



PROGRAMA DE EXCELENCIA OPERACIONAL APLICADA

Abril de 2015

Fundación Instituto Cameral
para la Creación y Desarrollo
de la Empresa (INCYDE)

Ribera del Loira 12, 3ª planta
28042 Madrid
CIF.: G-82639352

Tlf.: 91 590 69 60
Fax: 91 590 69 69
incyde@incydecamaras.es



INDICE

1.	Introducción	3
2.	Objetivo del Programa	5
3.	Objetivos y Características generales del programa.....	7
3.1	<i>Destinatarios</i>	8
3.2	<i>Número de participantes</i>	9
3.3	<i>Duración</i>	9
4.	Metodología del Programa.	10
4.1	<i>Metodología formativa</i>	10
5.	Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.	12
6.	Coherencia con las políticas comunitarias.....	27
6.1	<i>Crecimiento y empleo</i>	27
6.2	<i>Medio ambiente y desarrollo sostenible</i>	27
6.3	<i>Igualdad de Oportunidades</i>	28
6.4	<i>Compromiso de confidencialidad y derechos de autor</i>	28
7.	Calendario de ejecución.....	29

1. Introducción

Los **objetivos** del *Proyecto* se enmarcan dentro de los objetivos de **Europa 2020**, la nueva estrategia de la UE para “*un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*”, promoviendo la formación de las personas y facilitando su incorporación al mercado de trabajo dificultada por la situación de crisis económica y financiera en Europa.

Así mismo, las medidas que se adoptan en el presente proyecto están plenamente integradas en la **Estrategia Europea de Empleo**, que pretende *crear más y mejores puestos de trabajo* en toda la UE, impulsando medidas que permitan alcanzar, de aquí a 2020, tres objetivos fundamentales:

- **integrar en el mercado laboral** al 75% de las personas de edades comprendidas entre 20 y 64 años
- mantener la tasa de abandono escolar por debajo del 10% y lograr que al menos un 40% de las personas de edades comprendidas entre 30 y 34 años completen la educación superior
- reducir al menos en 20 millones el número de personas en situación o riesgo de **pobreza** y exclusión social

y en el **Pacto europeo para la juventud** que introduce medidas para *el empleo, la integración y la promoción social de los jóvenes*, estableciendo entre las directrices más pertinentes, la promoción de un enfoque del trabajo basado en el ciclo de vida, renovando los esfuerzos para crear itinerarios hacia el empleo para los jóvenes reduciendo el desempleo juvenil.

En este contexto, el **Fondo Social Europeo** (FSE) se convierte en una herramienta básica para alcanzar los objetivos establecidos en el marco anteriormente definido; al mismo tiempo que, el presente proyecto, responde a uno de los considerandos



recogidos en el Reglamento (CE) 1081/2006 de 5 de julio relativo al Fondo Social Europeo, *"el fomento de las acciones transnacionales e interregionales innovadoras constituye una dimensión importante que conviene integrar en el ámbito del FSE"*.

Igualmente, incide en una de las áreas prioritarias de intervención europea para ayudar a las regiones a alcanzar mayor progreso económico y social: la promoción del desarrollo a través del sector privado.

2. Objetivo del Programa

En un mercado tan impredecible y competitivo como el actual, a las empresas sólo les queda la opción de crecer o desaparecer. Y para crecer, las organizaciones deben contar con una buena gestión que les permita mejorar más rápidamente que sus competidores, minimizando o eliminando costos operativos innecesarios.

Para ello se necesita estar comprometido con la mejora continua y conocer los Fundamentos de la Calidad como premisa para mejorar la Eficiencia de la Empresa; es decir se necesita aplicar la **Excelencia Operacional**.

Dentro del ámbito empresarial nos podemos encontrar con un número elevado de definiciones de Excelencia Operacional, y todas se van a caracterizar por destacar que su aplicación siempre nos va a llevar a mejorar nuestra calidad, productividad y puntualidad en la entrega de productos y servicios, incrementando por tanto nuestra competitividad de cara a los clientes.

En este sentido, la definición aparecida en la revista ABB es bastante fiel a este concepto al afirmar que *"La excelencia operacional es el aspecto del funcionamiento empresarial que hace que mi organización resulte la elección lógica para los clientes"*.

Por esta razón se presenta este Programa de la Fundación Incyde: con el propósito de ayudar a las empresas a formar parte de esa elección lógica, mostrando las líneas básicas que permitan desarrollar la Excelencia Operacional a través de las áreas incluidas en el Programa.

Está claro que en el actual contexto empresarial de Globalización, Outsourcing, I+D+I o cambios constantes en las TICs, se antoja vital conocer técnicas y herramientas que nos permitan mantener e incluso incrementar las ventajas competitivas que presente mi organización, a través de la Mejora en las

operaciones de sus líneas de negocio. Por ello, integrar la Excelencia Operacional en la Cultura de la Organización, y alinearla con sus valores, debe permitirnos conseguir mejoras como racionalizar nuestra cartera de productos, optimizar los tiempos de producción, o implantar nuevas estrategias de gestión de los recursos.

