

Gestión de la Excelencia



Value management A⁺⁺

Excelencia

Resumen Ejecutivo

Toda actividad económica es forzada a cambiar constantemente, en busca de clientes rentables a los que satisfacer y fidelizar. Y el contexto económico-social actual nos dificulta esta labor dejando muy poco margen fuera de la excelencia en todos los niveles que componen la actividad. Hoy por hoy, el mercado nos exige:

- Evolucionar desde la planificación presupuestaria tradicional (“control”).
- Eliminar todos los procesos que no generen valor.
- Minimizar costes productivos → Eficacia + Eficiencia.
- Garantizar la calidad de los productos.
- Adaptar los productos y su coste a un mercado con un crecimiento estancado.
- Garantizar los puestos de trabajo mejorando la productividad.
- Empleados ejemplares: pilares e imagen de la empresa a la que representan.
- Total integración tecnológica de vanguardia.
- Clientes orgullosos, sabedores del beneficio que obtienen.

Y no es suficiente con mejorar en cada uno de estos aspectos individualmente, sino que también hay que exprimir sus sinergias, “gestionar al tacto” y disponibilizar los resultados inmediatamente (“era para ayer...”).

Parece como si sólo los mejores podrán mantenerse en un mercado de excelencia, ya que el resto no será capaz de mantener el ritmo de la nueva carrera que hemos comenzado ya. ¿Tendrá que volver el humanista del medievo (aquel que de todo y todo lo sabe) a dirigir y gestionar nuestras empresas?

La gestión de la excelencia tiene que integrar todas las actividades del negocio cual mecanismo de relojería suizo.

Tradicionalmente, el negocio se reorganiza anualmente desde la **planificación presupuestaria** y su asignación de recursos (materiales o no y económicos) buscando el compromiso óptimo entre los márgenes requeridos a corto plazo para la evolución del negocio y la continuidad a medio-largo plazo que requiere la inversión.

Sin embargo, hay que evolucionar ésta planificación presupuestaria y evitar sus inconvenientes:

- Sentimiento de participación integradora y que responde a objetivos claros y comunes.

La realidad de todo negocio gira en torno a sus productos, son los elementos estructurales del desarrollo de la actividad de intercambio y cuyo valor aportado a la sociedad determina su éxito o fracaso.

De ahí la gran importancia de disponer de un conocimiento vivo, actualizado del **ciclo del producto** (desde su definición hasta la venta y cobro):

- Legalidad de la definición → el riesgo mal valorado de algunos productos puede convertirse en la mayor de las pesadillas en un futuro cercano.
- Costos a imputar al producto y definición del margen y precio.
- Pulmones imprescindibles del ciclo productivo.
- Gestión de almacén: materias primas, producto en curso, producto terminado.
- Factores moduladores del coste.
- La flexibilidad productiva, equilibrio entre coste y polivalencia.

“No es el patrón el que paga los sueldos (él sólo maneja el dinero) el que lo paga es el producto”

Henry Ford

- Eficacia y eficiencia del proceso.
- Habilidad individual y colectiva en los integrantes del proceso.
- Dependencias, restricciones y su vinculación con el coste.

No hay viento favorable para quien no sabe a dónde va.

Séneca

- Actitudes de “control” que generan tensiones y comportamientos inadecuados.
- Requiere alta dedicación de especialistas no justificada en el valor aportado.
- Habitualmente no está conectada con aspectos clave del negocio, como los hitos estratégicos definidos.
- No permite actuar sobre los resultados, establece una realidad inflexible durante la ejecución presupuestaria.
- Las tareas no tienen plazos anuales.

Existen experiencias que han eliminado el proceso presupuestario anual y otras que lo han reformulado buscando mayor valor:

- Agilidad en su definición.
- Información global, disponible para los intervinientes.

También el **factor humano** es clave tanto en la fase productiva, como en la comercial y está vinculado no sólo al producto sino también a la propia marca.

- La psicología tradicionalmente habla de factores higiénicos y motivantes en la conducta directamente ligados a la productividad.
- La cara más visible de la imagen de una marca son sus propios empleados, especialmente en la zona geográfica en que trabajan.
- La adecuada educación del capital humano es clave en el desarrollo de la empresa y condiciona su capacidad de adaptación.
- Evaluación 360°, la visión que tiene el entorno de cada trabajador.
- Aptitud y actitud del trabajador en cada puesto de trabajo.

“El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta” Herbert Von Karajan

Por otro lado, pocos productos pueden presumir de basar su valor en lo artesanal de su confección, de ahí que el **factor técnico-tecnológico**, más que una ventaja competitiva, se considere un requerimiento para continuar en el mercado:

- Automatización de las cadenas.
- Generación y recogida de los datos de gestión JIT (“just in time”).
- Procesado y comunicación de resultados inmediata a los responsables e interesados.
- Alertas, avisos, redefiniciones sobre el propio sistema a través de procesos ágiles de implementación directa.

Y finalmente, tal y como dice la frase sobre la mujer del Cesar... la empresa no sólo ha de practicar la excelencia sino que también ha de parecerlo. La importancia del factor de la **comunicación** es vital a la hora de transmitir tranquilidad, buen hacer, calidad, etc. al mercado. Por tanto, una vez engrasada toda la maquinaria interna del negocio hay que comunicar adecuadamente al mercado los beneficios que tanto esfuerzo genera para todos. Y como toda buena comunicación, tiene que nacer desde el centro de la organización (sus empleados) para desde ahí, y a través de la red comercial y otros “mass media” alcanzar tanto a los clientes actuales como al resto de público.

- Comunicación interna:
 - Planificación, control y ejecución de las tareas.
 - Adecuación del rendimiento en tiempo y esfuerzo.
 - Valoración periódica de los resultados obtenidos.
 - Feedback constante, mentoring.
 - Vías alternativas para expresar inquietudes personales.
- Comunicación externa:
 - Imagen de marca (calidad, precio, etc.).

