

Gestión del Cambio

Programa de Construcción de Capacidad para
Empresarios Industriales y Consultores de Negocio

Aplicando la metodología de Mejoras Continuas de
ONUDI y el paquete de software Pharos para la medición
de resultados y benchmarking en la empresa

Siente Ud. el cambio?

El mundo está cambiando.



Dueño de negocio y sus empleados (1895)



Manufacturando stogies en una fábrica de cigarros en Pittsburgh (1900s)



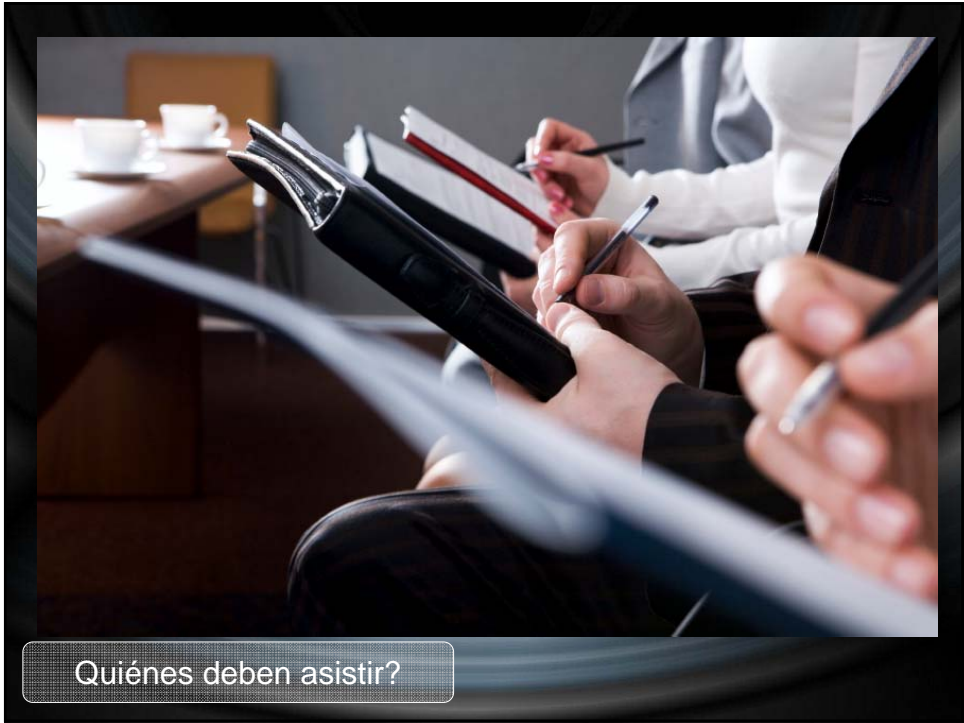
Trabajadores en la primera línea de ensamblaje en movimiento (1913)



Línea de ensamblaje en una fábrica de China (2000s)



“No se puede hacer el trabajo de hoy con métodos de ayer y estar en el negocio mañana”



Quien no sólo está
conduciendo sino
también pensando qué
camino elegir.



Quien siente que algo anda mal y debe
tratar de mejorarse



Quien está buscando nuevas oportunidades en los negocios

Quiénes deben asistir:

- Los dueños de negocios, emprendedores
- Alta gerencia y especialistas que apoyan la gestión estratégica, financiera y productiva
- Asesores de la alta gerencia
- Consultores de negocios
- Profesionales en entrenamiento vocacional y preparación ejecutiva

Cuáles son los beneficios?



Valioso capital de conocimiento





Problemas analizados

Nivel de Empresa

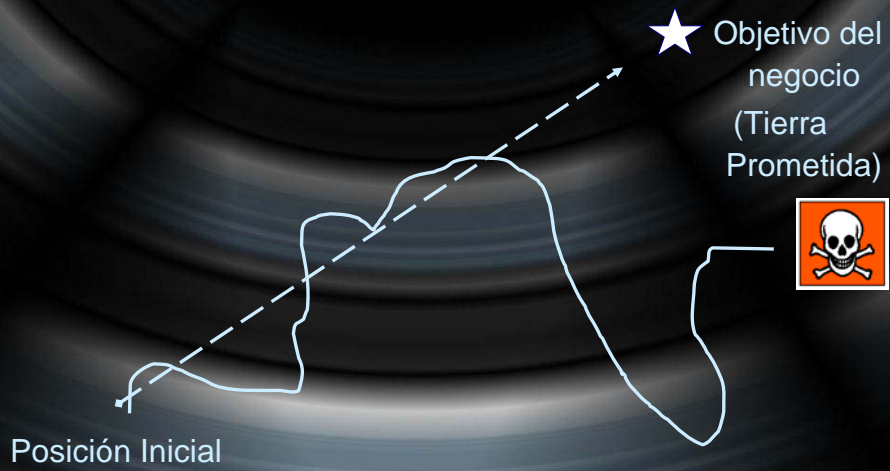
Principales razones de mortalidad de las PYMES*

