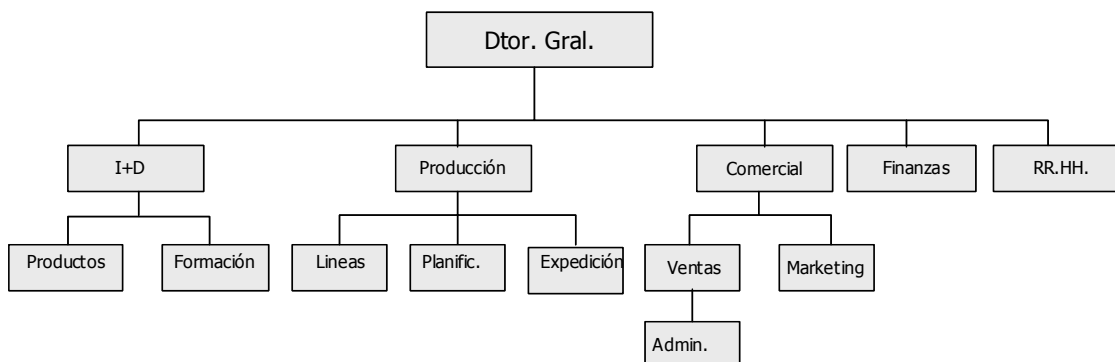


1 Descripción y organización de FCSA

Formación Continua, S.A. se dedica al Marketing, Diseño y Producción de materiales y productos de training para las empresas. Uno de los principales productos que vende es un curso de 5 días de formación relacionado con la productividad. La formación es llevada a cabo por un empleado (instructor) de la "organización cliente". Este instructor es formado por FCSA para llevar a cabo el curso en su propia empresa. Una venta típica sería un PEDIDO para entrenar a varios "instructores clientes" y la compra de cientos de kits de material de formación (manuales, CDs, Videos, etc....). Estos kits se consideran unidades de formación.

FCSA fue pionera en el campo de formación en el área de la productividad. Sus productos han dominado el mercado durante años. Sin embargo, durante los dos últimos años FCSA esta sufriendo una presión enorme de la competencia. Actualmente hay gran número de competidores que venden productos similares de calidad inferior (una diferencia que muchos clientes no distinguen o no lo consideran relevante) a un precio inferior.

FCSA factura 100 millones de euros y emplea a 80 personas. Es una empresa local con mercado en todo el territorio nacional. Su organización es la siguiente:



2 Reunión de la revisión de los planes estratégicos

El equipo de dirección se reunió a final de año para revisar los planes estratégicos y aprobar los planes y presupuestos del año siguiente. Una de sus conclusiones era que debían potenciar su orientación al cliente: la retención del cliente estaba convirtiéndose en su principal problema. Ello ponía en claro peligro la dirección

estratégica expresada en sus planes como "Identificar y crecer en mercados claves".

Acordaron el siguiente resumen sobre la estrategia de FCSA:

Misión / Visión

Ser líder en productos de formación para empresa en el mercado hispanoamericano en el área de gestión.

Objetivos estratégicos

- 1) Identificar y crecer en mercados claves: servicios y ocio
- 2) Potenciar la retención de los clientes existentes

Factores claves de éxito ("Key Success Factors")

Calidad de pedido y Tiempo entrega
Introducción con éxito de 2 nuevos productos/año.

Problema crítico de negocio ("Critical Business Issues")

Perdida de market-share debido a problemas de retención de clientes.

3 Procesos de FCSA

El director general pidió a su equipo que debían revisar sus procesos internos para ser más eficientes y eficaces en la entrega de valor al cliente. Pero ¿qué procesos eran esos?, en cuáles debían actuar y cómo?. Como era de esperar, una discusión animada se apoderó de la reunión. No sólo no parecía fácil el acuerdo sino que cada uno parecía hablar de procesos diferentes (o al menos con nombres distintos). Esto dificultaba enormemente el alineamiento y el acuerdo.

Decidieron, entonces, elaborar previamente un mapa de procesos de su organización. Ello les permitiría tener una perspectiva global simplificada, una terminología común e identificar los procesos claves que entregan valor al cliente. Un mapa así facilitaría mucho la discusión sobre un plan estratégico y táctico. Estaba claro: todos estaban de acuerdo en que lo primero que necesitaban era un mapa de procesos de FCSA.

Se pusieron manos a la obra: En dos reuniones posteriores llegaron a identificar los siguientes "flujos de actividades" (procesos) mas relevantes de su organización y que tenían una cierta entidad desde el punto de vista de transformación de inputs en outputs y desde el punto de vista de representar las actividades fundamentales de FCSA. Acordaron unos nombres de procesos que expresaban bien el flujo de actividades que representaban y, además, encajaban con la terminología utilizada habitualmente por la compañía.

- La planificación estratégica a 5 años y los planes operacionales anuales. Con ello elaboran una estrategia, los objetivos, planes y presupuestos. Cada trimestre hay una reunión para revisar los resultados y establecer las acciones necesarias. Convinieron en hablar de dos procesos: "Planificación estratégica y Operativa" y "Revisión de resultados".
- "Investigación del mercado": proceso que explora las necesidades de los clientes, análisis de la competencia, tendencias, amenazas, oportunidades, etc... Con ello se elabora la definición de necesidades y requerimientos para la planificación y desarrollo del nuevo producto de formación: listo para ser fabricado, promocionado y vendido. Convinieron en llamar a este último proceso "Desarrollo de nuevos programas de formación".
- Proceso de "Promoción y Venta de pedidos": con información de los clientes target, análisis de la competencia de las investigaciones de mercado y las características de los productos desarrollados, se ofertan productos a los clientes. Una vez las ofertas son aceptadas por los clientes, se inician las tareas de gestión y entrega de los pedidos.
- Tras una cierta discusión, se acordó utilizar el nombre de "Gestión de Pedidos" para el flujo de actividades (proceso) que va desde que el vendedor nos comunica un pedido vendido (oferta aceptada por el cliente) hasta que dicho pedido es entregado y facturado al cliente. La gestión del pedido consiste básicamente en la aprobación del pedido, fabricación del material de formación (manuales, CDs, etc....), entrega y facturación.
- Un pedido típico consiste en un training por parte de FCSA a los instructores-cliente y la entrega de material de formación. El equipo de trabajo convino en que el proceso de "Formación al cliente" no quedaría englobado dentro el proceso de gestión de pedidos. La razón es que son dos

tipos de actividades son de naturaleza muy distinta y facilitarían su gestión tratarlos como dos procesos separados (aunque obviamente conectados).

