

SISTEMA DE DIRECCIÓ ESTRATÈGICA




Servei de Qualitat i Medi Ambient




HISTÒRIC DE CANVIS

Versió	Data	Descripció de la modificació
3	5/06/2019	S'afegeix el històric de canvis i la capçalera
4	12/02/2020	S'actualitzen els apartats 6.1.2 i 6.2.1
5	04/03/2021	S'actualitza el procediment a nova marca.

	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

ÍNDEX

1.	OBJECTE	4
2.	ABAST	6
3.	DOCUMENTS ASSOCIATS AL PROCEDIMENT	6
4.	DEFINICIONS	7
5.	DIAGRAMA DE FLUX.....	11
6.	DESENVOLUPAMENT	12
6.1.	EL PLA ESTRATÈGIC.....	12
6.2.	EXPECTATIVES DELS GRUPS D'INTERÈS.....	15
7.	RESPONSABILITATS	17

	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

1. OBJECTE

Aquest procediment recull la sistemàtica estratègica que el CETT segueix:


L'equip directiu del CETT conscient de la responsabilitat que té d'anticipar-se als canvis i, en un entorn cada vegada més competitiu, de dissenyar el posicionament futur, ha establert els sistemes i plans d'acció necessaris per a assolir-lo; amb aquesta finalitat es va dotar a l'organització d'un sistema de Direcció Estratègica.

La Direcció Estratègica és una manera d'entendre la funció directiva que integra els processos d'anàlisi-planificació-gestió-avaluació i els vincula a una mateixa responsabilitat directiva. Va sorgir conceptualment, fa ja algunes dècades, per donar resposta a la lentitud adaptativa que suposava per a les organitzacions el fet de separar, compartimentant en el temps i en les figures/òrgans de responsabilitat, els processos de planificació i execució.

El Pla Estratègic del CETT representa el seu compromís al servei del sector turístic i la societat en general, amb una sèrie d'objectius i accions prioritàries per posar-ne al dia l'organització i afrontar els reptes de futur amb garanties d'èxit.

El sistema de qualitat i de medi ambient del CETT va néixer a partir d'una línia d'actuació de la primera revisió estratègica del CETT, que cal considerar com l'autèntic motor i origen de la visió de la qualitat actual.

La introducció al CETT dels sistemes de planificació ha suposat fer un gran salt en la capacitat de l'organització per augmentar la seva eficàcia i competitivitat, en una època complexa, per la progressiva acceleració de canvis a l'entorn socioeconòmic i l'evolució tecnològica. El


	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

model integrat que, sota la denominació de Direcció Estratègica, permet una visió i pilotatge integrat del desenvolupament del CETT i de la seva adaptació continua a l'entorn.

Així mateix el sistema de Direcció Estratègica té com a:

- Comprensió de l'organització i del seu context, a través de la combinació de factors i condicions internes i externes que poden tenir impacte en l'enfocament de l'organització envers els seus serveis, productes, inversions i parts interessades.
- Anàlisi dels àmbits interns i externs de l'organització identificant punts febles, punts forts, les amenaces i les oportunitats, amb els límits del context de formació turística i hotelera i els propis del sector turístic i hotelier, dotant al CETT de trets diferencials que assegurin la sostenibilitat del projecte, assolint la seva missió.
- Treballar constantment per facilitar un lideratge integrador, entès més com una funció basada en la comunicació que implica i compromet un equip. Lideratge que ha de ser alhora motor i indicador de creació de valor i de gestió continua i viable.
- No oblidar que el desenvolupament de les organitzacions, i potser encara més el de les organitzacions privades, es basa ineludiblement en el desenvolupament de les persones i el del context social al qual serveixen.
- El sistema de direcció estratègica té com a resultat el **“Pla Estratègic del CETT”**.