“Recuerde que no basta con decir una cosa correcta en el lugar correcto, es mejor todavía pensar en no decir algo incorrecto en un momento tentador.” Benjamin Franklin

- Inversión en publicidad.
- Posicionado en el sector, competencia, cuota de mercado.
- Mercado (local, nacional, global....).

Nuestra propuesta

Partiendo del análisis de la situación actual y los métodos / procesos utilizados, focalizaremos nuestro análisis en:

- Mejora de los procesos de estimación y previsión en base a la experiencia particular de cada negocio.
- Empuje de la reducción de los costes allá donde no suponga comprometer otros factores estratégicos sino la optimización de los procesos.
- Mejora de la productividad actuando sobre cada elemento que la integra (logística, materiales, máquinas, personas y procesos).
- Mejora de los procesos con riesgo asociado, personalizando dicho análisis a las realidades y necesidades del negocio.
- Gestión proactiva de los resultados.

Hoy en día las estructuras de las empresas tienen múltiples áreas, servicios, con diversas posibilidades de dependencias y que además, por su carácter vivo, cambian con la naturalidad

de la evolución del negocio. Todo ello complica la materialización de los beneficios que aporta vma⁺⁺.

Desde avancrea, apostamos por ayudar a nuestros clientes a aflorar estos beneficios proporcionando el conocimiento base, los recursos, herramientas y metodología que desde la gerencia/dirección se necesitarán para avanzar con el rumbo apropiado.

No existe una solución única que sirva cualquier empresa, cada una tiene características que la diferencian de las demás (modelo de negocio, tecnología, sistemas de información, etc.). Es por ello vital el seguir una metodología sólida que aporte mayores garantías al proceso, como también es fundamental incluir las particularidades propias de cada empresa a la hora de personalizar los criterios tanto estratégicos como operativos que ayuden a elegir e implementar la mejor solución.

¿Es necesario cambiar? ¿hay otras alternativas?

La gestión de la excelencia tiene que integrar todas las actividades de la organización lubricando adecuadamente cada uno de los engranajes que la componen.

Factor a destacar en la **planificación del negocio** es la asignación de recursos (materiales, no materiales y económicos) buscando el compromiso óptimo entre los márgenes requeridos a corto plazo para la evolución del negocio y la continuidad a medio-largo plazo que requiere la inversión.

Por otro lado, la planificación presupuestaria tradicional no es suficiente, dado que arrastra varios problemas:

- Actitudes de “control” que generan tensiones y comportamientos inadecuados.
- Requiere alta dedicación de especialistas no justificada en el valor aportado.
- Habitualmente no está conectada con aspectos clave del negocio, como los hitos estratégicos definidos.
- No permite actuar sobre los resultados, establece una realidad inflexible durante la ejecución presupuestaria.

“Sólo el 12% de las empresas creen que la presupuestación tradicional es fiable, la mayoría lo consideran un proceso pesado y descuidado”

Condicionantes que nos empujan hacia el vmA⁺⁺

Cada vez más empresas abandonan los presupuestos en favor de las predicciones continuadas.¹ CFO Magazine May 2011 issue
Son muchos los factores que los analistas tienen en consideración a la hora de realizar sus valoraciones, y aunque su continua actualización hace que las conclusiones cambien continuamente, desde este estudio vamos a destacar los siguientes:

Inestabilidad del mercado	Los continuos cambios en las condiciones del mercado hacen que para poderse adaptar a la velocidad requerida por el mercado se ha de procesar gran cantidad de datos y tras su análisis redefinir planificaciones y estrategias del negocio.
Nuevas tecnologías	Las nuevas tecnologías permiten disponibilizar los datos procesados a mayor velocidad y en volúmenes muy altos, permitiendo su distribución en la red en tiempo real. Además habilitan la posibilidad de un único repositorio para todos los datos.
Necesidad de predicciones fiables y alineadas con la estrategia	Estudios de Cranfield School of Management (UK) ponen de manifiesto la estrecha relación entre transparencia, previsiones, ratios y el precio de las acciones. Una mejor planificación genera confianza en el mercado evitando sorpresas que pueden tambalear la acción.
Eficiencia y eficacia de la presupuestación anual y sus predicciones	Los últimos análisis de “The Hackett Group 2011 – Key Issues Study” revelan que la mejora de la presupuestación anual es la primera prioridad (84%), seguida por la mejora del rendimiento de las predicciones (81%).
Soporte tecnológico	La interactividad de las diferentes plataformas tecnológicas y las posibilidades de acceso desde diferentes terminales, habilita el camino hacia un intercambio informacional dinámico.
Alto volumen de consolidación informacional en los negocios	Los volúmenes de información que se han de manejar para disponer de información fiable obligan a la automatización de los procesos informacionales, haciendo necesario el empleo de BB.DD. relacionales que garanticen la fiabilidad del proceso y sistemas de extracción / consolidación fiables y ágiles.
Necesidad de integración global de la información	El hecho de que la información de partida sea fiable y compartida por los responsables de la planificación, incrementa la fiabilidad del proceso y la confianza de sus responsables. Así mismo, también reducirá el tiempo invertido en dudar de las cifras de partida, focalizándose los equipos en gestionar los aspectos productivos.

¹ CFO Magazine – May 2011 issue: “Let it Roll – Why more companies are abandoning budgets in favour of rolling forecast”.

avanCrea Gestión

“Road map”

La excelencia necesita de planteamientos estructurados y prácticos, adaptados a la realidad particular del negocio y orientados hacia la generación de valor.