- También se estableció como proceso aparte, pero estrechamente conectado a la "Gestión de pedidos", el proceso de "Aprovisionamiento de Material de Impresión" que en función de las previsiones de fabricación gestiona la compra e inventario del material necesario para la producción de material de formación (papel, material de empaquetado, CDs, etc...)
- "Gestión del sistema de calidad": con los objetivos estratégicos y anuales, los resultados y el feedback de cliente se llevan a cabo los planes de mejora de la calidad, medición de los indicadores claves de calidad y actuación en consecuencia sobre los procesos internos de FCSA.
- Durante la segunda reunión, el equipo de trabajo se dio cuenta de que se habían olvidado de una "serie de actividades" que son críticas para FCSA, que efectivamente se hacen pero mas bien de un modo tácito: El proceso de "Desarrollo de Instructores" de FCSA. Los instructores están en continua formación y participan asiduamente en los foros mas relevantes donde se comparte conocimiento sobre gestión en la empresa. Ellos son los que consolidan el conocimiento y los métodos avanzados de formación a empresas (principal input para el "desarrollo de nuevos programas de formación"). Son los instructores de FCSA los que finalmente dan las clases a los instructores-cliente. El equipo de trabajo convino que seguramente se tendrían que explicitar y mejorar la gestión de este proceso ya que el casi olvido de un proceso tan importante para FCSA como éste era muy sintomático.
- Finalmente identificaron tres procesos de soporte generalmente comunes a casi todas las empresas: "Gestión de RRHH" que nos provee de personal, formación general y política de empresa. "Gestión financiera" que controla la contabilidad y financiación. "Gestión de infraestructuras" que provee a FCSA de mobiliario, sistemas IT, entorno de trabajo adecuado e infraestructura en general.

4 Descripción del Proceso de Gestión de Pedidos

1.- Registro del pedido y aprobación del crédito

Una vez la propuesta es aceptada por el Cliente, el Vendedor cumplimenta e introduce el pedido en el sistema. La oferta aceptada por parte del cliente se considera el inicio del proceso de gestión de pedidos (y fin del proceso de la venta). El administrativo de ventas extrae una copia del pedido del sistema para solicitar la aprobación del dept. de finanzas: rellena una solicitud de aprobación y la envía a la sección de "recepción de pedidos" (dept. Finanzas).

Con esta solicitud, la sección de "recepción de pedidos" procede en primer lugar a la comprobación de los datos del pedido. Si todo está correcto, le da el OK a la sección de "créditos y facturas" (dept. Finanzas). Si no lo está, se pondrá en contacto con el cliente para su clarificación y corrección de los datos. Se envía, entonces, el pedido corregido a la sección de "créditos y facturas". En esta sección se procede a la comprobación del estado de pagos pendientes del cliente para conceder el crédito:

- Si todo esta OK, se valida el pedido en el sistema (llamado "pedido confirmado"). Es entonces, cuando la sección de "planificación de la producción" (dept de Producción) recibe una notificación automática del sistema del pedido confirmado.
- Si no esta OK, se devolverá el pedido junto con un informe de los problemas de crédito al vendedor para que este lo resuelva con el cliente. Una vez el vendedor confirma que lo ha solucionado, la sección de "créditos y facturas" validará el pedido en el sistema pasándolo al estado de "pedido confirmado".

2.- Planificación y envíos

Con la notificación de pedido confirmado, la sección de "planificación de producción" comprueba el material en inventario, comunica las necesidades de material a "compras" (proceso de aprovisionamiento de material de impresión) y envía las ordenes de fabricación al responsable de las "líneas de fabricación".

En las "líneas" se procede a la impresión del material, recepción de las compras, montaje y empaquetado del material de formación. Una vez los paquetes están listos, la sección de "expedición" gestiona el envío de los mismos a los clientes y lo notifica a "créditos y facturación" para que gestione la factura correspondiente.

También lo notifica al instructor de FCSA que lleva a cabo la formación a la empresa cliente.

3.- Facturación y cobro.

Mientras tanto, la sección de "créditos y facturas" ha ido preparando la factura. Cuando reciba la notificación de expedición del material, enviará la factura al cliente. Esta suele llegar algo después que el material de formación. Pero se ha dado el caso en el que los envíos se retrasan y las facturas llegan antes. La queja del cliente es inminente: no sólo llega el pedido tarde, sino que además recibe antes la factura. El cobro de las facturas lo gestiona directamente la propia sección de "créditos y facturas". Se considera que el cobro es una actividad que queda englobada en el proceso de facturación.

Las principales interrelaciones con otros procesos son:

- El proceso de "Gestión de pedidos" comienza con un pedido aceptado desde el proceso de "Promoción y Venta de pedidos".
- Del proceso "Promoción y venta de pedidos" nos llegan las previsiones de venta necesarias para la planificación de la fabricación.
- Del proceso "Desarrollo de nuevos programas de formación" nos llegan las especificaciones necesarias para la impresión y preparación del material de formación.
- Las necesidades de material se envían al proceso de "Aprovisionamiento de material de impresión" necesario para las líneas de montaje.
- El proceso de "Gestión de pedidos" acaba con la entrega de material al cliente, notificación al Instructor ("proceso de formación al cliente") y cobro de la factura.

5 Memorandum: Entregas con retraso

Attn: Equipo de Mejora de la Gestión de Pedidos.

de: Director de Producción.

Asunto: Entregas de Pedidos con Retraso

Históricamente, hemos dicho a nuestros clientes que enviaríamos sus materiales en un plazo de 30 días desde la aceptación de la oferta. Este es un compromiso que no hemos cumplido de modo consistente durante los últimos años. Estos son algunos de los problemas:

- Recepción del pedido por quién? Ventas, Finanzas, Producción? De acuerdo a nuestros registros, se suele tardar unos 5-10 días desde que el vendedor recibe el OK por parte del cliente hasta que lo entrega a Finanzas para la aprobación del crédito.
- Finanzas se toma unos 2-8 días desde que recibe la solicitud hasta que pasa el pedido confirmado a Producción.
- La verificación del material en stock y la planificación de montajes y envíos no suele tardar más de un día.
- La impresión de material suele costar 8-10 días (desde que se lanza la orden) y el montaje/empaquetado 1-5 días. El envío suele tardar unos 4-5 días hasta que llegar a casa del cliente.

En el pasado era factible cumplir el compromiso de los 30 días. Pero ahora tenemos algunos factores que nos dificultan cumplir con los plazos.

