros inicios las más de 13.000 actualmente, con un incremento medio anual en los últimos 7 años del 29, 62%, estando siempre muy presente la innovación como así lo corrobora las más de 150 patentes que hemos desarrollado.



*“Responsabilizarnos y compensar a los clientes en el supuesto de deficiencia de nuestros productos y servicios”*

Toda la herramienta de EGA Master está garantizada de por vida. En caso de reclamación justificada, es decir, sin evidencia clara del mal uso de la herramienta, el producto se repone por uno nuevo.

Hay que señalar asimismo que nuestro compromiso de garantía ilimitada convierte nuestra asistencia técnica y nuestro servicio de atención al cliente en algo fundamental. La asistencia técnica, además de las reparaciones de producto, incluye la atención en caso de peticiones de información de todo tipo, gestión de reclamaciones, seguimiento a promociones, gestión de garantías y envíos de catálogos, ideas de mejora, etc. Del mismo modo, también ofrecemos un servicio de asesoría consultoría y formación dentro del área de herramientas de seguridad.

La satisfacción de nuestros clientes con estos aspectos es muy positiva como así lo reflejan en las encuestas de satisfacción bienal que les realizamos y cuyos resultados exponemos a continuación.



*“Garantizar la seguridad, la calidad y la trazabilidad de nuestros productos y servicios mediante certificaciones externas a través de organismos reconocidos”*

Nos esforzamos en formar los clientes en el conocimiento de las normativas que les afectan y garantizamos la seguridad, calidad y trazabilidad de nuestros productos y servicios mediante certificaciones externas a través de organismos reconocidos.

En este sentido, y de acuerdo con la estrategia adoptada por EGA Master para recorrer el camino de avance hacia la excelencia, desde el año 2000 hemos contemplado la implantación y certificación de Sistemas de Gestión estandarizados, destacando la certificación conseguida de nuestro Sistema de Gestión de Calidad bajo la nueva Norma ISO 9001:2008, la certificación de nuestro Sistema de Gestión Ambiental bajo la Norma ISO 14001:2004 y los recientes reconocimientos Q de Oro a la Excelencia en la Gestión en base al modelo europeo EFQM otorgado por el Gobierno Vasco en 2009 y el Premio Iberoamericano de la Calidad y Excelencia, Premio Oro otorgado por FUNDIBEQ, la Fundación Iberoamericana para la Excelencia y Calidad Total.

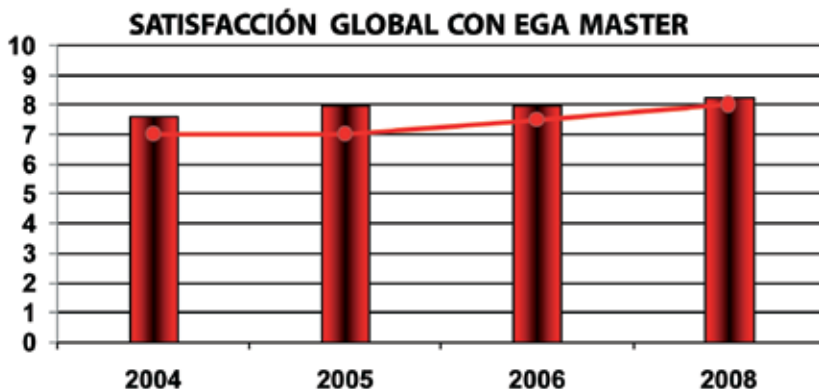
*"Fomentar una relación y comunicación fluida con los clientes que favorezca el conocimiento de sus necesidades y expectativas"*

En línea con nuestra estrategia de conocer, servir y añadir valor al cliente, promovemos proyectos de desarrollo y colaboración conjuntos con el mismo, a fin de comprender y satisfacer mejor sus necesidades y expectativas, favoreciendo a su vez la innovación y mejora de nuestros productos, así como la percepción y satisfacción de los clientes. En este sentido, dependiendo de la dimensión del proyecto formamos equipos de alto rendimiento para innovación de producto que llegan a integrar a los clientes finales e incluso en ocasiones también a los proveedores implicados.