65%

1. Errores al tomar decisiones de negocio por parte de la gerencia basándose en suposiciones o informaciones inadecuadas
2. Mala administración financiera y uso inefectivo de los recursos financieros propios u obtenidos mediante préstamo

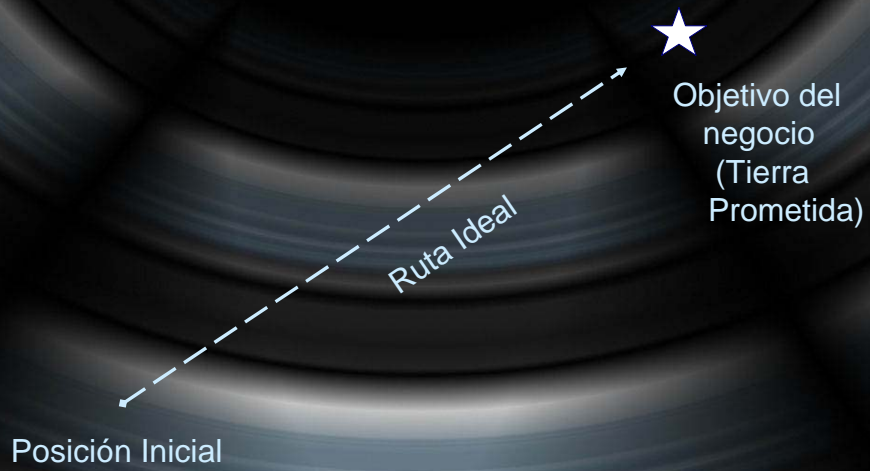
*10.9 millones de empresas, datos de SEBRAE, BRAZIL

Pilotar sin navegación



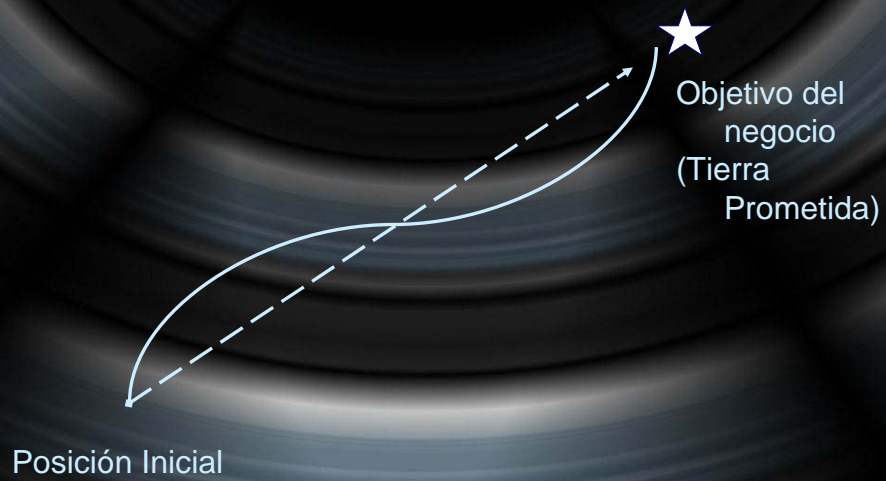
Dónde está la navegación? Cuáles son sus riesgos?