- Estamos imprimiendo más y más pedidos (sobre 60%) en lugar de tenerlos disponibles en el inventario de material impreso. Ello sobre todo debido a las presiones por mantener un inventario reducido. Por otra parte, lo que tenemos disponible en el inventario no es, en muchos casos, lo que se está demandando. Es decir, la previsión total de unidades es razonablemente precisa, pero la previsión por tipo de producto es terrible. El tiempo de impresión de un pedido es de 1 día. Sin embargo, debido a la cola del número de pedidos pendientes para ser impresos nos suele costar 8-10 días en obtener el pedido ya impreso.
- El departamento de Ventas está demandando más y más un "mix" de pedidos: por ejemplo 10 de P101 y 10 de P100, en lugar del pedido mínimo estándar de 20 unidades. En muchos casos, prefieren combinaciones de

P100 y P104. El resultado de estas excepciones es un aumento del tiempo de montaje: en lugar de ser 1 día para un pedido estándar, se convierte en unos 3-5 días para estos casos especiales.

6 Memorandum: Procesamiento de Pedidos

Attn: Equipo de Mejora de la Gestión de Pedidos.

de: Director de Finanzas

Asunto: Procesamiento de pedidos

El tiempo para procesar un pedido varía considerablemente, dependiendo de cómo de bien hace el vendedor su trabajo.

Nuestra gente introduce el pedido y comprueba la exactitud de los datos y si todos los campos están debidamente cumplimentados. Si no hay errores, el pedido va directamente a Créditos. Todos los pedidos que estaban en "ok" son enviados a Créditos en el mismo día. Sin embargo, si no es así, tenemos que contactar con el vendedor o el cliente para su clarificación. Esto suele llevar bastante tiempo. Aproximadamente 20% de los pedidos suelen necesitar alguna aclaración o corrección.

Es posible que el vendedor necesite algo de formación para saber rellenar bien el pedido. Lo cierto es que una venta se convierte en "real" a efectos de comisiones en el momento que es recibido el pedido por la administración de Ventas.

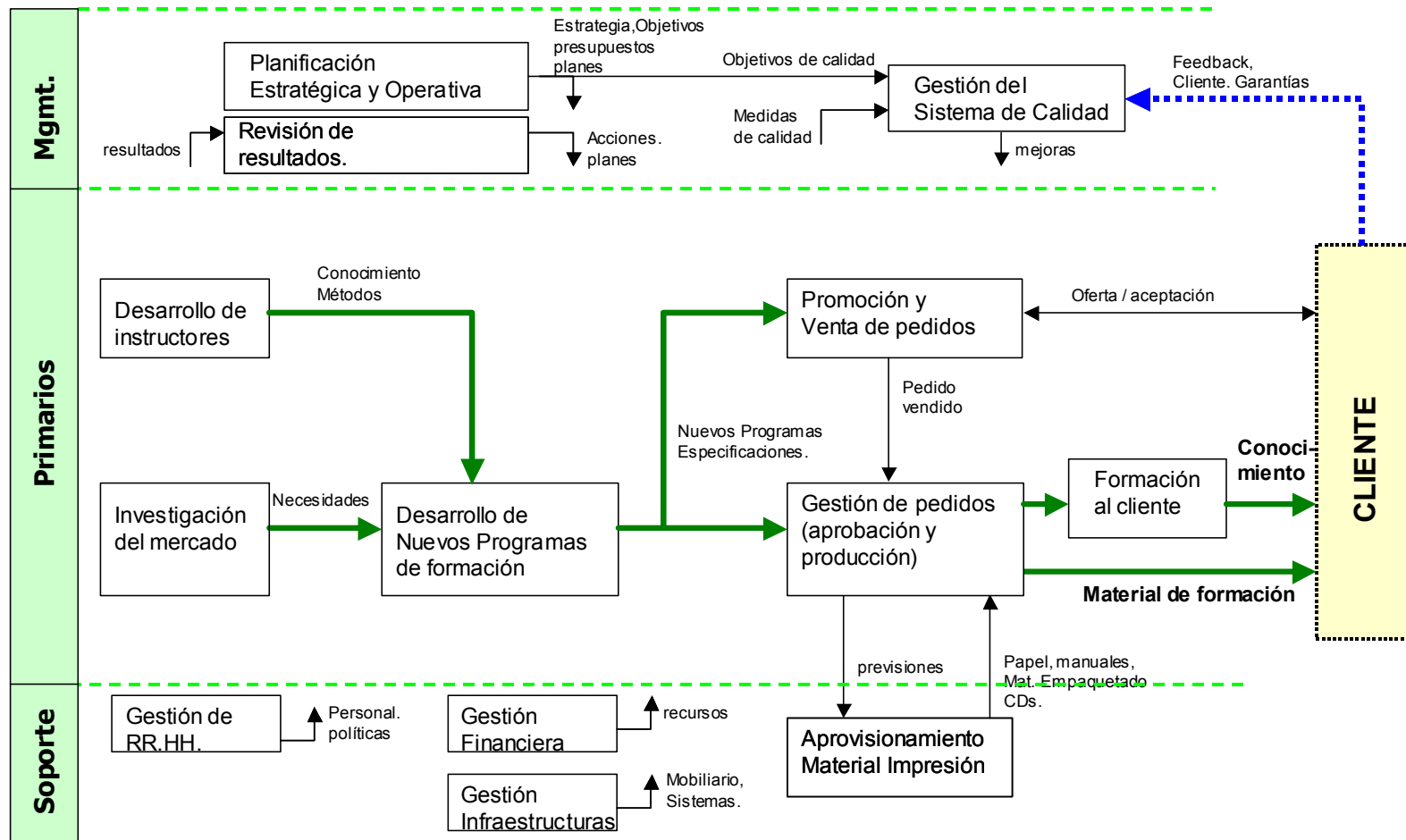
El siguiente paso que ha de hacer nuestra gente es una comprobación de crédito para cada cliente: sea nuevo o de siempre. Esta actividad es realmente una molestia que interfiere en nuestra función. Para reducir el impacto en nuestras tareas, acumulamos los pedidos y hacemos las comprobaciones en los dos últimos días de la semana. En el mismo día podemos despachar los pedidos. Si hay algún problema lo devolvemos al vendedor para su resolución con el cliente.

Por otra parte, los vendedores acostumbran a acumular e introducir los pedidos el viernes. Una vez que Administración de Ventas los procesa, nosotros solemos recibir grandes lotes acumulados de pedidos (de las diferentes regiones) sobre el miércoles o jueves siguiente.