Por desgracia, a las empresas ya no les queda mucha capacidad para soportar actividades residuales, por lo que la aplicación de la Excelencia Operacional, se ha convertido en una cuestión de supervivencia y se debe emplear como la base del futuro Modelo de Negocio que va a precisar de una Metodología capaz de:

- Aplicarse en todos los ámbitos de la Organización para enfrentarse y resolver sus necesidades
- Integrar todos los procesos y sus posibles mejoras
- Agrupar Control, Mejora y Gestión en un único proceso
- Y desarrollar el Liderazgo en la Gestión

Por ello, conceptos como Mejora Continua y Reingeniería, Lean Manufacturing, Kaizen, Just-in-time o Seis Sigma y su aplicación a áreas de la empresa como el Márketing o las Finanzas, pueden contribuir mucho a mejorar la Gestión Empresarial.

Este Programa nace como un instrumento de ayuda para cualquier Empresario y/o Profesional que quiera conocer y aprovechar la Excelencia Operacional como la piedra angular de su negocio, y que le permita mejorar su competitividad dentro de un mercado que se enfrenta a nuevos retos, pero que a su vez cuenta con nuevos apoyos.

Del mismo modo pretende colaborar con los participantes en el diseño de una Arquitectura Empresarial acorde a las directrices ofertadas por la Excelencia Operacional y cuyas Políticas y Estrategias muestren unas líneas de actuación basadas en estas directrices.

3. Objetivos y Características generales del programa

Objetivos generales:

- Dar a conocer y desarrollar la idea de Excelencia Operacional a las Empresas participantes como base de la gestión del negocio por su valor en la Mejora de la Eficiencia y en la Satisfacción de las Necesidades del Cliente
- Desarrollar un Modelo de Negocio basado en la Excelencia Operacional, facilitando la Transición desde el Modelo de Negocio Tradicional
- Consolidar a las empresas participantes mediante el desarrollo de líneas operativas basadas en la Excelencia Operacional
- Desarrollar un Plan de Mejora como Herramienta de ayuda para la Consolidación de la Empresa basado en los Modelos de la Arquitectura Empresarial

Objetivos específicos:

- Ayudar en la Gestión del Cambio que supone para toda empresa la adopción de la Excelencia Operacional, analizando las diferentes perspectivas que presenta la Arquitectura Empresarial para su implantación en toda empresa.
- Mostrar la Gestión por Procesos, destacando el concepto de proceso, como paso previo a la Excelencia Operacional, y como base de introducción a las Metodologías de Cambio: Mejora Continua y Reingeniería
- Dar a conocer al participante las Herramientas promovidas por el Lean Marketing que permitan validar el conocimiento de la empresa sobre sus productos y servicios con el mercado para así generar valor en el consumidor

- Conocer los conceptos y principios sobre los cuales se asienta el sistema de producción "Lean Manufacturing" y ser capaz de identificar el desperdicio de las operaciones y establecer las formas adecuadas para su reducción.
- Presentar los conceptos y técnicas para la revisión del sistema contable del negocio hacia Lean Accounting y soporte administrativo de la mejora continua en términos contables y financieros.
- Exponer otras herramientas relacionadas con la Excelencia Operacional que pueden ser certificables, con el fin de conseguir un valor sobre el grado de acercamiento a la excelencia de la organización.

3.1 Destinatarios

El Programa va dirigido a cualquier stakeholder relacionado/interesado en la Excelencia Operacional:

- Empresas con nuevos objetivos en Gestión y Mejora de las Operaciones, Lanzamiento de nuevos Negocios/Productos, Internacionalización del Negocio, etc...
- Responsables de Empresas en cargos de Dirección, Áreas de Operaciones, Producción, Compras, Calidad y Gestión en General.
- Pequeños Empresarios, Gerentes, Jefes de área, Directores de Departamentos, supervisores y en general Empleados cualificados de cualquier empresa tanto pública como privada
- Personal Técnico y Profesionales Independientes que desarrollen su actividad como Directores de Proyectos o Consultores con experiencia en el ámbito de las operaciones, responsabilidad en gestión o que deseen obtener una formación en estos ámbitos.

3.2 Número de participantes

- Un mínimo de veinte empresas/emprendedores y un máximo de veinticinco.

3.3 Duración

- 8 semanas consecutivas a un promedio de 40 horas semanales (320 horas) con la siguiente distribución de contenidos:

a. Sesiones de formación conjunta:

En estas sesiones conjuntas se impartirán los contenidos generales del programa, con el fin de proporcionar los conocimientos, herramientas y habilidades esenciales en cada una de las áreas de conocimiento y promover las sinergias e intercambios de experiencia entre los participantes en el mismo.

b. Acciones de acompañamiento y seguimiento individualizado

Con la consigna de la mayor flexibilidad y adaptación a cada uno de los alumnos participantes, se desarrollan actuaciones de seguimiento individualizado en los que se orienta a cada uno en función de su perfil profesional y de la actividad de cada empresa, en el proceso de aplicación e implementación de los contenidos generales abordados a las sesiones conjuntas de formación.