Navegar a destino



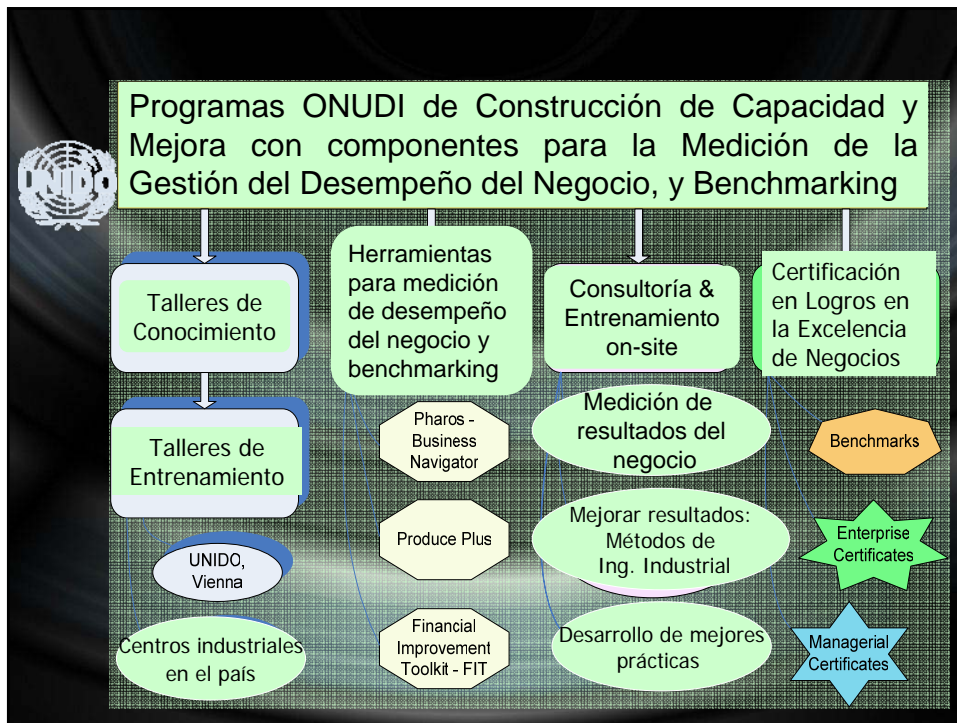
La ruta Ideal...

Pilotar con navegación



Navegar con navegación

“No podemos cambiar la dirección del viento, pero puedo ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino”



Objetivos (1)

- Presentar las mejores prácticas de la medición sistemática de resultados, su maximización y planificación, eliminando ineficiencias
- Implementar métodos de productividad efectiva e ingeniería industrial con herramientas de gestión de desempeño personal simples y de bajo costo

Objetivos (2)

- Combinar metodología, mejores prácticas y software para mejorar la productividad, la competitividad y la calidad para el crecimiento sostenible.
- Que las PYMES se hagan más transparentes y preparadas para las inversiones nacionales e internacionales, e incrementen su capacidad para el comercio y la exportación.

Objetivos (3)

- Mejorar la capacidad de los empresarios para la gestión de inversiones, innovaciones, nuevas tecnologías – “Gestión del Cambio”.
- Facilitar desarrollos en el negocio, el potencial gerencial, la implementación de la ISO 9001.



Módulo 1: Planificación Estratégica en una PYME Industrial

El desarrollo de estrategias incluirá:

- Adaptación al ambiente de negocio en cambio
- Riesgos potenciales
- Maximizar la competitividad
- Diferentes actitudes y enfoques de las empresas, especialmente del dueño y/o la gerencia

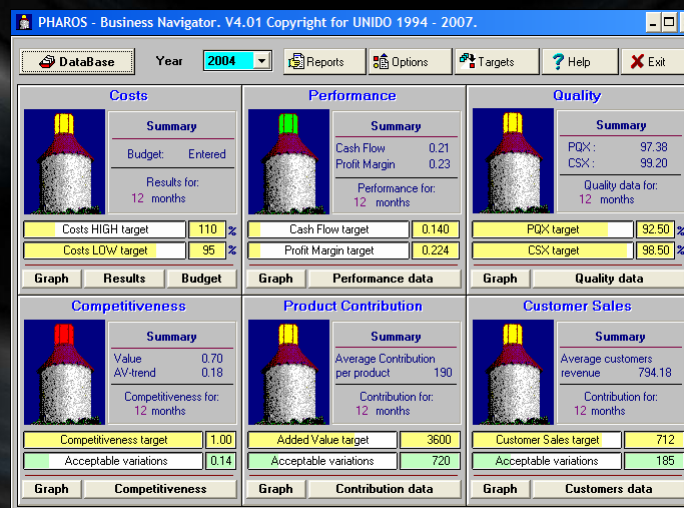
Módulo 1: Planificación Estratégica en una PYME Industrial

- Competencias y habilidades clave de los Líderes del Cambio
- Metodologías de Planificación Estratégica
- Cómo desarrollar e implementar un plan estratégico? (Medición y Planificación basadas en realidades, simulando las opciones de decisión)

