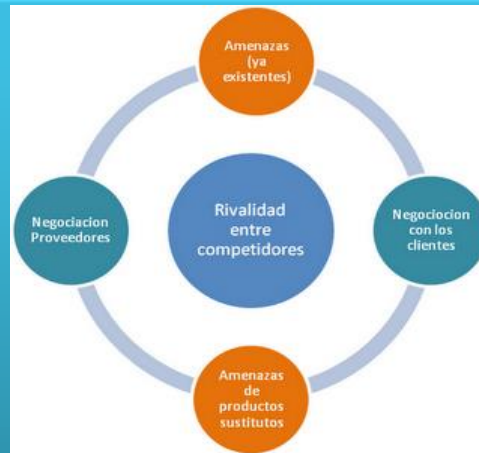




Planificación Estratégica



Consultoría estratégica



Dentro del área de innovación del ITEC, se enmarca la actividad de **consultoría estratégica**, dirigida a empresas industriales y de servicios. Esta actividad se dirige a empresas que quieran mejorar su rentabilidad, abrir nuevas líneas de negocio, entrar en nuevos mercados o mejorar su competencias clave.

Los tipos de proyectos que se realizan son:

- Planes estratégicos.
- Planes de viabilidad.
- Planes directores.
- Mejora de la productividad y la competitividad.
- Plan estratégico de innovación en productos.
- Mejora de la producción y operaciones.



Metodología de trabajo



Dentro de las actividades de consultoría estratégica se llevan a cabo una gran diversidad de trabajos, cada uno de los cuales cuenta con su propia metodología y enfoque personalizado, aunque todos ellos tienen una forma de trabajo común, que consiste en la realización de los siguientes pasos:

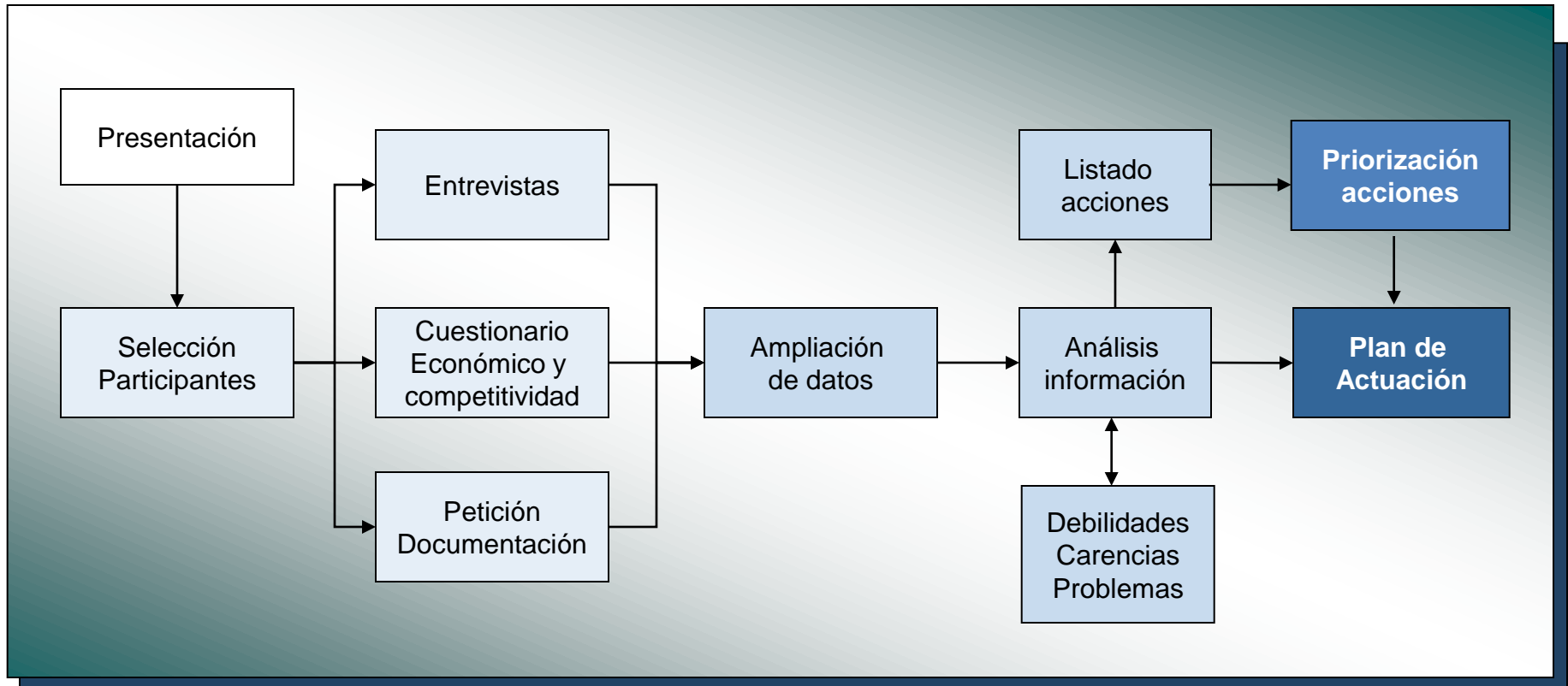
- Una auditoría inicial o diagnóstico de situación.
- La definición del plan de acción.
- La implantación del plan de acción.
- La consolidación de resultados y definición de nuevos objetivos.