7 Taller 1. Mapa de procesos de FCSA

Es importante notar que no hay "verdades absolutas" o respuestas únicas correctas en las soluciones del caso. Aquí se muestran posibles soluciones "correctas" desde un punto de vista de consistencia con los métodos y conceptos expuestos en el módulo de gestión por procesos. El alumno puede haber desarrollado otras soluciones diferentes y perfectamente válidas.

FCSA. Mapa de Relación de Procesos.

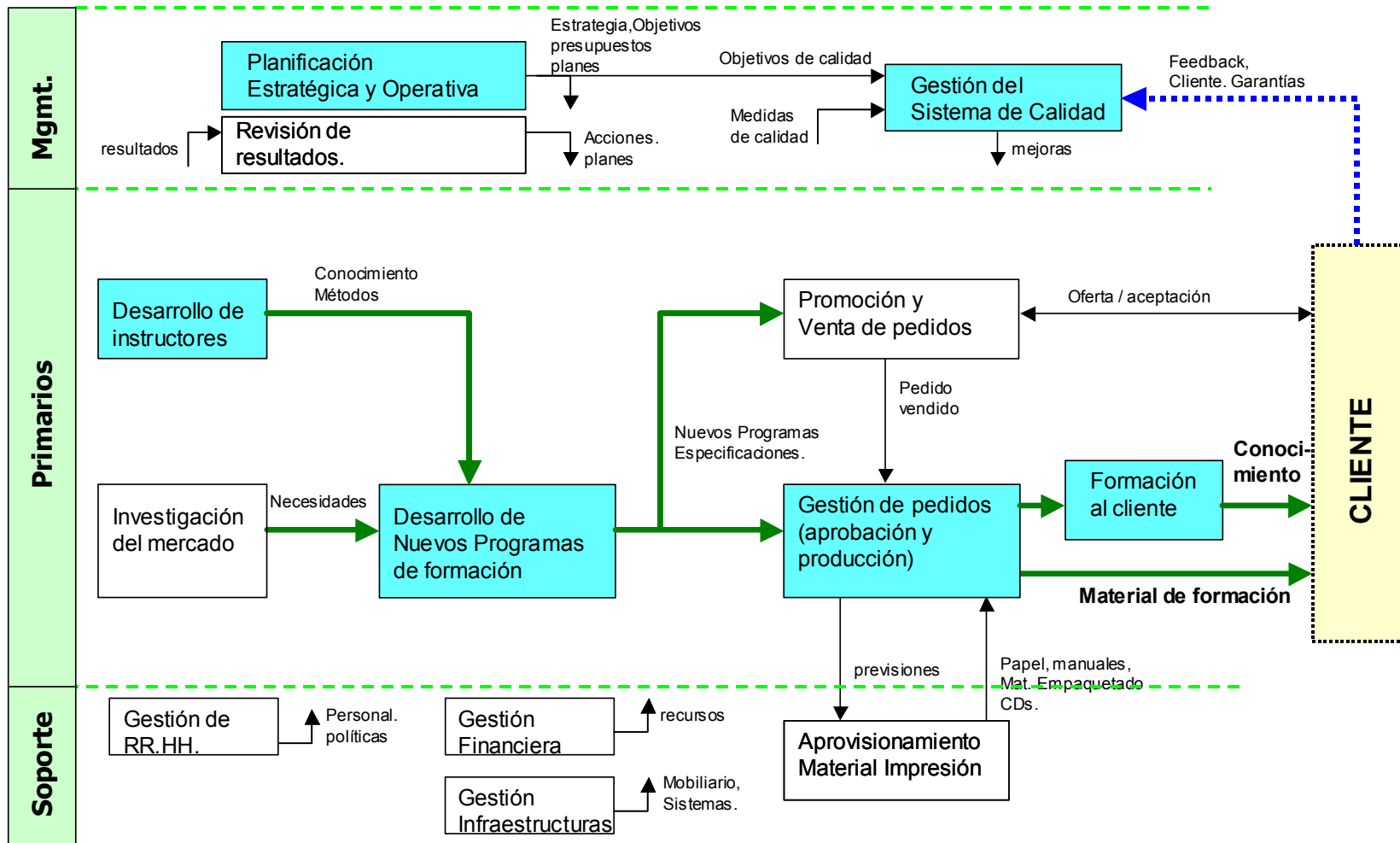


7.1 Procesos Clave de FCSA

Como vimos en el capítulo 2.4, la identificación de procesos claves es un ejercicio de discusión y alineamiento en el seno de un equipo directivo. Los procesos claves elegidos son los 6 siguientes:

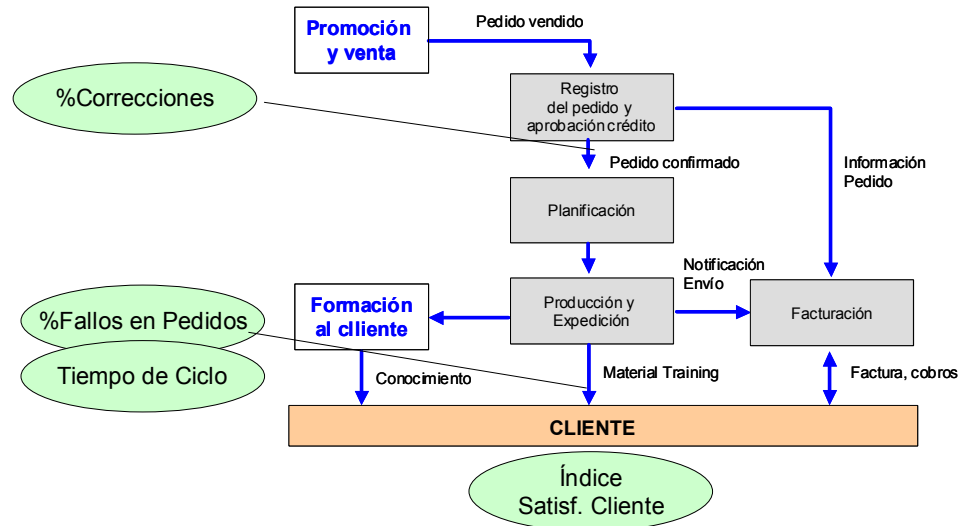
- Planificación estratégica y operativa
- Gestión del sistema de calidad
- Desarrollo de instructores
- Desarrollo de nuevos programas de formación
- Gestión de pedidos
- Formación al cliente.

FCSA. Procesos clave.