Módulo 1: Implementación del Plan Estratégico

- Objetivos e Hitos
- Planificación del tiempo
- Organigrama
- Cultura Organizacional
- Monitoreo y Benchmarking de los Indicadores Clave de Desempeño
- Comparar suposiciones vs. realidades

Módulo 2: Mejorar el Desempeño: Navegador de Negocios Pharos



Aplicación del Paquete Pharos a nivel de PYME



Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Navegador de Negocios Pharos

- Conceptos de Pharos: Indicadores Clave del Desempeño (KPIs)
- Principales módulos: Costos, Desempeño, Calidad, Competitividad, Contribución del Producto, Ventas, Presupuesto, Flujo de Caja y Márgenes de Ganancia

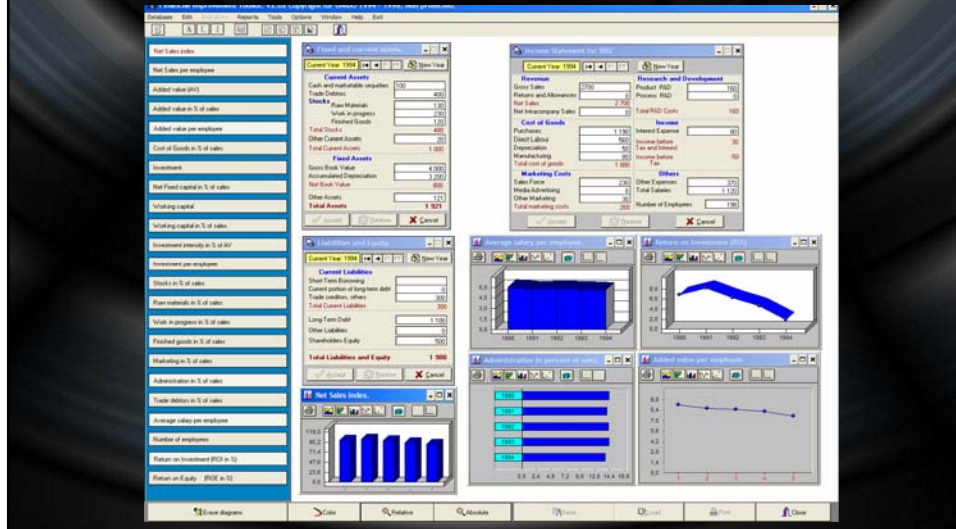
Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Navegador de Negocios Pharos

- Definir los objetivos del negocio: Principios Básicos, Fórmulas, Instalación, Mejores Prácticas, Funciones meta
- Base de Datos Pharos de empresa: Preparación y actualización, export-import para intercambio de datos con software de terceros

Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Navegador de Negocios Pharos

- Presentación de resultados del negocio para inversionistas prospectivos y programas, usando los resultados para obrar de conformidad con la Norma Basel II con objeto de minimizar los riesgos de crédito y sus implicaciones en la capacidad de la empresa para la inversión

Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Juego de Herramientas de Perfeccionamiento Financiero (FIT)



Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Juego de Herramientas de Perfeccionamiento Financiero (FIT)

- Descripción e Itinerario del FIT, instalación, Base de Datos de empresa ejemplo, interfase usuaria, características básicas, funciones, gráficos, aplicaciones, menu principal, utilitarios, preparación y actualización de la Base de Datos, Preparación de informes e implantación de mejores prácticas

Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Juego de Herramientas de Perfeccionamiento Financiero (FIT)

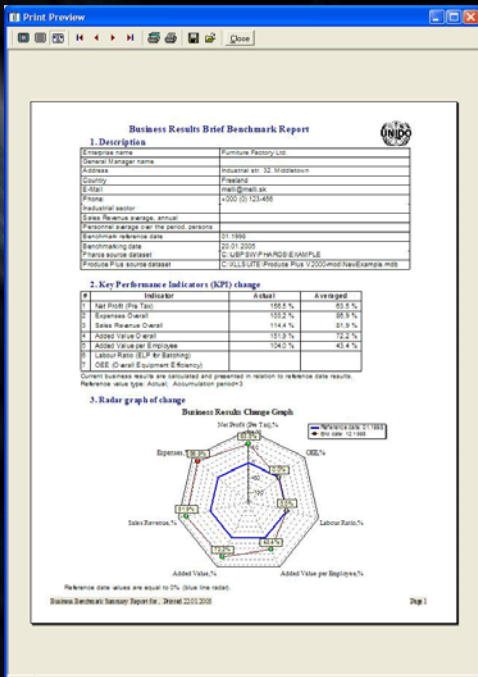
- Indicadores Claves de Desempeño (KPIs),
- Aplicaciones para la estimación de los riesgos de crédito y la conformidad con la norma Basel II,
- Presentación de los resultados del negocio a inversionistas prospectivos o evaluación de la capacidad para las inversiones

Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Benchmarking & Informes de Negocio

- Los principios básicos e implementación (prorratio, fecha de referencia y período),
- Indicadores claves de desempeño usados en el benchmarking,
- Resultados del benchmarking y su concordancia con los objetivos perseguidos,
- Preparación de informes,
- Revisión de gráficos de benchmarking

Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Benchmarking & Informes de Negocio

- Ejercicios Prácticos: Desarrollar una muestra de BD de empresa, Definir objetivos del negocio, Hacer planificación de la producción y simulaciones, Ejecutar export-import de datos
- Preparar informes de benchmarking



Business Results Brief Benchmark Report

1. Description

Company name: Furniture Factory Ltd
General Manager name: Mohamed Ali, 32, Wadwan
Address: Heliopolis
Country: France
E-mail: heli@unido.org
Phone: +33 01 721488
Industrial sector:
Sales Revenue average annual: 11 1000
Personnel average over the period persons: 11 1000
Benchmarking date: 20.01.2006
Data source dataset: C:\BP\BP\FRANCE\EMANUE
Reference data source dataset: C:\BP\BP\FRANCE\BP\2000\mod\mod\Exemple.mdb

2. Key Performance Indicators (KPI) change

| # | Indicator | Actual | Averaged |
|---|------------------------------------|---------|----------|
| 1 | Net Profit (ing Tax) | 180.2 % | 83.3 % |
| 2 | Expenses Overall | 103.2 % | 88.5 % |
| 3 | Sales Revenue Overall | 114.4 % | 81.8 % |
| 4 | Added Value Overall | 181.9 % | 142.2 % |
| 5 | Added Value per Employee | 146.2 % | 41.4 % |
| 6 | Labour Ratio (EUP Rp Working) | | |
| 7 | CEE (Overall Equipment Efficiency) | | |

3. Radar graph of change

Business Results Change Graph

Use Built On Tool: %

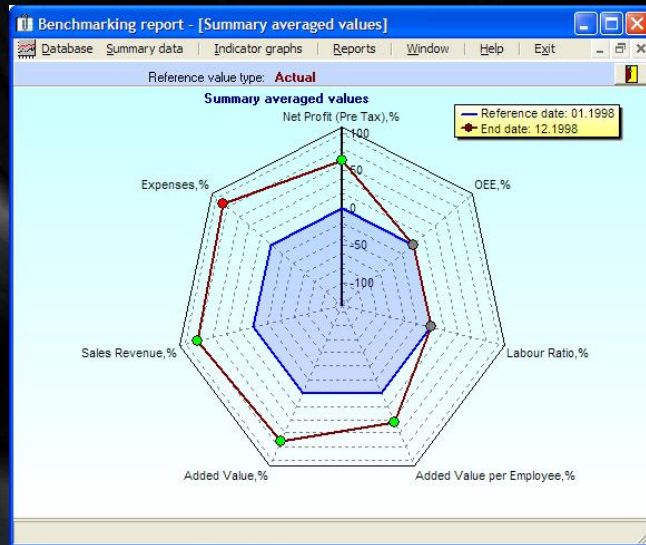
Reference date values are equal to 1% (plus the index)