Auditoría inicial



Su objetivo es el de analizar la empresa **en todos sus ámbitos de gestión**. Tras la selección de los profesionales que tomarán parte en el proceso, se recopila la información de la empresa (económica, laboral, de mercado, de operaciones, etc), tanto mediante entrevistas personales, como por análisis de la documentación y datos e informes disponibles. Se trata de obtener una visión completa y real de la empresa, así como de sus posibilidades de desarrollo y de mejora en el corto y medio plazo.

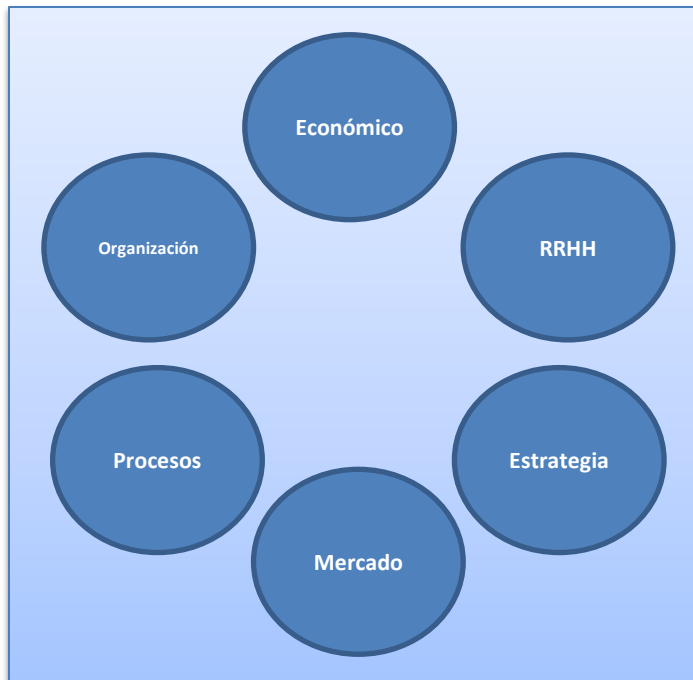


Auditoría inicial



En este análisis se requiere entrar al detalle de los diferentes ámbitos de gestión, profundizando en los problemas actuales, sus causas y las posibles soluciones, analizando también las razones o frenos que han impedido en el pasado su resolución. En todo el análisis se tienen en cuenta los factores del entorno económico y social, tanto actual como su potencial evolución a medio plazo.

El proceso de trabajo permite que a medida que se cubren sus etapas, se vaya profundizando en las actuales dificultades de la empresa y en la forma de aprovechar sus oportunidades.