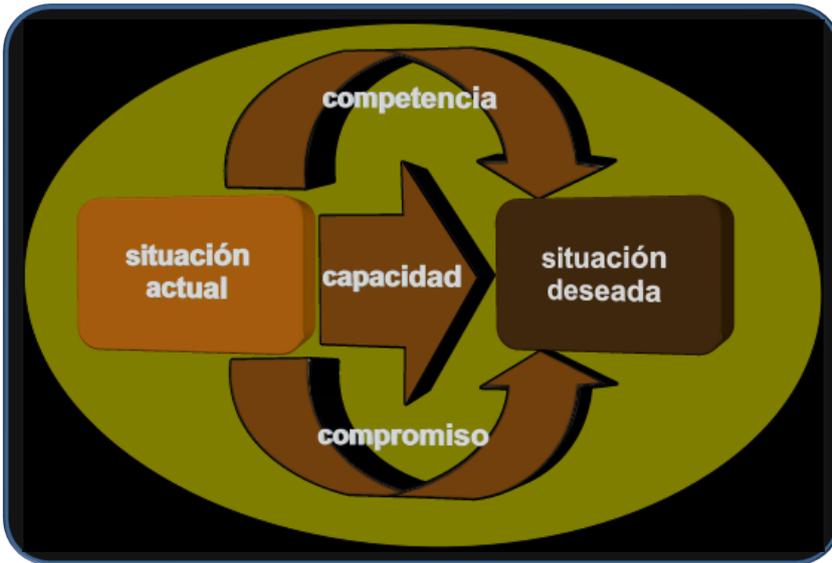
Desde avancrea aprovechamos nuestra experiencia, junto con análisis de

□ Organigrama de responsabilidades y dependencias jerárquicas.

□ Etc.

Estos grandes apartados, son ampliados al detalle concreto de cada negocio para servir de base al análisis detallado de la situación actual que culmina con el diseño base de la “**Maqueta Productiva**”, documento que aglutina de forma esquemática las relaciones entre los diferentes elementos productivos, así como sus costes, condicionantes, límites, etc. Dependiendo del volumen y complejidad del negocio analizado la maqueta puede ser una única para todo el negocio o bien una por sección, línea productiva, etc.

La maqueta productiva es una herramienta de alto valor analítico, ya que nos servirá no solo para conocer la situación actual, sino que permitirá simular situaciones modificando los parámetros productivos y sobre todo, nos ayudará a identificar los aspectos logísticos y tácticos susceptibles de mejora.



mercado ampliamente reconocidos (BIM, REFA, PMP, etc). para elaborar lo que consideramos el plan de ruta que nos llevará a la excelencia.



El primer paso de nuestro plan nos define el detalle de dónde estamos, para lo que se han de tener en cuenta:

- Inventario productos.
- Elementos integrantes de cada producto.
- Inventario procesos.
- Inventario de medios productivos (locales, máquinas, SW, HW, etc.).
- Mantenimientos y amortización de cada medio productivo.
- Organigrama RR.HH.
- Procesos que afectan a cada producto.
- Recursos asignados a cada producto/proceso.
- Medios productivos asignados a cada producto/proceso.
- Costes de los elementos productivos (producto, proceso, medios, etc.).



Cada una de las tareas identificadas en la situación actual, requiere de lo que llamamos competencia, es decir, en el caso de personas se refiere a que cada tarea ha de ser realizadas por un perfil con unas atribuciones reconocidas adecuadas a la tarea a realizar. Es importante distinguir en este punto entre competencias legales y competencias organizativas. La competencia legal hace referencia a que para realizar determinadas actividades las administraciones exigen que se cumplan unos niveles mínimos legales, por ejemplo, el diseño de una instalación debe estar firmado por un ingeniero habilitado, una instalación de una caldera ha de ser firmada por un instalador registrado y en activo.

Por otro lado, las competencias organizativas, se refieren a que el supervisor de determinados procesos debería de tener capacidad de actuación sobre los mismos bien directamente o a través de protocolos de comunicación hacia los responsables.

Y también se refiere a la competencia de los elementos productivos. Así la competencia legal de un contrato hace referencia a si cubre convenientemente con los riesgos contractuales, si tiene cláusulas abusivas, etc. Y si nos referimos a una máquina tendríamos que cerciorarnos si dispone de la documentación reglamentaria para su funcionamiento, certificados, seguros, etc.

Todos estos aspectos tienen gran relevancia en el análisis de riesgos que pueden afectar mucho a la imagen de la marca (inspecciones, accidentes, denuncias, etc.) y que aunque la probabilidad de ocurrencia pueda ser baja, la situación actual de inestabilidad en los mercados puede modificarla rápidamente y amplificar sus efectos.



Todo sistema productivo parte de la base de una situación de trabajo para la cual fue diseñado (punto óptimo de funcionamiento), pero la realidad hace que dicho punto se desplace por encima o por debajo del diseño óptimo, lo cual nos lleva a situaciones en las que el rendimiento disminuye (aumento de costes), de ahí que el propio diseño tenga que tener estas posibilidades en cuenta para absorber convenientemente las situaciones de subdemanda y sobredemanda.

La capacidad de los medios materiales ha de tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- Necesidad de stock de alimentación.
- Necesidad de stock producto intermedio o final.
- Nivel de ocupación medio, nominal, mínimo y máximo.
- Requerimientos de mantenimiento, revisión, incidencias.
- Vida útil, consumos.
- Capacidad de producción mínima, nominal, máxima.

Cada medio dispone de capacidades específicas que tendrán que ser analizadas para esta definición.

Por otro lado, las capacidades de los medios humanos se referenciarán a la/s máquina/s, proceso/s, tarea/s a las que están asociados y harán referencia a:

- Nivel de ocupación requerido (FTEs).
- Formación requerida.
- Productividad media esperada.
- Turnos.
- Evaluación de PRL.
- Adecuación del operario a la/s tarea/s.

Son los llamados **factores higiénicos**.



Centrados en el ámbito humano que rodea todo negocio, y más allá de cumplir con las tareas asignadas a cada uno, existe un nivel de involucración al que llamamos **compromiso** que se mide en esos detalles, consejos, propuestas, participación desinteresada en el día a día, etc. que más allá de cumplir con la planificación ayudan a:

- Generar un clima positivo que potencie el trabajo de los demás.
- Cubrir situaciones especiales o inesperadas (picos, ausencias, etc.)
- Resolver problemas.
- Contribuir a idear mejoras.
- Flexibilidad para poder cubrir adecuadamente varios puestos en los que rotar.
- Etc.

En este ámbito podemos recordar la famosa frase: "hace más el que quiere que el que puede".