Business Benchmarking Report - Date: 20.01.2006

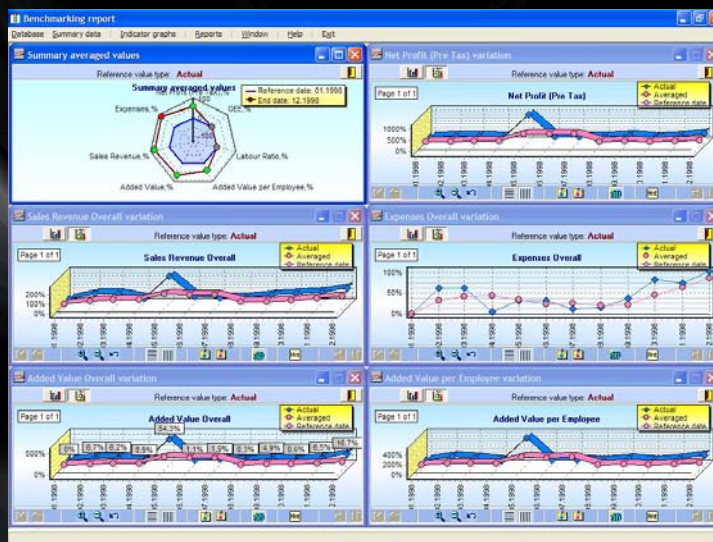
Page 1

- Módulo 2 - Mejorar el Desempeño:
Benchmarking & Informes de Negocio

Herramientas UNIDO
Faros de medición
del desempeño



Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Benchmarking & Informes de Negocio
 Visualización rápida del cambio de Indicador Clave de Desempeño
 mediante el gráfico sumario de desempeño



Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Benchmarking & Informes de Negocio
 Serie de Tiempo de Indicadores Claves de Negocio en el módulo
 de benchmarking

Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Benchmarking & Informes de Negocio

- Desarrollar las mejores prácticas:
 - Problemas y cómo enfrentarlos
 - Dedicación gerencial
 - Valor de lo no medido
 - Actitud del personal
 - Entrenamiento y estimulación: Quiénes están realmente interesados en los resultados de la medición?
 - Hacer la medición, gestión y benchmarking del componente de una cultura de negocio
 - Resultados esperados y realidades en la práctica

Módulo 2 - Mejorar el Desempeño: Benchmarking & Informes de Negocio

- “Dónde se nos compara con otros?”
Auto-valoración y posicionamiento de las realizaciones de la empresa respecto a los otros por industria, región, país; obtener la visión de las tendencias industriales

Módulo 3: Mejoramiento de la Eficiencia Manufacturera y el Desempeño

- Cuáles operaciones de fabricación agregan valor?
- Cómo mejorar el producto y el desempeño de la producción?
- Cómo preparar y ejecutar un diagnóstico / benchmarking para la evaluación real de los resultados del negocio?

Módulo 3: Mejoramiento de la Eficiencia Manufacturera y el Desempeño

- Cómo medir y preparar decisiones importantes respecto a cambios en la fabricación, introducción de innovaciones y la reestructuración del negocio para adaptarse a los requerimientos del cambio?

Module 3: Los participantes aprenden y practican

- Introducción a la Medida del Desempeño en la fabricación,
- La relación entre la fabricación simple y la medida del desempeño de la producción, el diagnóstico y el benchmarking, mapeo de la cadena de valor añadido

Module 3: Produce Plus (menu principal)



Módulo 3: Trabajo con Produce Plus

- Los módulos y componentes
- Interfase usuaria
- Cuestionario Diagnóstico, descripción de resultados e informe del Diagnóstico
- Descripción de los indicadores del Produce Plus
- Recolección y entrada de Datos

Módulo 3: Trabajo con Produce Plus

- Producción: Cálculo de las tasas standard de trabajo, Medida de las Tasas Reales de Trabajo, Método de Entrada de Datos
- Calidad: Definir Pérdidas & repetición del trabajo, enfoque 'Correcto a la primera vez' Datos de Calidad
- OEE – Eficiencia Total del Equipamiento: Qué mide y cómo se calcula

Módulo 3: Trabajo con Produce Plus

- Desempeño/Eficiencia en la Producción: terminología, cálculo de medidas basadas en datos reales,
- Costos: Costo Ex-Factory completo, cálculo de las horas standard de trabajo y su costo, entrada de datos de costos
- Ejecución del Trabajo: Su cálculo, Recolección y Entrada de Datos, Uso de hojas de control en fábrica

Módulo 3: Los Módulos de Programa Integran

- Conceptos
- Metodología
- Materiales de entrenamiento y referencia
- Ejercicios prácticos
- Conferencias
- Aprendizaje en acción
- Trabajo en equipo / Trabajo en grupo
- Estudios de caso, simulaciones
- Juegos y entrenamiento basado en computadora

Módulo 4: Consultoría y entrenamiento en la propia empresa



- Implementación On-site: desarrollar el capital de conocimiento, establecer las mejores prácticas de mejora continua (hasta 12 meses, consultoría asistida y apoyando a cada empresa).