La respuesta del alumno no debería ser muy diferente a este grupo de 6. Como guía orientativa: en el caso de que el alumno ha elegido más de 7 (de los 13 representados) o el número era próximo a 6 pero solo coinciden en 3 o menos, se recomienda releer el capítulo 2.4 relativo a la identificación de procesos clave.

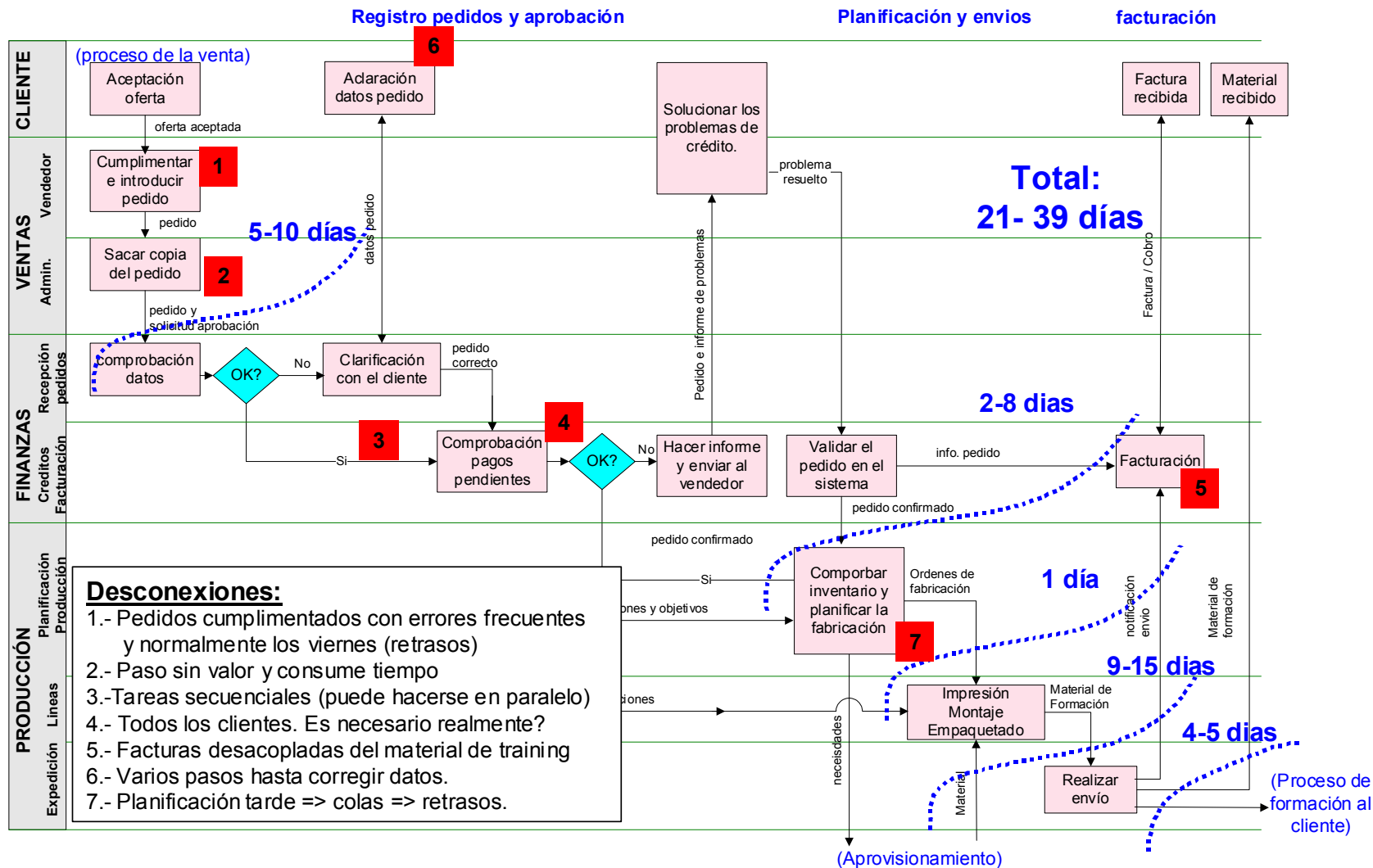
8.1 Medidas de Gestión de Pedidos



Indicador (definición)	Unidad	Meta (goal)	Cómo se controla (Responsable)	Origen
Satisfacción del Cliente [+ % Muy Satisfechos + % Satisfechos - 2 x % Muy Insatisfechos]	Índice SC (media simple trimestral)	> 70%	Encuesta adjunta al pedido (Calidad)	Base de datos "Voz del Cliente"
Fallos en Pedidos [num. de cualquier tipo de error en el pedido / total pedidos]	Porcentaje (valor trimestral)	< 5%	Auditoria de producto final antes (Fabricación)	Auditor Linea de ensamble o queja cliente final
Tiempo de ciclo [num. de días desde pedido vendido hasta entregado (material + factura)]	días (media simple trimestral)	< 30	Comprobación maual de fechas en el sistema (Facturación)	Sistema de pedidos
Correcciones [num. de cualquier corrección en el pedido antes de ser confirmado / total pedidos]	Porcentaje (valor trimestral)	< 10%	Contabilización maual cuando se valida en el sistema (Facturación)	Sistema de pedidos

9 Taller 3. Reingeniería del proceso de Gestión de Pedidos.

9.1 Análisis de desconexiones (mapa IS)



9.2 Especificaciones del SHOULD

- Tiempo de ciclo total < 10 días.
- Errores < 0.5%
- Aplicación Web para la gestión completa de los pedidos. Conexión con los sistemas de finanzas y producción.
- El cliente puede consultar por internet el estado de su pedido y recibir mails de aviso si lo desea.
- Posibilidad Introducción del pedido on-line:
 - Vendedor desde conexión remota (portatil)
 - Cliente via internet.