Aquest pla pretén ser l'instrument que permetrà implantar les línies d'actuació per arribar al posicionament de futur que volem assolir. La seva importància és que es tracta d'una visió compartida, fruit de la reflexió col·lectiva. A fi que no es quedi en una declaració d'intencions, el CETT ha de ser capaç d'implantar un pla operatiu que transformi les idees

	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

en accions viables i efectives atenent els recursos humans i materials que s'hi poden dedicar, qüestió que ha de ser dirigida pel Consell de Direcció i supervisada pel Consell d'Administració del Grup.

2. ABAST

Aquest procediment és d'aplicació a tot el CETT en la definició, desplegament, seguiment i avaluació de les estratègies empresarials.


3. DOCUMENTS ASSOCIATS AL PROCEDIMENT

Normativa aplicable:

- Norma de referència UNE en ISO 9001 sistema de gestió de qualitat
- Norma de referència UNE en ISO 14001 sistema de gestió medi ambiental
- Reglament N° 1221/2009 relatiu a la participación voluntària d'organitzacions a un sistema comunitari de gestió i auditoria medi ambientals (EMAS)
- Guia per a l'Acreditació de les Titulacions Oficials de Grau i Màster AQU
- El reglament (CE) n° 852/2004, del Parlament Europeu y del Consell, relatiu a la higiene dels productes alimentaris(Principis APPC)

Documents Relacionats:

- [PGG01 Procediment General de Grup Definició de la Política i els Objectius](#)
- [MA01 SIQMAC Manual del Sistema Integrat de Qualitat i Medi Ambient del CETT](#)
- Pla Estratègic del Grup CETT
- Anàlisi DAFO

	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

- Requisits rellevants dels grups d'interès" ([R35-PGG00](#))

4. DEFINICIONS

Fortalesa: Element intern favorable.

Debilitat: Element intern desfavorable.

Oportunitat: Situació o circumstància de l'entorn que és potencialment favorable.

Amenaça: Situació o circumstància de l'entorn desfavorable.

Part interessada: Persona o organització que afecta o pot ser afectada, o percebre que està afectada per una decisió o activitat de l'organització.

Missió empresarial:

Defineix allò que fem. A què ens dediquem cada dia a la nostra organització.


Amb la comunicació periòdica de la missió en el CETT, l'equip humà tenen clar l'autèntica raó de ser de l'organització i com contribueix cada persona en la seva consecució.

Visió empresarial:

És una imatge ideal i única del futur, que la diferència de la resta d'empreses que donen el mateix servei o producte. Una visió és una imatge mental de com ens agradaria ser al futur.

L'apartat VISIÓ del pla estratègic ha de constituir la resposta a les preguntes:

- Cap a on ha d'anar el CETT?,
- Com volem que ens vegin els nostres clients i quin servei volem donar-los en el futur?

	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

- Quins són els nostres grans objectius i reptes?

La **visió** ha de constituir el punt de referència per encaminar les nostres accions, ha de marcar la direcció cap a la qual han de confluïr els nostres esforços, ha de definir el sentit de les línies estratègiques d'actuació del Servei.

Més que a la qüestió de saber si estem fent bé el que fem, ha de ser capaç d'ajudar-nos a respondre a una altra qüestió: Estem fent el que cal fer?

Valors corporatius:

És allò en el que creiem profundament, orienta la forma de relacionar-nos entre nosaltres i amb els nostres clients. S'utilitzen per establir prioritats i prendre decisions.


Direcció estratègica:

És el procés mitjançant el qual una empresa analitza el seu entorn competitiu per a descobrir amenaces i oportunitats, i els seus recursos i capacitats internes per determinar les seves fortaleses i debilitats. Integra ambdues anàlisis. Té com a finalitat prendre les decisions adequades per obtenir avantatges competitius que generin resultats extraordinaris.

Pla estratègic:

El pla estratègic és un instrument general de planificació per definir el paper que ha de jugar una organització dins la societat i que serveix de marc i de guia perquè les actuacions concretes que durà a terme es dirigeixin cap a la consecució d'uns objectius generals a llarg termini.