Módulo 4: Consultoría y entrenamiento en la propia empresa

- Entrenamiento y certificación de consultoría nacional y equipos de apoyo
- Benchmarking y certificación de cada empresa participante
- Evaluación final de resultados, reportes, conferencia de accionistas

Resultados Esperados

- Mejores prácticas en la mejora del negocio
- Mejoría de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI), ~ 10% - 45% en promedio, por ejemplo Ganancias Brutas, Productividad (Valor Agregado por Empleado), etc.
- Mejoramiento de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI), informes de Benchmarking y de diagnóstico para cada empresa
- Datos de benchmarking para la evaluación del desempeño sectorial

Resultados Esperados 2

- Resultados documentados de la implementación del Programa
- Facilitación de Inversiones debido a la incrementada transparencia del negocio
- Certificados ONUDI de Logros en la Excelencia del Desempeño del Negocio
- Cultura mejorada en Gestión de Negocios, innovaciones, competitividad, productividad, calidad y sostenibilidad



Hace 100 años...



Pequeña empresa en India (2000)



“Apreciamos a PHAROS – como un concepto y como una herramienta de Ejecución de Negocios y la forma de presentación de sus indicadores de salida”. [S. D. Sardesai, Gerente General]



Fábrica de zapatos en Colombia

Fábrica de Zapatos en Colombia (2002)

- Promedio Ventas anuales, USD - **\$632 000**
- Promedio Ganancias Netas % (producción de cuero & zapatos) - **5%**
- Incremento de ganancias netas, post programa en % - **24%**
- Incremento de ganancias netas, post programa en USD - **\$7,584**
- Costos de participación per annum < **\$2,500**

Implementaciones del Programa UNIDO Pharos

Promedio de mejoras en resultados de negocio alcanzados*

- Aumento de la Productividad General (o valor Agregado/persona) + **9%**
- Eficiencia Mejorada + **18%**
- Ganancia Bruta Mejorada + **25%**
- Reducción en costo laboral - **15%**
- Aumento Eficiencia Efectiva Total + **5%**
- Aceleración de desarrollo del negocio
6 años