Asunciones:

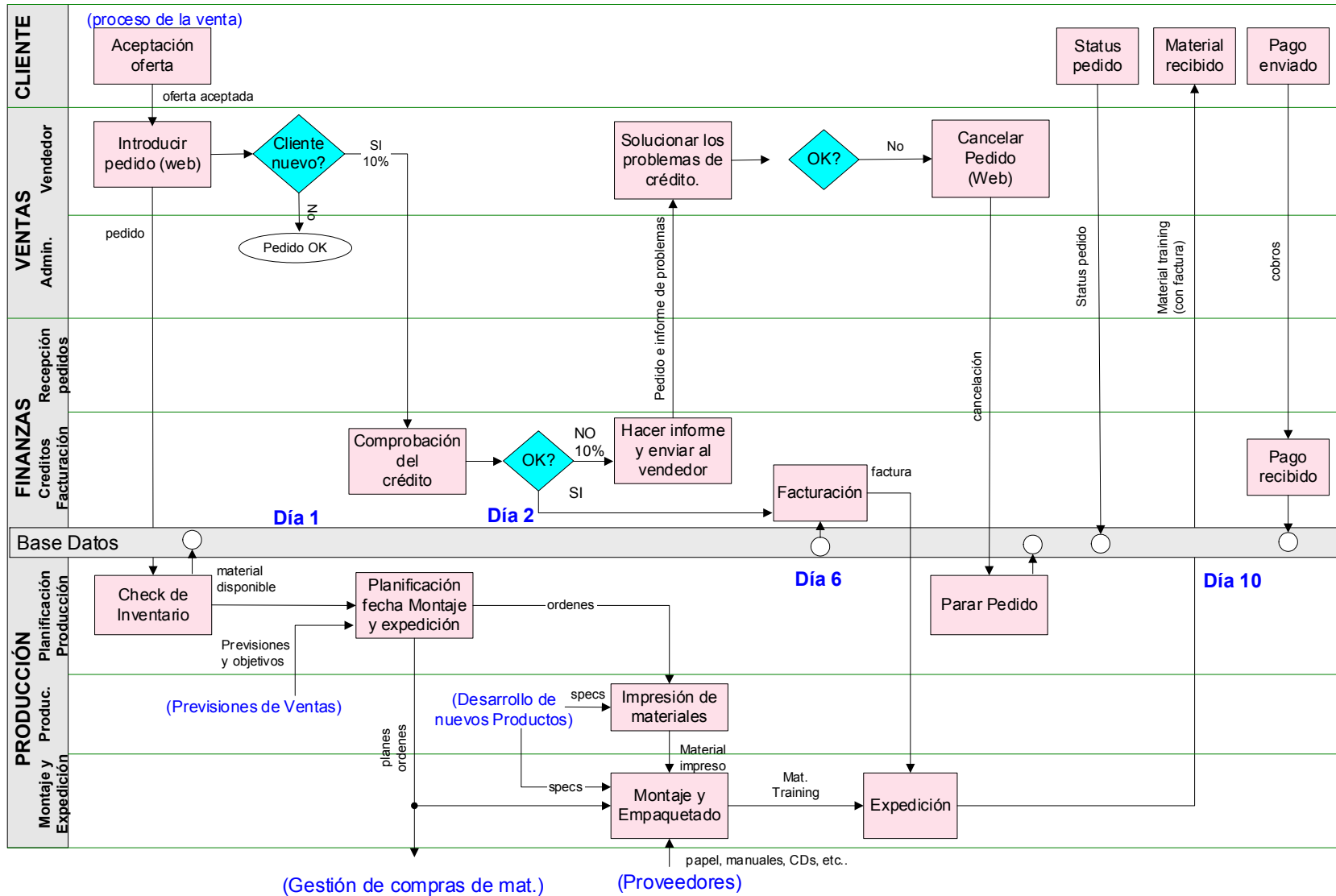
Aplicación web desarrollada en 6 meses.

Aprobación de un presupuesto para inversión en sistemas web de 60.000 euros.

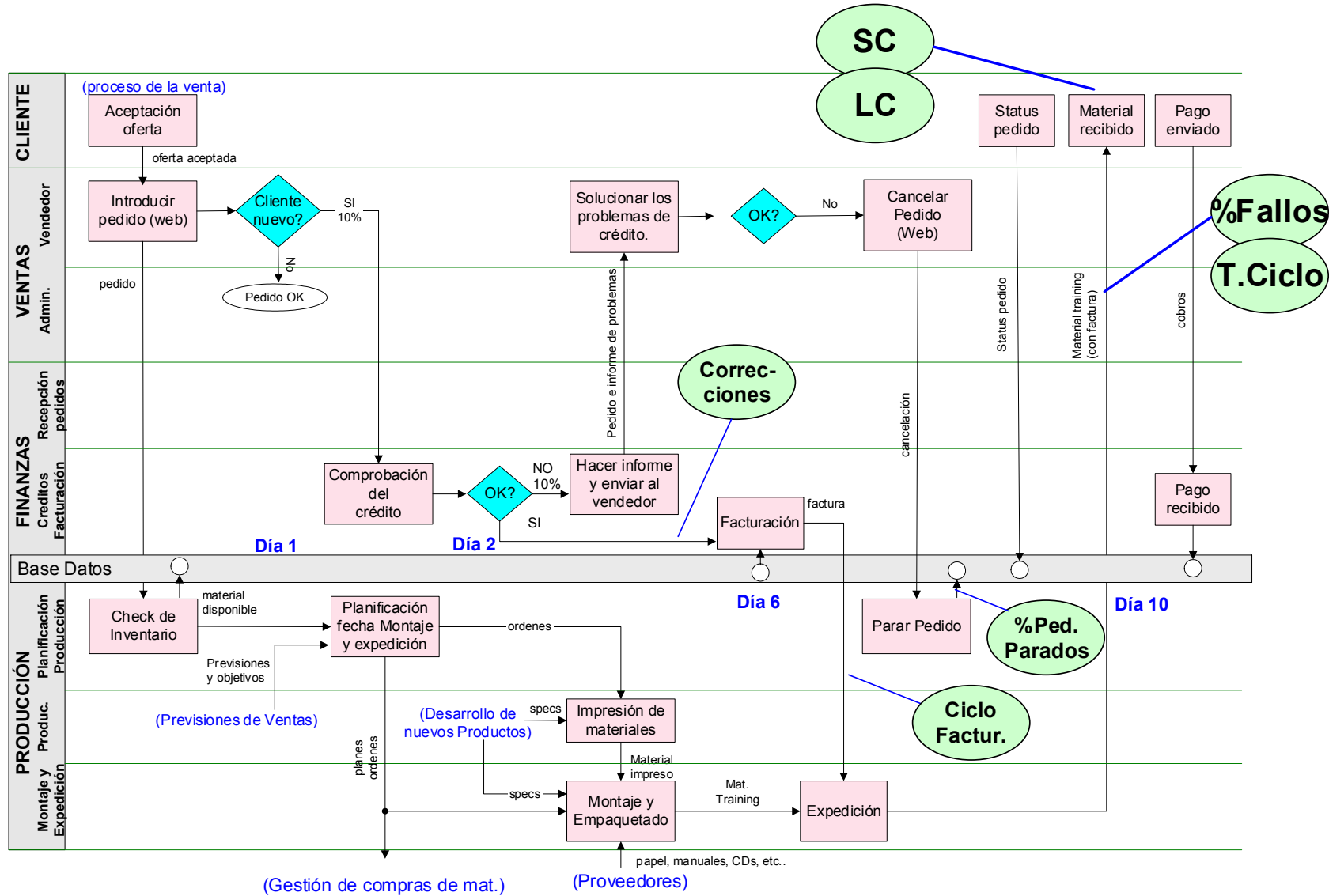
Cambio en política de comisiones: en base a pedidos confirmados (no lanzados).