En las últimas etapas del proceso de análisis, se trabaja con el equipo de profesionales de la empresa para afinar los resultados, priorizar los problemas, y definir el enfoque más adecuado de orientación estratégica y operativa de la empresa. Lo importante es comprender la situación de partida al máximo detalle posible, antes de definir sus soluciones.



Análisis económico y financiero



Dentro del análisis inicial, adquiere gran importancia el análisis económico (y financiero), de la actividad de la empresa, y su evolución en los últimos años. Esta cuestión es crítica cuando se trata de poner en marcha un plan de viabilidad o cuando lo que se pretende es mejorar el margen de beneficios de la empresa.

Las principales cuestiones que se tienen en cuenta son:

- El análisis de la cuenta de explotación.
- Principales gastos de la empresa y potencial de reducción.
- Fuentes de ingresos y su potencial.
- Análisis de los costes de operación y del margen de los productos y servicios.
- Rentabilidad por cliente/mercado.
- Indicadores económicos.
- Rentabilidad.
- Liquidez.
- Sistema de seguimiento y control económico.



Dirección estratégica



La situación económica financiera es el resultado de un determinado posicionamiento en el mercado, de las ventajas competitivas que se tienen y de la forma en que se explotan.

Una de las primaras cuestiones a contemplar es el análisis de las **ventajas competitivas** de la organización, en qué se basan, cual es su fuerza en el mercado y frente a la competencia.

Seguidamente se analiza la **coherencia** de la empresa con respecto a sus ventajas, esto es, si realmente la organización está preparada y aporta al mercado los valores que pretende. Algunos

ejemplos son:

- Si una ventaja competitiva es la competencia en costes, es claro que el producto debe ser más barato de fabricar o de suministrar que el que ofrece la competencia. **Pero, y si no es realmente así?**
- Si la estrategia es la de la diversidad de producto y su personalización a los gustos particulares de los clientes, la empresa deberá estar preparada para gestionar eficazmente esta diversidad de producto, y deberá ser muy ágil en sus procesos de diseño y fabricación. **Si lo fuera, puede estar tratando de defender una estrategia equivocada.**

Análisis de operaciones



Dentro del proceso de análisis, se dedica un capítulo especial a la productividad de la empresa, estudiando su proceso productivo o de provisión de servicios y comparándolo con los sistemas actuales de optimización de la productividad.

En el ámbito productivo se evalúan las siguientes cuestiones:

- Nivel de eficiencia en los procesos productivos.
- Planificación, y control de la producción.
- Aplicación de técnicas de mejora (Kaizen, 5 S, TPM, VSM, SMED, Células de fabricación y minifábricas)
- La gestión medioambiental, de la calidad, el mantenimiento y de la PRL.
- La mejora de la eficiencia energética y reducción del consumo energético.
- Las TICs aplicadas a la producción (MES, CDP, GMAO, GPAO, SPC).
- La logística, gestión de almacenes y nivel de stocks.

En el ámbito de los servicios:

- Los procesos de provisión de servicios, nivel de definición y de control.
- El grado de satisfacción de los Clientes.
- Las tecnologías de apoyo.
- Valor añadido de los servicios.
- Indicadores de seguimiento y gestión.



Herramientas de apoyo al análisis



En la auditoría inicial es común el uso de diversas metodologías, técnicas y herramientas que tienen gran utilidad para estructurar la información y lograr una mayor claridad en los planteamientos.

Algunas de estas metodologías y herramientas son:

- Sistemas de análisis económico. E
- El análisis de costes ABM.
- El análisis DAFO y PREN.
- El cuadro de mando integral.
- La reingeniería de procesos.
- La gestión por indicadores.
- El análisis PEST.
- Las 5 fuerzas de Porter.
- La gestión por procesos.
- La orientación a resultados.