És també una eina de reflexió sobre el que és i el que vol arribar a ser l'organització, una via per aconseguir que els esforços individuals de les persones que hi treballen vagin cap a una mateixa direcció, una guia

	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

perquè tothom entengui quin sentit té el que està fent quotidianament i pugui situar-se dins una línia coherent d'actuació cap a uns fins coneguts.

Avantatges Competitius:

És una característica diferencial d'una empresa que li permet sostenir els beneficis a llarg termini. Aquests atributs poden incloure l'accés a recursos naturals o la disposició de capital humà qualificat.

Reptes del Pla Estratègic:

Són els objectius de futur amb garantia d'èxit del Pla estratègic


Quadre de Comandament integral:

El quadre de comandament integral és una eina de gestió per a avaluar i millorar el rendiment empresarial. Es tracta de dissenyar un conjunt d'indicadors clau de les activitats identificades com a motors de cada empresa i que equilibren les variables financeres i no financeres, les internes i externes, les de rendiment actual i futur. El sistema de control d'indicadors econòmics, financers, de resultats, etc., és determinant de la competitivitat de l'empresa: afavoreix la generació d'avantatges competitiu en costos i millora la gestió. El coneixement exhaustiu d'aquesta tècnica permet assolir els objectius de l'empresa amb major eficiència i aconseguir un increment en els resultats.

Objectius estratègics:

Són les grans fites a assolir per desenvolupar les estratègies i garantir la creació d'avantatges competitiu.

Aquests objectius es desglossen, donat que és difícilment assimilable per la seva magnitud, en objectius i projectes més petits que poden fer seus altres serveis i departaments del CETT. Es tracta, així mateix, de triar-los en funció de la seva contribució a l'èxit de les estratègies i de l'empresa .

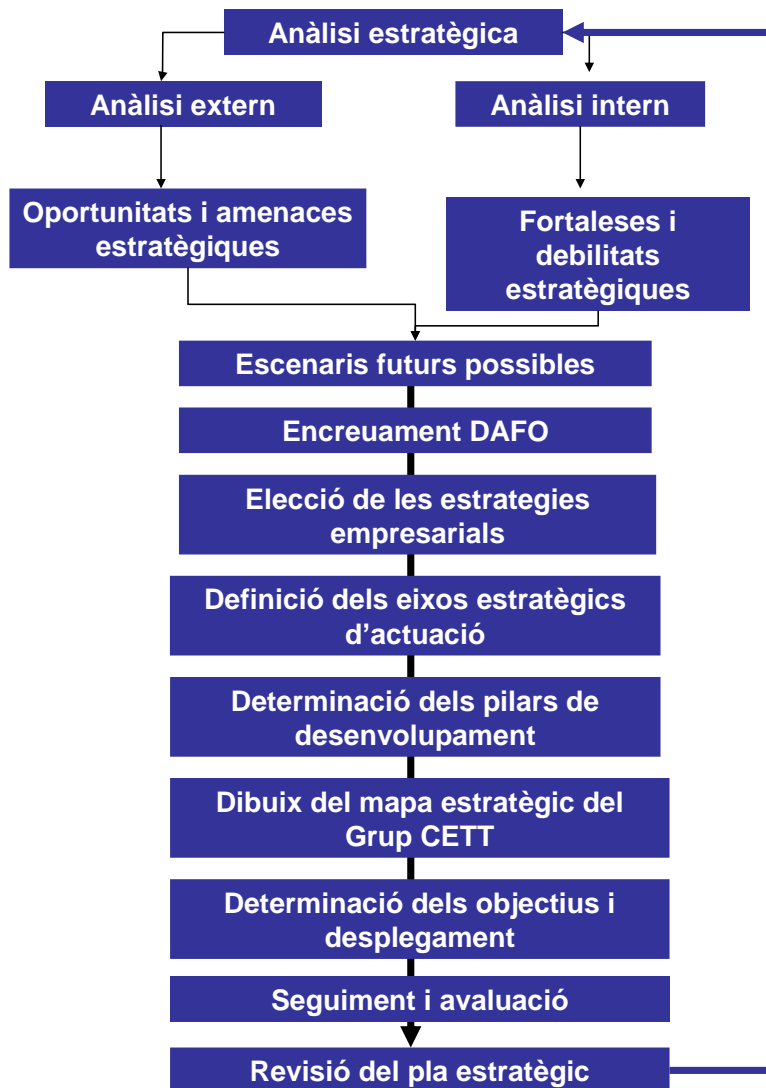
	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5