Asumir riesgo de comenzar la producción y que el pedido sea cancelado por dept créditos.

9.3 Mapa del proceso rediseñado (SHOULD)



9.4 Medidas de Gestión de Pedidos (SHOULD)



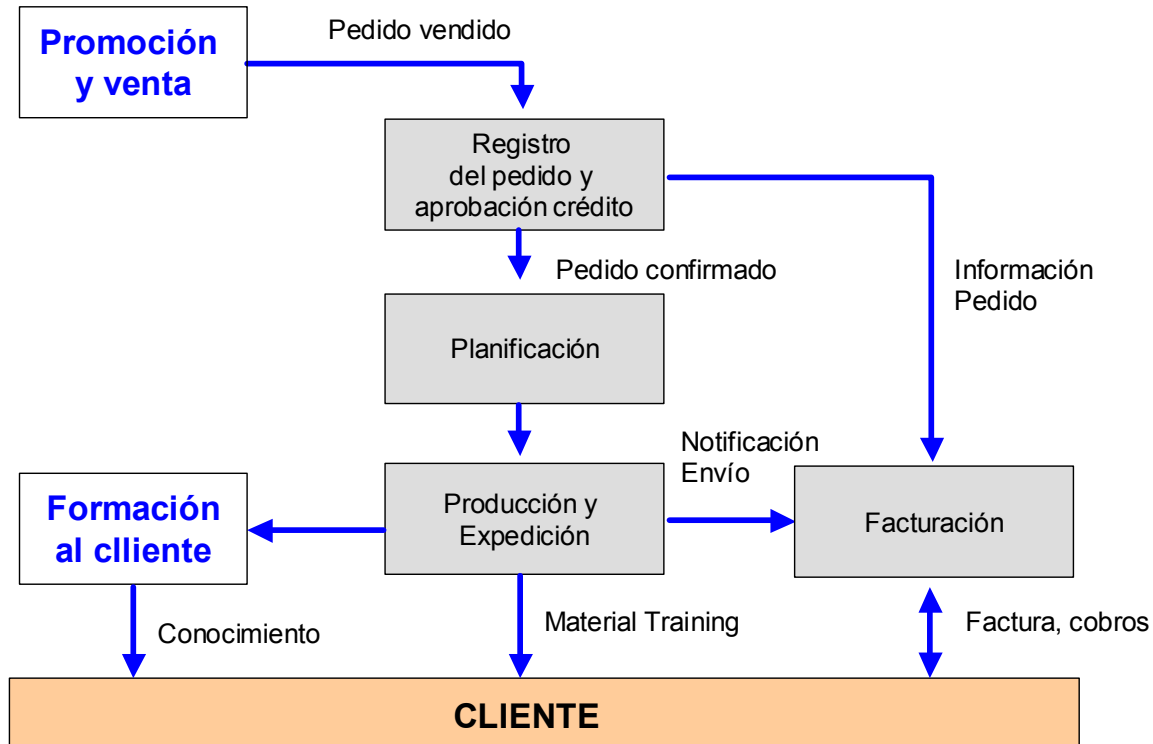
Medidas de Cliente y de proceso final

Indicador (definición)	Unidad	Meta (goal)	Cómo se controla (Responsable)	Origen
Satisfacción del Cliente [+ % Muy Satisfechos + % Satisfechos - 2 x % Muy Insatisfechos]	Índice SC (media simple trimestral)	> 70%	Encuesta adjunta al pedido (Calidad)	Base de datos "Voz del Cliente"
Lealtad del cliente [num. de clientes que repiten pedidos / total clientes con antigüedad de más de 1 año]	Índice LC (media simple trimestral)	> 80%	Contabilización autom. cuando se valida en el sistema (Facturación)	Sistema de pedidos
Fallos en Pedidos [num. de cualquier tipo de error en el pedido / total pedidos]	Porcentaje (valor trimestral)	< 0.5%	Auditoría de producto final antes (Fabricación)	Auditor Línea de ensamble o queja cliente final
Tiempo de ciclo [num. de días desde pedido vendido hasta entregado (material + factura)]	días (media simple trimestral)	< 10 (sigma < 1.3)	Contabilización autom. de fechas en el sistema (Facturación)	Sistema de pedidos