Fomentar este tipo de comportamientos a través de **factores motivadores** puede generar grandes beneficios, ya que su cercanía a los procesos productivos les da una visión privilegiada, de la que extraer interesantes conclusiones.



Habiendo analizado estos tres aspectos fundamentales de la situación actual

(capacidad, competencia y compromiso), el siguiente paso del análisis busca identificar aquellos que son susceptibles de modificación. Para identificar qué es modificable nos guiaremos por:

- Tareas que no aportan valor al producto final.
- Posibles cambios en la demanda (aumento o disminución).
- Paradas planificadas o imprevistas (mantenimiento, roturas, etc.).
- Bajas por enfermedad, traslado, etc.

Llegados a este punto del análisis se incluirá una cuantificación económica de los elementos productivos. Habrá que analizar qué método de distribución será el más adecuado, porqué y la posibilidad de cambiarlo en futuras planificaciones.

Este análisis nos desvelará los costes asociados a cada producto, sección, grupo productivo, junto con su situación operativa particular.

E incluso, su implementación dentro de la maqueta productiva confeccionada en el análisis de la situación actual, permitirá analizar la repercusión de determinados cambios en el sistema productivo.

La curva natural para que los procesos incrementen su valor viene definida por:



Es decir, que la búsqueda del valor pasa por la mejora de los procesos logísticos y tácticos, siguiendo recomendaciones como las siguientes:

- Implementación de almacenaje JIT.
- Eliminar stock innecesario; sólo se requiere aquel considerado pulmón de los procesos a los que alimenta. Y incluso éstos podrían ser eliminados si se modifica el proceso convenientemente.
- Mayor efectividad implica mejora de los tiempos, de las pausas, de la conexión entre procesos, en definitiva, mejora del proceso productivo.

- Generar información más ágilmente, más fiable para los responsables.
- Posibilidad de automatización.
- Externalización.
- Mayor eficiencia requiere el análisis de la finalidad del proceso, hay que comunicarse con los receptores del mismo y analizar mejoras.
- Incremento de la visibilidad de los intervinientes a fin de ver su compromiso, fiabilidad en las estimaciones, y alineación con los objetivos.
- Objetivos alineados, busca la actuación global del sistema productivo en la dirección marcada por la estrategia.

situación deseada

Hemos descrito diferentes áreas de análisis en las que comenzar a realizar mejoras específicas en busca de incrementar el valor. Sin embargo, nos queda definir el rumbo al que el negocio quiere ir, es decir, la estrategia a adoptar.

Es importante vincular los objetivos estratégicos con los hitos operativos, lo cual requiere la integración entre la planificación estratégica y la definición de los objetivos anuales.

Algunas de nuestras recomendaciones para definir la estrategia incluyen:

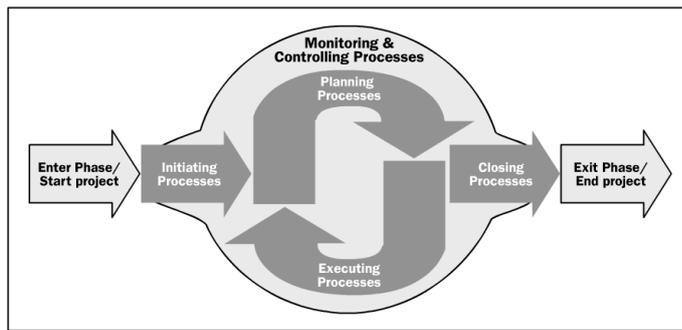
- Las compañías suelen fallar en la consecución de beneficios de mejora de sus estrategias porque utilizan procedimientos totalmente tácticos
- Hay que pensar que busca el mercado, cómo incrementar el valor de los accionistas.
- Una solución no sirve para todas las empresas, cada una tiene particularidades que la hacen singular.

Todo éste proceso, aunque planteado como una búsqueda del valor, con su definición inicial y su orientación hacia un futuro inmediato, responde a un proceso continuo en el que de forma cíclica hay que plantearse qué procesos son susceptibles de modificación, a la par que introducir nuevos productos con los que iniciar su ciclo de vida y desestimar los que ya lo hayan agotado.

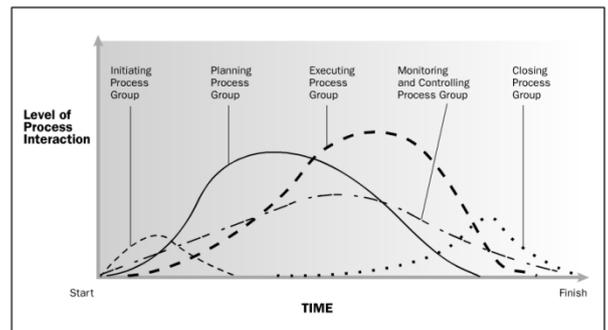
Metodología - PROJECT MANAGEMENT

Es de importancia para quien desee alcanzar una certeza en su investigación, el saber dudar a tiempo.
Aristóteles (384AC a 322AC)

La estructuración metodológica de la propuesta y su desarrollo son fundamentales para garantizar el correcto entendimiento entre los intervinientes. Desde el PMI se ofrecen sistemas metodológicos de reconocido prestigio avalados por multitud de universidades y escuelas de negocio.



Project Management Process Groups



Process Groups Interact in a Phase or Project
Gráficos de "PMBOK Guide 4th Edition"

Nuestra experiencia hace que habitualmente nos apoyemos en buena parte de los indicadores del EVTA (Earn Value Technique Analysis), así como en los procesos que habilita PMI¹ para la gestión de proyectos, el uso de estas técnicas facilita el entendimiento entre los integrantes del equipo ayudando en la normalización de los pasos y documentación empleada.

También nos apoyamos en otros tipos de modelos de análisis en función de las características específicas de los proyectos y/o problemas puntuales a tratar, buscando siempre la herramienta más adecuada para el caso tratado: BIM, Método de los seis pasos, Metodología REFA, Kaizen, Poka-Yoke, Sistema SMED, benchmarking, Delphi, TRIZ, adaptaciones del modelo de innovación de Den Hertog², etc. Metodologías ampliamente probadas en el sector industrial que también están siendo adaptadas al sector servicios.