Indicadors de qualitat de gestió:

Un indicador de qualitat de gestió és una magnitud associada a una variable o conjunt de variables que mesura la situació d'una organització en termes d'eficàcia, eficiència i qualitat. L'*eficàcia* s'expressa en la vinculació entre objectius assolits i objectius previstos i, generalment, es refereix a l'impacte aconseguit amb relació a l'impacte previst.

El grau d'*eficiència* és el resultat de comparar les actuacions realitzades i el cost dels recursos esmerçats per dur-les a terme. La *qualitat* com a terme dels indicadors mesura el conjunt de percepcions de caràcter subjectiu relatives a la gestió, els seus resultats i actuacions.

5. DIAGRAMA DE FLUX



	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

6. DESENVOLUPAMENT

6.1. EL PLA ESTRATÈGIC

6.1.1. PROCÉS D'ELABORACIÓ I REVISIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC


A l'elaboració del pla s'han seguit les pautes bàsiques i pròpies dels processos de la direcció estratègica.

Tenir el Pla comporta haver fet un diagnòstic i una reflexió i disposar d'uns objectius clars i consensuats. El Pla obliga a establir prioritats de manera clara per tal de poder destinar esforços i recursos humans i materials. Disposar del Pla també ha de fer que tota la institució actuï per anar en un mateix sentit, amb un consens tàcit o explícit, de manera que els esforços se sumin i no es contrarestin. El Pla Estratègic marca el camí que cal seguir.

La metodologia utilitzada per aquesta anàlisi és a través de l'eina DAFO, que basat en l'anàlisi dels **punts forts** i els **punts febles** de la institució, basats en les seves característiques, i de les **amenaces** i **oportunitats** que arriben de l'exterior.

Tenint en compte les qüestions internes i externes del context de l'organització, el CETT identifica, avalua i analitza els riscos i les oportunitats del SIQMAC, prenent les mesures oportunes (monitoratge de tractaments dels riscos) quan procedeixi.

El coneixement de la nostra organització i dels seus condicionants, i la consegüent reflexió, és fonamental per tal de poder abordar qualsevol planificació amb garanties d'èxit, ja que es coneix quina és la posició estratègica en què es troba el CETT i les empreses que el formen.

	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

El Pla Estratègic, en si mateix, representa la missió del CETT i com es desenvolupa, es fa realitat i s'avança millorant constantment. La missió descriu el perquè de l'existència del CETT.

Paral·lelament, el Pla Estratègic inclou la definició de **la visió**, entesa com el lloc on es vol que estigui el CETT en el futur.


Per desenvolupar un projecte que suposa un canvi cultural dels agents i dels rols cal partir d'una visió compartida d'on volem anar i com. Aquesta és una justificació i un objectiu clau del Pla Estratègic del CETT. La transformació que suposa aquest Pla, per poder ser incorporada a tot el CETT, implica que tots els serveis, departaments i unitats de negoci, es facin seu el projecte i el modulin atenent les seves particularitats i punts de partida diferents.

El Pla Estratègic es desglossa en **reptes estratègics** que se sustenten en un seguit de pilars clau, que no són altra cosa que els factors clau per assolir la seva visió.