*Fuente: UNIDO Integrated Programme for Colombia, 2002-2004

Problemas analizados y Soluciones ofrecidas

Nivel de trazado de Política

Nivel de Empresa: Aplicaciones del Paquete Pharos

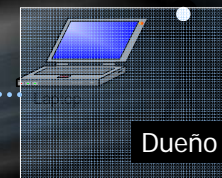
Actualización BD de Empresa

Cálculo de Indicadores
Perfil de Negocio

Informes y Gráficos de Benchmarking



Gerente

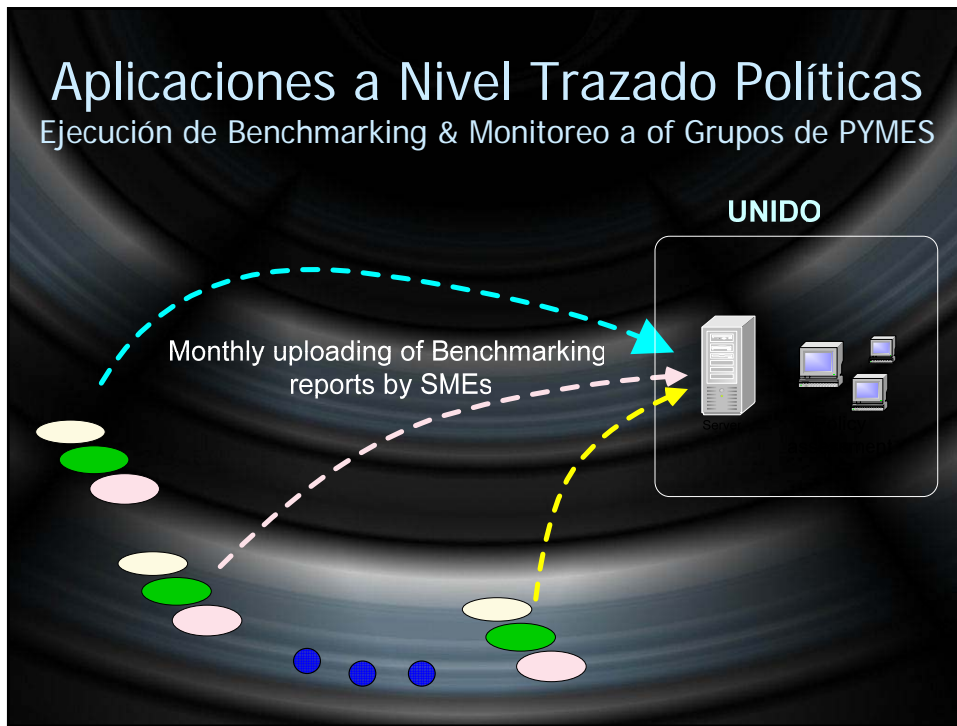


Dueño



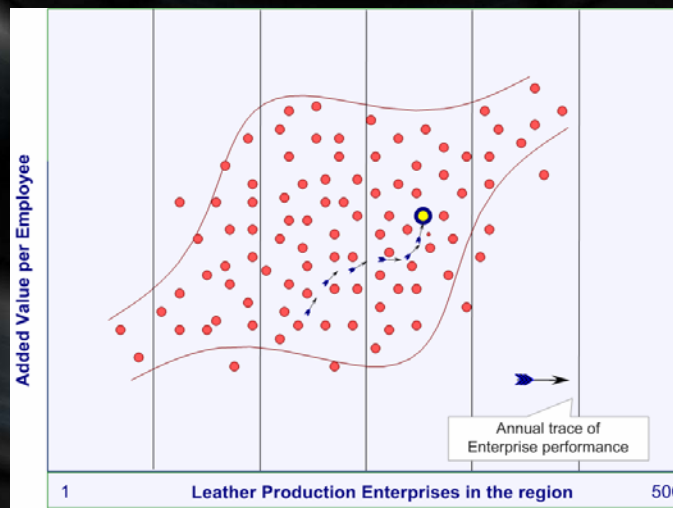
Aplicaciones a Nivel Trazado Políticas

Ejecución de Benchmarking & Monitoreo a of Grupos de PYMES



Ejemplo Trazado de Políticas

Posicionamiento de empresa de referencia en la escala de benchmark "Mejor PYME vs la de más pobre Ejecución" en el sector industrial nacional



Bashkortostan, Rusia: Proyecto Traktor



Proyecto Traktor: Objetivos de Implementación de UNIDO Pharos

- Selección de suministradores de componentes locales
- Modernización industrial de suministradores de componentes
- Asistencia a la administración republicana y los dueños en el monitoreo de los resultados de desempeño del cluster
- Facilitamiento de la aceptación y reconocimiento internacionales del proyecto y las partes interesadas

Gestión del Proyecto

- Conocimiento de las empresas en cuanto a participación
- Apoyo a la selección de los mejores suministradores de componentes secundarios basándose en los resultados del diagnóstico y el benchmarking
- Desarrollo de un cluster industrial a partir de un Programa de Modernización Industrial
- Apoyo de la formulación e implementación de propuesta de financiamiento del proyecto de la UE presentando los resultados reales del cluster, y asegurando la transparencia del monitoreo

Conclusiones:

- La mayor parte de las PYMES industriales no tienen las mejores prácticas de medición sistemática y planificación de resultados.
- La implementación de métodos de productividad e ingeniería industrial usando herramientas de gestión del desempeño personal simples y de poco costo permiten eliminar ineficiencias sistemáticamente, maximizando los resultados del negocio.

Conclusiones:

- El nuevo Programa de Construcción de Capacidad y Mejoramiento proporciona una combinación práctica de metodología, las mejores prácticas y software para mejorar la productividad, competitividad y calidad para el crecimiento sostenible.
- Las PYMES se hacen más transparentes y preparadas para las inversiones nacionales e internacionales, además de mejorar su capacidad para el comercio y las exportaciones.

Conclusiones:

- El Programa mejora la capacidad de los empresarios para la Gestión del Cambio, las inversiones, la introducción de innovaciones y las nuevas tecnologías.
- El Programa facilita los desarrollos de negocios y el potencial empresarial, facilitando la implementación de la ISO 9001.

Conclusiones:

- El Programa entrega un contenido único y proporciona un paquete comprensivo de servicios a un nivel de costo aceptable, resultando en importantes ganancias de Capital del Conocimiento.



Preguntas?

Muchas Gracias!

Contactos:

Serge Golovanov
Ph.D., Dipl. Eng.,
Consultor Internacional de ONUDI
Director, Centro de Mejoramiento de
Desempeño de la Empresa
GOLEM IMS GMBH, Viena, Austria

e-mail: info@win2biz.com

Referencias

materiales fuente tomados de

- NYPL Digital Gallery,
<http://digitalgallery.nypl.org/nypldigital/index.cfm>
- Nationals Archives and Record Administration,
<http://www.archives.gov/exhibits/twww/>
- Dongguan Digi-in Digital Technology Co.,Ltd,
<http://www.digi-in.com.cn/en/index.asp>
- <http://www.istockphoto.com>