Adaptados a las necesidades particulares de cada cliente y proyecto se personalizarán las herramientas necesarias que apoyen las correctas decisiones sobre:

- Gestión y garantía de la calidad.
- Gestión de los cambios de alcance, con la posibilidad de limitadores progresivos función de las características del proyecto.
- Gestión de incidencias, problemas y riesgos con sistemas de evaluación en base su impacto y probabilidad.

También se disponibiliza de forma consensuada con cada cliente un set de estándares de documentación que sirvan de guía y apoyo en las diferentes fases de cada proyecto:

- Alcance del proyecto.
- Asumiciones y restricciones.
- Plan de incorporación de recursos.
- Plan de calidad, seguimiento y control.
- Plan de proyecto.
- Diseño funcional.
- Plan de pruebas.

- Cambios de alcance.
- Control y Seguimiento detallado y ejecutivo.
- Estrategia de arranque / implantación.
- Plan de implantación - roll-out.
- Cuadros operativos y/o contables.
- Estrategia de migración.
- Plan de migración.
- Etc.

Actualmente son muchas las herramientas ya adaptadas al sector servicios y que nos ayudan a innovar, desde las más simples, como el Brainstroming (Osborn, 1959) o el Benchmarking (Camp, 1989) hasta otras más complejas como TRIZ (Altshuller, 1984) o el método Delphi (Dalkey, 1967).

Herramientas que nacieron para cubrir las necesidades que en su época requería el sector industrial y que empujados por la realidad empresarial actual han acelerado su adaptación al sector servicios.

¹ PMI – Project Management Institute (www.pmi.org)

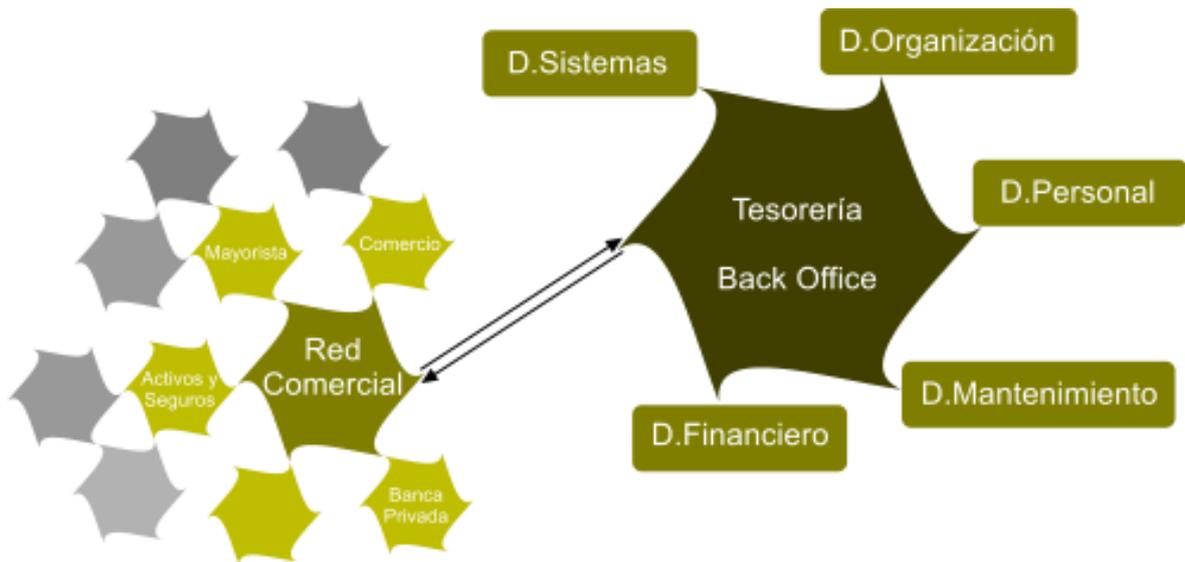
² Revista Dyna septiembre 2011- Enfoque metodológico para la innovación en empresas.

El ciclo productivo en la empresa

“Si quieres tener rendimiento dentro de un año, planta arroz; si lo quieres dentro de diez años, planta árboles; si lo quieres dentro de cien años, planta hombres”
 Refrán chino

Aunque desde el punto de vista productivo cada empresa tiene sus particularidades, organizativamente mantienen muchos procesos que son muy similares. Todas éstas similitudes no han de despistarnos en la búsqueda de la excelencia ya que el objetivo particular de cada negocio es suyo propio, y ha de tener en cuenta todas y cada una de sus particularidades (ubicación, mercado objetivo, personal, medios productivos de que dispone, condicionantes de todo tipo, etc.).

Podríamos partir de una foto general del negocio con las diferentes áreas que habitualmente encontraremos:

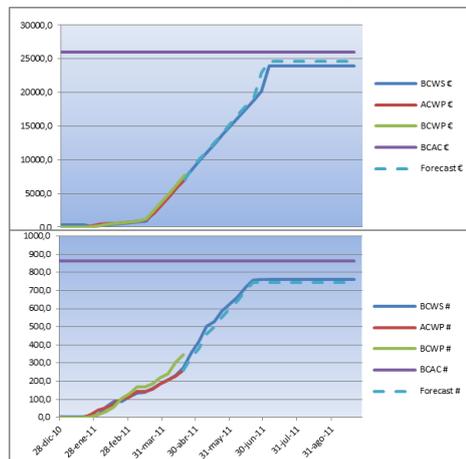


Aunque esto sólo nos servirá como punto de inicio para el análisis detallado de cada departamento, con sus medios y restricciones particulares.



Las oficinas comerciales, departamentos de venta, constituyen el centro de la actividad de intercambio con el cliente.