Por tanto, nos implicamos de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones, esforzándonos por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al cliente, mediante un continuo aprendizaje e integración de las personas de EGA Master que aseguran su confianza y fidelidad. Es decir, traduciendo al lenguaje interno de la empresa todas sus necesidades y expectativas, haciéndolas llegar hasta el último rincón para que estén presentes en todas nuestras actividades, logrando de esta manera una empresa totalmente orientada hacia el cliente.

Para ello mantenemos una política de contactos personales permanentes y participación activa en la relación y comunicación con los clientes. Así, realizamos un plan de visitas y de ferias (incluso éstas de forma conjunta) anual, promoviendo las visitas, así como una política de puertas abiertas que fomenta activamente la visita de los clientes a nuestras instalaciones para acercarlos a nuestra realidad organizacional y modernos métodos de fabricación, así como a nuestro entorno más cercano. De esta manera, les hacemos partícipes de nuestras actividades de mejora, pudiendo compartir conjuntamente mejores prácticas y oportunidades de mejora y reconociendo su implicación en nuestros éxitos.

La satisfacción global alcanzada por nuestros clientes, como se observa en la figura que exponemos a continuación, se sitúa en valores muy elevados que corrobora el trabajo que venimos y seguimos realizando para, cada vez mejor, comprender y anticiparnos a sus necesidades y expectativas.



## CONCLUSIONES

---

### EGA MASTER + RSE = FACTOR DE COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

La apuesta desde EGA Master por implementar un modelo de RSE lejos de haber supuesto un coste añadido, ha significado una extraordinaria inversión con unos resultados excelentes como hemos visto (mayor motivación de los empleados, mejora del clima laboral, mayor confianza de los clientes, mejora de la reputación corporativa, mejora en el posicionamiento en el mercado y frente a la sociedad, etc.) que han permitido situar a EGA Master como una empresa innovadora, con los más altos niveles de desarrollo, competitividad y crecimiento, siendo líder en su sector. Los numerosos premios y galardones recibidos tanto a nivel nacional como internacional que hemos expuesto son buen ejemplo de ello, muchos de los cuales no se podrían concebir sin un sólido modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social.

Nuestra colaboración en el **Proyecto Europeo RESPONSE** como ejemplo de empresa innovadora y de éxito a través de prácticas socialmente responsables ha contribuido también a demostrar cómo a través de estas prácticas es posible promover la innovación y el éxito en una organización, traduciéndose en beneficios en lugar de costes. Lo que hace especialmente relevante la experiencia de RSE es justamente que, para las empresas que la incorporan, ésta se vincula directamente a la revisión y consolidación de su estrategia empresarial y les ayuda a mejorar políticas y procesos y a reforzar su identidad y su diferenciación.

La responsabilidad social de la empresa (RSE) es un concepto que aún hoy en día aparece como muy lejano para buen número de pymes. Muchas lo perciben como algo ligado a las grandes empresas o a una serie de prácticas que están fuera de sus capacidades económicas y organizativas. No lo visualizan como un elemento de ventaja competitiva y como una herramienta capaz de generar valor en una empresa y en la sociedad con la que convive. Nosotros aportamos nuestro "grano de arena" a derribar ese mito, pudiendo demostrar cómo a través de prácticas socialmente responsables hemos podido alcanzar el éxito, prácticas muchas de ellas totalmente innovadoras en un sector como el nuestro, el del metal, tradicionalmente copado por hombres y con una rigidez estructural importante. ¡Quién iba a pensar hace unos años que en una empresa de este sector pudieran trabajar más mujeres que hombres y no sólo en oficinas sino también en fábrica o que una empresa con una media de edad en sus personas inferior a 32 años pudiera alcanzar hitos tan relevantes gracias a su decidida apuesta por la incorporación de los jóvenes en su proyecto empresarial!.