Análisis INTERNO	Análisis EXTERNO
DEBILIDAD Aspecto negativo de una situación interna y actual	AMENAZA Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura
FORTALEZA Aspecto positivo de una situación interna y actual	OPORTUNIDAD Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura

Plan de actuación

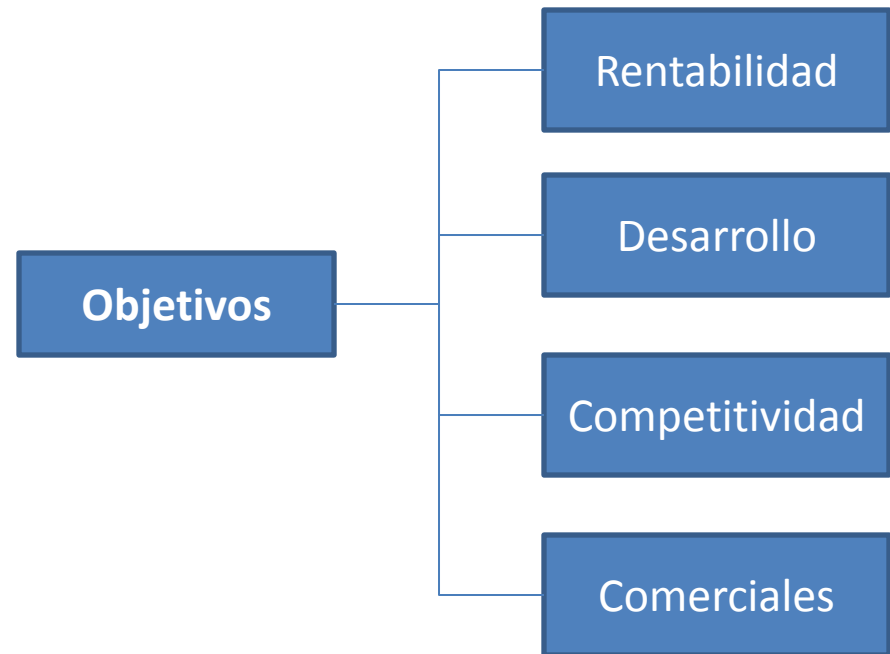


Tras el análisis inicial, se define un **plan de actuación** que plantea un escenario futuro para la organización, con unos **objetivos de mejora** en los diversos ámbitos de actividad. Este plan de actuación va dirigido a la eliminación o superación de los actuales problemas de la empresa y al aprovechamiento de sus oportunidades de mejora o de desarrollo, y se compone de un **conjunto de acciones** que se deben realizar en un determinado plazo de tiempo.

Cada **acción** va dirigida a un determinado ámbito (Estratégico, financiero, gestión, RRHH, operaciones y mercado)

Algunos ejemplos son:

- Gestión y control económicos de la actividad.
- Redefinición y mejora de los procesos de gestión.
- Cuadro de mando de indicadores.
- Gestión por el comité de dirección.
- Mejora de la productividad.
- Mejora de la calidad o de las operaciones.
- Plan de mejora comercial.
- Procesos de internacionalización.



Implantación



Tras la definición de las medidas recogidas en el plan de actuación, se define la forma en que se van a llevar a cabo, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Cronograma de las actuaciones.
- Objetivos generales y de cada acción.
- Responsable de cada acción y agentes que participan.
- Plan de trabajo y recursos necesarios por cada acción.
- Indicadores de seguimiento y de resultados.
- Comité de seguimiento, por lo general el comité de dirección.
- Planes de contingencia.
- Asesoramiento externo en su realización.



La implantación de un plan de actuación puede durar entre 9 meses y dos años, según el contenido y alcance de las medidas que se quieren llevar a cabo.

Finalización del proyecto



Al finalizar el proyecto, se llevan a cabo las siguientes acciones:

- Una evaluación de los resultados, y evaluación del cumplimiento de los objetivos, por cada una de las acciones realizadas.
- Una consolidación de los nuevos modos de trabajo en el sistema de gestión de la empresa. Se trata de que los avances logrados sean permanentes.
- Una identificación de los siguientes objetivos y actuaciones que la empresa puede conseguir y poner en marcha a medio plazo.



<http://www.grupolvf.com>

<http://es.linkedin.com/in/villaverdeindustrialleadership/>

Gracias por su atención

Luis Villaverde
Director LVF
696914625
direccion@grupolvf.com