Por lo tanto los criterios que definirán la



excelencia a nivel de la oficina tendrán en cuenta parámetros relacionados con

los productos de venta, las comisiones y la calidad del servicio generado:

- Volumen ventas.
- Contratos vivos, renovaciones, bajas.
- Objetivo de nuevas campañas.
- Objetivo de campañas en curso.
- Costes de la venta.
- Canales de venta (oficina, telefónica, internet, etc.).

Estos indicadores generan ratios de eficiencia comparables entre oficinas como son:

- Coste / Operación.
- Coste / venta.

Todos estos indicadores pueden calcularse por producto y consolidarse a nivel de grupos, familias, oficina, etc. para analizar su efectividad y eficiencia.

La evolución del negocio ha cambiado bastante en los últimos años y los negocios no sólo se dedican a la venta del producto propio, sino que también lo complementan con otro tipo de productos / servicios por los que facturan honorarios (comisiones gestión

de cobro, seguros, certificados, mantenimiento, soporte, etc.).

La red comercial se encarga de su promoción y venta entre los clientes y su entorno, mientras que habitualmente la gestión, promoción global, estrategia de mercado se define en los correspondientes departamentos de Dirección.

Es muy importante diferenciar el esfuerzo asociado a la captación de clientes del utilizado en la promoción y venta de los productos /servicios complementarios ya que corresponden a dos sistemas productivos y muy diferentes.



Aunque desde la red comercial es posible completar todos los procesos de venta, en negocios con cierto volumen, también es habitual trasladar ciertas tareas a departamentos centrales desde los que se automatizan ahorrando tiempo y esfuerzo.

Ejemplos claros de esta especialización son el traslado de tareas como la facturación, la gestión del cobro, soporte a distancia para productos concretos, tareas de gestión, contabilidad, y fiscalidad de los centros de venta, etc.

Por otro lado, la red comercial también se apoyan en los especialistas de negocio que de forma centralizada les dan soporte para operaciones especiales (autorizaciones especiales, análisis complementarios, etc.) o simplemente como complemento a su labor diaria (tendencias de mercado, nuevos productos, etc.).

D. Sistemas

Proporciona a los clientes y al negocio las herramientas necesarias para la gestión de los productos y servicios ofertados.

Vela por la actualización tecnológica, adaptándose a los canales y tecnologías demandados.

Su producto se basa en que los sistemas generen un nivel de fiabilidad adecuado. Cualquier deficiencia o inestabilidad es directamente percibida por los usuarios,

de ahí la importancia de garantizar su fiabilidad y nivel de calidad de servicio.

D. Organización

Sirven de nexo de unión entre el mundo funcional del negocio y las aplicaciones tecnológicas que les dan soporte.

Actúan como facilitadores para los usuarios (red comercial, departamentos internos, clientes, etc.) y los técnicos responsables del nivel de calidad necesario para el buen hacer de los procesos.

D. Personal

Son los responsables de dinamizar las políticas de contratación, rotación, pre-jubilación, despido, etc. del negocio.

Su producto son los recursos que se involucran en el proceso productivo, y han de velar para que estos cubran tanto los requerimientos legislativos vigentes como las necesidades de las tareas que se les encomendarán, a la par que establecer el marco de progresión de la carrera profesional de cada uno y velar por su motivación y rendimiento.

Su mejor gestión afecta directamente no sólo al coste de los recursos, sino también a nivel de productividad.

D. Mantenimiento

Junto con las personas y los equipos tecnológicos que dan cobertura a los procesos el tercer pilar del negocio hace referencia a su ubicación física (la oficina, los SS.CC., etc.).

Aunque son cada vez más los servicios virtuales o a distancia que se prestan, incluso estos requieren de un puesto físico acondicionado bien para el trato con el público cara a cara o a través de ciertos canales (internet, teléfono, etc.). Y siempre que hay un lugar físico asociado a un puesto de trabajo hay que acondicionarlo adecuadamente para la tarea que ha de desempeñar.

Por tanto, siguiendo la ley de PRL, se necesitará de un acondicionamiento apropiado (luz, temperatura, higiene, ergonomía, etc.) y una revisión periódica así como acondicionamiento particular a otras condiciones especiales (embarazo, minusvalía, etc.), además de la cobertura de incidencias relacionadas con mantenimiento y deterioro de los útiles que lo integran.

Su optimización pasa por adecuar el espacio al uso al que va a ser destinado, en función de las personas que lo han

de utilizar, su actividad y uso habitual. Aunque estos factores son económicos, desde el Gobierno y a través de las normativas de medio ambiente y PRL, también se están imponiendo nuevas restricciones.

Todo ello llevará finalmente a un coste por m² que es repercutido en la cadena productiva, de ahí la importancia de su optimización.

D. Financiero

Dado las particularidades del negocio se siguen unos procedimientos específicamente definidos por el Banco de España para todas las entidades y que habitualmente son elaborados desde la dirección financiera / contable de la entidad. De ahí que los incluyamos como parte del corazón del negocio. Además, es habitual que sean estas direcciones las responsables de lo que tradicionalmente se ha llamado la planificación presupuestaria de la entidad, herramienta de gran importancia que habitualmente cierra el ciclo económico de la fase productiva (dotación presupuestaria facturas de los gastos, resultado de las inversiones, etc.).

Desde los departamentos financieros, al cierre de la cuenta de resultados se decide también lo que se dedicará a retribuir al accionista, lo que puede desgravarse a través de obra social, reinversión, etc.

Estos indicadores externos son directamente percibidos por los accionistas, clientes y la sociedad influyendo notablemente sobre la imagen y valoración del negocio por el mercado.

Maqueta productiva

La modelización de los sistemas busca recrear a una escala razonable aquellos aspectos que por su complejidad o dependencias precisan de un análisis especial.

La finalidad de la maqueta debe cubrir tres aspectos fundamentales del ciclo productivo, que son:

- Situación histórica del ciclo.
- Situación actual del ciclo.
- Proyección estimada del ciclo.