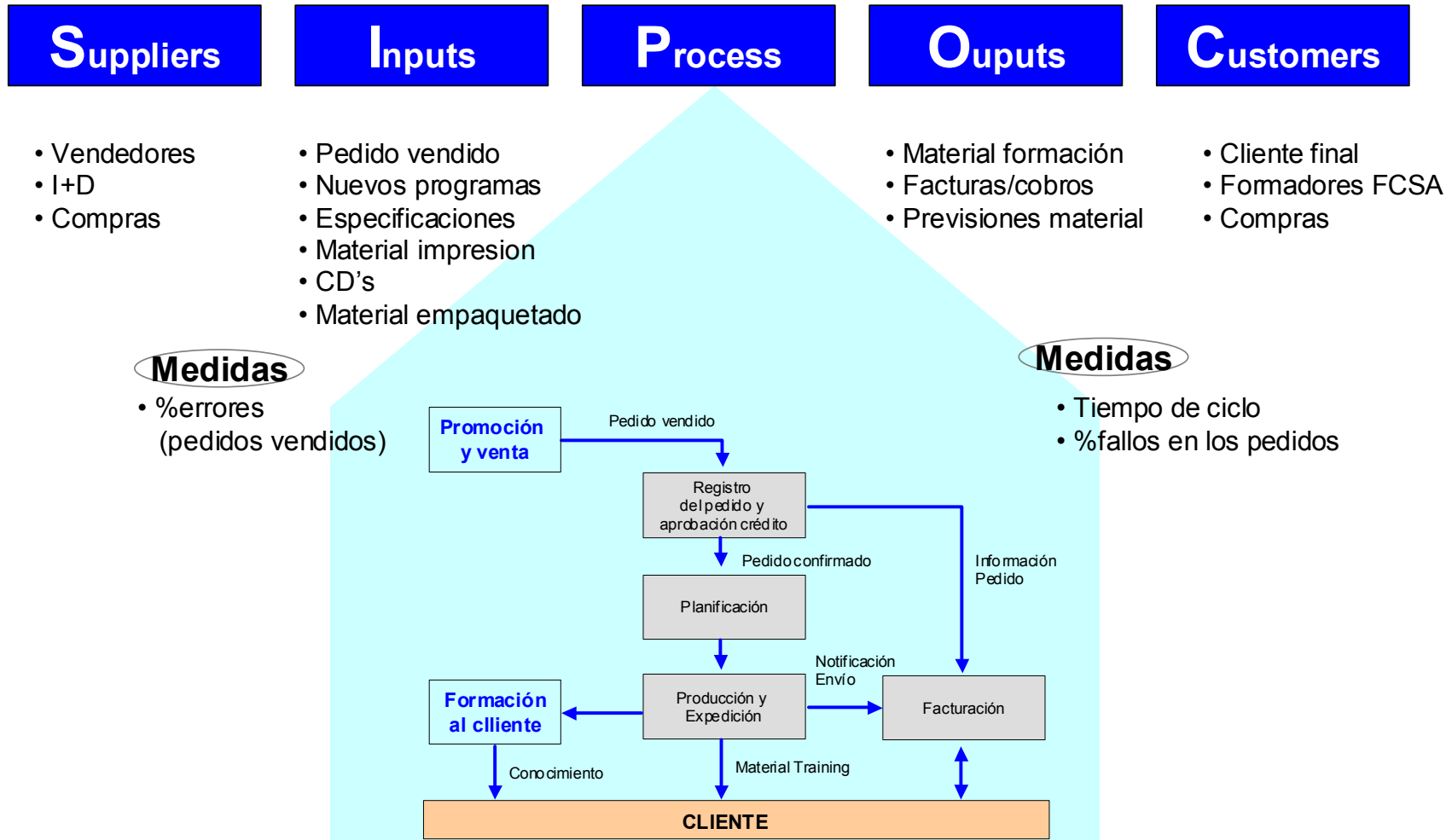
Medidas de subproceso

Indicador (definición)	Unidad	Meta (goal)	Cómo se controla (Responsable)	Origen
Pedidos Parados [num. Pedidos cancelados por problemas de créditos/ total pedidos]	Porcentaje (valor trimestral)	< 5%	Contabilización autom. cuando se cancela en el sistema (Facturación)	Sistema de pedidos
Correcciones [num. de cualquier corrección en el pedido antes de ser confirmado / total pedidos]	Porcentaje (valor trimestral)	< 5%	Contabilización autom. cuando se corrige en el sistema (Facturación)	Sistema de pedidos
Ciclo Facturación [num. de días desde pedido vendido hasta facturado]	días (media simple trimestral)	< 6 (sigma < 1)	Contabilización autom. de fechas en el sistema (Facturación)	Sistema de pedidos

10 Mapa simplificado de Gestión de Pedidos



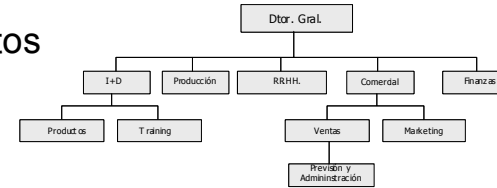
11 Diagrama SIPOC de Gestión de Pedidos



12 Ejemplo RACI

Listar procesos y/o subprocesos

Listar funciones o departamentos



	I+D Producto	I+D Training	Produc- ción	Mktg	Ventas	Finanz.
Investigación de mercado	C	C		A	I	
Desarrollo de nuevos Productos	A	R	C	R	C	R
Gestión de Pedidos		I	A		I	R

Solamente puede haber un "A" por proceso.
Si hay varias "R", especificar de qué entregables es responsable

13 Plan de Mejora FCSA

Objetivos de negocio

Estrategias

	Procesos	Actual	Goal	Iniciativa	Resp.	Cuando
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y crecer en mercados clave • Potenciar la retención de clientes. 	Desarrollo de nuevos productos	TTM ~ 1.5 años	TTM < 1 año	<u>Acceleración de TTM.</u> Reingeniería del proceso de desarrollo de nuevos productos para acelerar la detección de necesidades y la introducción del producto al mercado.	I+D Producto	T4-05
		Critical process Issues Tiempo de ciclo (TTM) demasiado alto.				
Critical Business Issues Perdida de market-share debido a problemas de retención de clientes.	Gestión de pedidos	Ciclo medio = 35 días dispersion +/- 6 días Errores = 2%	Ciclo medio < 10 d. dispersion +/- 2 d. Errores < 0.5%	<u>Pedidos 3X</u> Reingeniería del proceso de gestión de pedidos para dividir por 3 el tiempo de ciclo y la tasa de errores	Producción	T2-05
		Critical process Issues: Tiempo entrega alto y con retrasos Errores frecuentes				

14 Definición del proyecto de Reingeniería de “Desarrollo de Nuevos Productos”

Descripcion del Problema (razón de negocio)	El tiempo de desarrollo y comercialización de nuevos productos (“Time to Market”) es demasiado alto. El valor medio esta en torno a los 2 años y para productos derivados en 8 meses. Esto nos hace perder Market Share y pone en peligro el crecimiento en nuestros mercados claves.		
Objetivos:	Mejora drástica en agilidad de detección de necesidades del mercado e introducción de los nuevos productos. Goals: Time to Market (nuevos programas) < 1 año. (Intro. 2004) Time to Market (productos derivados) < 4 meses (Intro. 2004)		
Alcance:	- Identificación necesidades de mercado - I+D de nuevos productos - Rampa de fabricación y comercialización	NO es alcance:	- Gestión de pedidos - Gestión de compras
Espónsor, equipo y recursos:	Espónsor: A. Perez (dtor. I+D) Project mgr: J. Rodriguez Recursos: P.Mgr: 25% Equipo: 5%. Infraestructura IT: 60.000 € Equipo: J. Vila, V. Llorens, C. Viñas, P. Juarez		
Plan de trabajo y entregables:	<u>Fase 1 Análisis</u> • mapa proceso actual. • desconexiones / gaps. Checkpoint Marzo/03	<u>Fase 2 Rediseño nuevo proceso</u> • Mapa proceso/respons. • Sistema IT definido • plan implementación. Checkpoint Abril /03	<u>Fase 3 Implementación</u> • Sistema IT implementado • Prueba piloto (Mayo /03) • Despliegue / training. Checkpoint Junio /03