Per a garantir la creació de valor, es defineixen els objectius estratègics vinculats als reptes, a partir d'on es concreten els seus **objectius estratègics, projectes i accions concretes**.

En la fase operativa, el projecte ha de permetre detectar aquelles unitats i aquells processos que poden esdevenir motor d'innovació, experimentació i millora a partir dels quals es pugui generar una gestió del coneixement i un aprenentatge enfocats a les prioritats que s'estableixin.

Un objectiu del Pla Estratègic com a eina és que tingui la suficient flexibilitat perquè les accions siguin redefinides, suprimides o adaptades, i perquè se n'incorporin de noves, sempre que es consideri necessari en realitzar les seves revisions o incorporar nous criteris. No tindria sentit un

	PGG00
	Sistema Direcció Estratègica
	v.5

Pla absolutament tancat que impedisís la participació global o que no fos capaç de reconèixer els errors que s'han produït en la seva elaboració.

6.1.2. SEGUIMENT DEL PLA ESTRATÈGIC

El Consell de Direcció és el lloc on es realitza de forma permanent el seguiment del desenvolupament del pla estratègic i dels objectius definits.

La vigència del pla estratègic ve determinada en cada pla estratègic. A finalitzar cada curs acadèmic es realitza l'avaluació dels resultats obtinguts durant aquell any, així com es planteja si s'ha de fer algun canvi del mapa estratègic definit i estratègies marcades.

En acabar la vigència, s'inicia el procés de reflexió estratègica.

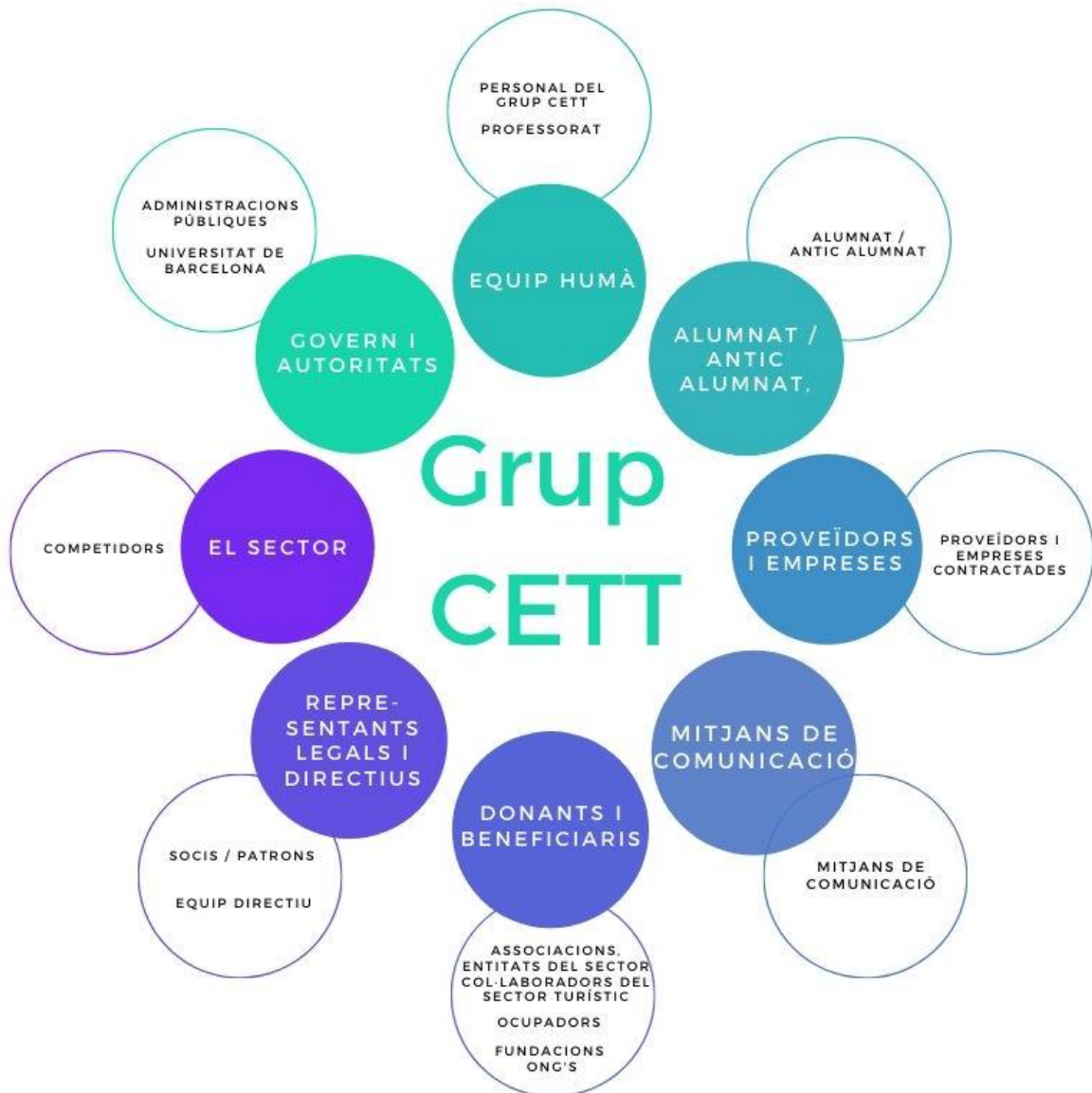
6.1.3. COMUNICACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC


Una acció crítica, per tal de tirar endavant el Pla estratègic és fer-lo extensiu a tothom, i per tant es dona a conèixer a les Sessions Informatives específiques que la Direcció General del CETT organitza per a comunicar aspectes rellevants com aquest.

6.2. EXPECTATIVES DELS GRUPS D'INTERÈS

La Direcció Estratègica determina els grups d'interès i els seus requisits rellevants per al sistema integrat de gestió de qualitat i medi ambient.

6.2.1. IDENTIFICACIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS




	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

6.2.2 DETERMINACIÓ DELS REQUISITS GRUPS D'INTERÈS

El Grup CETT estableix els [“Requisits rellevants dels grups d'interès”\(R35-PGG00\)](#) rellevants, aquesta informació s'obté a través de diferents canals, entre d'altres:

- Valoració de la satisfacció de l'alumnat, del professorat, dels residents, dels clients.
- Requisits legals d'aplicació a l'organització
- Junta d'accionistes o Consell de Direcció
- Consell Universitari d'empreses CETT-UB
- Consell Assessor Universitari CETT-UB
- Memòries de les Formacions
- Comunicació amb l'alumnat, tutories personalitzades
- Reunions de comissions acadèmiques, comissions de disseny de productes formatius
- Claustres de Professorat
- Empreses col·laboradores
- Career Services, estudis de les ofertes i demandes laborals

La informació dels requisits rellevants del grup es controla i es revisa anualment a la Revisió per la Direcció.

	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy	PGG00
		Sistema Direcció Estratègica
		v.5

7. RESPONSABILITATS

QUI	QUÈ
Direcció General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar el procés estratègic. ▪ Aprovar els objectius estratègics. ▪ Realitzar el seguiment del pla estratègic. ▪ Avaluar els resultats obtinguts. ▪ Revisar i actualitzar els requisits dels grups d'interès
Membres del Consell de Direcció	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar del procés de revisió estratègica, aportant la informació pertinent. ▪ Proposar els objectius estratègics pertinents. ▪ Comunicar als seus equips el contingut del pla estratègic i liderar la seva implantació i desplegament. ▪ Presentar a la Direcció General les propostes d'avaluació resultants.
Director del Servei de Desenvolupament i Eficiència Organitzativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donar suport a Direcció General metodològic per a l'elaboració del pla estratègic.