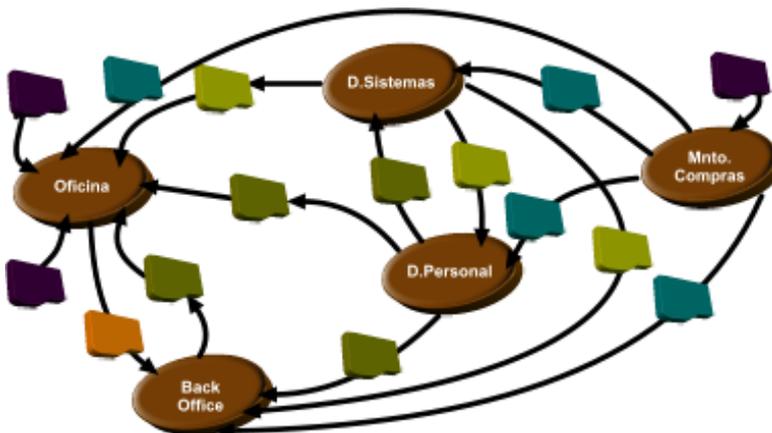
Tanto la situación actual, como las previas han de responder a la correspondiente recogida de datos en las fechas indicadas. Estos datos han de ser los cerrados en las fechas a las que hacen referencia por lo que las correcciones correspondientes a los mismos, si fueron incluidas con posterioridad, serán imputadas como pertenecientes a la fecha de corrección. En base a los datos de situación recogidos en la maqueta, se establecerán los criterios de gestión que nos indicarán si la ejecución de la planificación está en la línea de lo esperado, o si hay algún indicador que nos evidencia la necesidad de un análisis más detallado.

Para este seguimiento se compararán los datos extraídos del sistema, correspondientes al avance del último periodo (semana) y se compararán con el plan. Dependiendo de las tareas, indicadores, etc. a controlar estas comparaciones se realizarán en base a:

- Incurridos + Pendiente vs Estimación inicial.
- Hitos cerrados a fecha vs Hitos estimados a cerrar según calendario.

Información que para cada proyecto, se resumirá en los correspondientes indicadores como el Indicador del Coste de Ejecución (**CPI – Cost Performance Index**) y su equivalente para el Plazo de Ejecución (**SPI – Schedule Performance Index**).

La definición de la maqueta ha de realizarse por **centros productivos**, de manera que cada centro aporte valor al producto y se comunique con el resto de centros a través de lo que llamamos **parámetros de intercambio**.



Por ejemplo, la oficina bancaria busca captar capital a través de sus productos de pasivo (ej. Cuenta ahorro), dedica su personal a la captación de fondos acordando con los clientes las correspondientes remuneraciones (interés), sin embargo la oficina no paga directamente las nóminas de sus empleados, y su coste es superior al neto de la nómina (seguros, formación, gastos de personal a repercutir, etc.), es decir, tiene que comunicarse con Personal (otro Centro productivo) para conocer el coste real imputable a cada trabajador (parámetro de intercambio). Y será responsabilidad de Personal el optimizar dicho coste, el gestor de la oficina sólo puede actuar sobre los perfiles y tiempo requerido de cada uno para cumplir con las tareas asignadas.

Con la situación actual y su evolución histórica disponemos del punto de partida y la tendencia para realizar las estimaciones a futuro. Se puede trabajar con escenarios en base a puntos de control, aunque lo habitual es utilizar los escenarios para definir la proyección que consideramos más adecuada y alinear los esfuerzos de la entidad en su consecución.

Para las proyecciones será indispensable disponer de un plan de tareas con hitos y fechas con un nivel de detalle suficiente para la imputación de los recursos en el corto plazo y tareas más genéricas en el medio/largo plazo.

La maqueta deberá alimentarse de forma automática de cuanto información de interés le sea posible (interfaces con los sistemas origen donde se encuentra disponible dicha información). Ejemplos de este tipo de información son los incurridos (sistemas de imputación de horas), las operaciones de uno u otro tipo, contadores, acumuladores con cifras de seguimiento.

El resto de datos, habitualmente relacionados con las tareas a realizar, los hitos y objetivos temporales que habitualmente llegan a través de comunicados, si estuvieran recogidos en alguna herramienta se volcarán a la maqueta para su procesado, o en su defecto habilitar una infraestructura adecuada a fin de facilitar y minimizar la generación de errores en su carga manual.

Finalmente, cada responsable de un centro operativo dispondrá de la visión global del mismo, ayudándole a entender no sólo sus tareas y el coste de las mismas, sino también las dependencias con otros centros productivos.

Disponiendo de la información a nivel de centro, la propia herramienta publicará datos de consolidación para que otros niveles de gestión puedan tomar decisiones globales sobre el negocio (ej.: totales a nivel de territorial, a nivel de producto, etc.).

Cada centro operativo, dispondrá de sus parámetros de intercambio con otros centros y con el exterior. Definidas éstas variables de intercambio, y establecidos sus valores (y oscilaciones) se dispondrá de un elemento de trabajo condicionado internamente por la propia gestión y la gestión de los centros operativos con los que se interacciona. Éstos deberían de ser pilares de apoyo en la gestión global de la Entidad y una vez interaccionen adecuadamente entre ellos, la Dirección de la Entidad podrá centrarse en la previsión de las variables de entorno con el exterior.

La posibilidad de establecer escenarios paralelos para diferentes predicciones y la agilidad de la Maqueta para trasladar al modelo interno las consecuencias de dichos escenarios será una herramienta de gran utilidad a la hora de definir la Estrategia general a seguir.

Los parámetros de intercambio, los hemos definido como indicadores que afectan directamente al ciclo productivo de cada centro operativo, por tanto, y dada la naturaleza cambiante del negocio tendrán que ser modificables, pudiendo los centros crear nuevos parámetros, o modificar y/o eliminar los existentes.

Así los centros tratarán de aislarse de los parámetros de los que se alimentan, a la par que juzgarán si les son rentables o no, y se responsabilizarán de sus parámetros de salida, es decir, se activará un intercambio competitivo dentro de la entidad y cada centro será responsable de la calidad y competitividad de sus productos.

Los parámetros de intercambio cuantificarán el coste del elemento suministrado y los receptores de dichos elementos valorarán justificadamente los aspectos que lo definan:

- Calidad del producto.
- Nivel del servicio.

- Puntualidad, eficacia.
- Precio en relación a otros proveedores.
- Etc.

A la vez que se defina cada uno de los parámetros de intercambio será por tanto necesario el definir también los criterios de evaluación de su nivel de servicio. Y ésta evaluación también definirá los pesos ponderados de cada criterio a fin de resumir en una cifra el nivel de servicio, de forma que la Maqueta Productiva, cuando consolide toda la información pueda dar una visión global resumida del estatus de cada centro y sus parámetros.

Habilitando de este modo, la posibilidad de bajar al detalle particular cuando se requiera revisar los indicadores que lo componen.

Obviamente, y dada la naturaleza cambiante de los negocios / procesos, todos estos criterios, al igual que los propios parámetros de intercambio estarán sujetos a revisión periódica a fin de confirmar su vigencia o necesidad de readaptación.

Modelo justo

Los desequilibrios de la globalización nos hacen recapacitar sobre lo injusto que resulta pagar menos a trabajadores con menos derechos, o porqué hemos de pagar lo mismo por contratos criptográficos en los que no queda claro que se respeten los derechos del consumidor.

La práctica comercial actual requiere de una especialización tan alta que habitualmente está fuera del alcance del consumidor medio, haciendo necesario un especialista en técnica legal para poder aclararnos si el contrato que se firma incluye cláusulas abusivas o no. Sin embargo, las acciones de la administración, las asociaciones de consumidores y los propios consumidores a través de chats, foros, etc. (intercambio on-line en internet) están consiguiendo una mayor concienciación del usuario. La información disponible en la red, nos vuelve más críticos con situaciones concretas y despierta el interés en encontrar al especialista que nos dé la solución.

Punto de partida:

Nuestro ordenamiento jurídico no ampara el abuso del derecho o el ejercicio antisocial del mismo, así la Ley Orgánica 5/2010 de 22 de junio, vigente desde 22/12/2010, hace que tanto personas físicas como jurídicas puedan ser encausadas penalmente, en delitos en los que se superen los 400 €

han revisado la realidad de las cláusulas contractuales de sus productos, heredando una situación fruto de una realidad muy diferente a la actual.

De ahí que, dentro del análisis de riesgos de toda empresa, se deba incluir un análisis de los contratos a todos los niveles.

La grafica adjunta muestra un análisis de las clausulas (Ref.XX) de varios contratos en relación a diferentes tipologías de abuso (AX, BX, etc.) que pueden darse.

Este tipo de análisis ha de describir la situación actual para analizar los diferentes tipos de riesgos que plantean:

- Riesgo de daño de la **imagen corporativa**: descredito social.
- Riesgo Contable: **provisiones**.
- Riesgo Legal: **responsabilidades de los gestores** por el mal cumplimiento de la gestión.
- Riesgo Económico: posibles **indemnizaciones**.

A la vista del análisis, se habrán de plantear escenarios de:

- Coste económico de la modificación de la situación.
- Riesgo económico de no modificar la situación.

Desde estos escenarios y ponderando otros riesgos cuya evaluación económica puede resultar más compleja la Dirección deberá definir su estrategia.

Contrato	Clausula	#	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	B1	B2	B3
Cuenta Corriente		65	2	0	4	3	1	3	0	1	1	8	4	2	0
Ref.1		5		X			X								
Ref.2		3	X		X							X			
Ref.3		3	X												
Ref.4		7			X	X		X				X	X	X	
Ref.5		1										X			
Ref.6		6								X		X	X		
Ref.7		4						X				X			
Ref.8		4						X				X			
Ref.9		4										X			
Ref.10		4			X						X				
Ref.11		5				X							X		
Ref.12		1													
Ref.13		5										X			
Ref.14		2				X									
Ref.15		4													
Ref.16		6													
Ref.17		1													
Préstamo		3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Ref.1		2													

Todo acto u omisión que por la intencionalidad de su autor, por su objeto o por sus circunstancias en que se realice sobrepase manifiestamente los límites normales del ejercicio de un derecho, con daño a terceros, dará derecho a la correspondiente indemnización y a la adopción de las medidas judiciales o administrativas.

La facilidad que internet genera para acceder a información de todo tipo, hace que rápidamente encontremos internautas con inquietudes similares dispuestos a compartir sus experiencias, ya es habitual

encontrar valoraciones de empresas, productos,

personas en blogs de acceso público. Y son muchas las tiendas on-line que incluyen valoraciones imparciales de sus clientes en su propia web, como prueba de su fiabilidad y buen servicio.

La realidad contractual:

Por la rapidez y actualidad de estos cambios, muchas empresas todavía no

“Aquel que no conoce su destino, nunca será realmente un hombre” Confucio

Hacia el Modelo justo:

El mercado empuja a que el consumidor no tenga que preocuparse por la legalidad del clausulado de los contratos, ya que será la empresa quien buscará el modo de garantizarlo para mantenerse a la vanguardia del nuevo mercado.

Ingeniería de procesos	Análisis Legal
Control y seguimiento (PMO)	Técnica jurídica Fiscal
Implantaciones de sistemas	Técnica jurídica Laboral
Migración de datos	Contratación (clausulas, garantías, etc.)
Formación de usuarios	Contratación Pública
Gestión del cambio	Gestiones Administrativas
Control de Costes	Gestiones Laborales
Planificación	Gestión de Indemnizaciones
Calidad	Gestión de Subvenciones
Gestión de Riesgos	Representación Legal ante Tribunales
Prevención de Riesgos Laborales	Expropiaciones
Diseño de estrategias de negocio	Planificación urbanística
Instalaciones en edificios	Gestión inmobiliaria
Eficiencia energética de edificios	Métodos de mejora continua
Gestión de Recursos Humanos	Métodos de innovación
Gestión medioambiental	Measure Time Methods (MTM)
Gestión de almacenes	Asesoría y valoración Técnicas