4. Metodología del Programa.

4.1 Metodología formativa

Los programas serán impartidos por personas con amplia experiencia profesional y docente, siendo todos ellos consultores homologados por la Fundación INCYDE como formadores.

La mejora de competencias de los participantes se trabaja mediante dos vías complementarias:

- **Formación genérica** que se imparte en sesiones de asistencia conjunta y
- **Formación específica y a “la medida”** durante la consultoría semanal mantenida con cada participante en su propio domicilio o sede social, o en la sede de la Cámara.

Tanto los contenidos teóricos como los prácticos de la formación conjunta se adaptarán a la formación previa y a los conocimientos de los participantes, de manera flexible y fomentando la participación, el debate y la búsqueda conjunta de soluciones y el desarrollo de casos prácticos. El planteamiento de experiencias e iniciativas en los distintos ámbitos de las empresas participantes permitirán examinar y discutir diferentes alternativas, analizando proyectos de éxito y las posibles causas de otros que han fracasado o no han alcanzado sus principales objetivos.

El trabajo en las tutorías individuales abordará el entorno en el que se enmarca el proyecto empresarial y las características específicas del mismo, abriendo vías de desarrollo y consolidación de la actividad realizada por el empresario, gestor profesional o emprendedor.



En las tutorías se aplicarán a cada caso individual los contenidos de los distintos módulos, enlazándolos con las herramientas y técnicas que los participantes deberán aplicar a sus respectivas situaciones y proyectos.

5. Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.

INTRODUCCIÓN Y CONSULTORÍA INICIAL. AREA DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL

- Aportación de metodologías para el análisis del entorno del proyecto propuesto en función de los siguientes factores:
 - a. políticos,
 - b. administrativos,
 - c. sociales,
 - d. tecnológicos,
 - e. operativos,
 - f. ambientales y climáticos,
 - g. jurídicos,
 - h. recursos humanos disponibles,
 - i. y cualesquiera otros relevantes.
- Aportación de metodologías para el análisis interno de la empresa, en función de las capacidades de los empresarios, profesionales y emprendedores que les puedan llevar a una posición competitiva:
 - a. capacidades personales,
 - b. formación previa,
 - c. habilidades complementarias,
 - d. conocimientos,
 - e. actitudes hacia el aprendizaje y la innovación,

- f. posibilidades financieras, etc.
- Diagnóstico DAFO de la situación actual de la empresa en cuanto a fortalezas y debilidades intrínsecas de la empresa o proyecto, y en cuanto a amenazas y oportunidades procedentes del entorno y del mercado.
 - Aportación de metodologías para la elaboración de planes de mejora de la producción y la competitividad, en los mercados de la producción y comercialización del proyecto.
 - Aportación de metodología para la elaboración de un estudio básico de viabilidad y plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras en producción de actividades complementarias a la producción y comercialización.

AREA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SUS METODOLOGÍAS DE CAMBIO (MEJORA CONTINUA Y BPR)

Si se quiere alcanzar la Excelencia Operacional debemos partir de los cimientos de la organización: la Definición, Modelización y Evaluación de sus Procesos. Toda empresa va a ser tan eficiente como lo sean sus procesos, y por ello hay que tomar conciencia de este principio para reaccionar ante la ineficiencia que representa una gestión basada en las áreas funcionales, con sus focos de poder y su resistencia ante los cambios.

Conocer la Gestión por Procesos, para potenciar el concepto del proceso y que permita trabajar con una visión de objetivo en el cliente, debe ser la forma de gestión de toda organización como paso previo a la Excelencia Operacional, planteándonosla como un objetivo, no como una consecuencia.

Esta metodología cuyo objetivo va a ser mejorar el desempeño de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, se refiere al cambio operacional de la empresa al pasar de una operativa funcional a una operativa basada en procesos y por ello inicialmente deberemos definir y situar a toda organización a través de una serie de pasos:

- Análisis Interno y Externo
- Diagnóstico general de los procesos: Identificación de los procesos
- Priorización de los procesos
- Selección de los procesos
- Descripción de los procesos seleccionados
- Identificar Objetivos
- Formación del equipo de análisis de procesos
- Definir factores claves a medir(indicadores)
- Establecer el patrón de comparación
- Medir el desempeño del proceso.
- Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.
- Establecer el plan de mejoras
- Ejecutar el plan de mejoras
- Supervisar y evaluar los resultados

Hasta aquí está todo muy claro, pero ¿Cómo mejorar mis Procesos? ¿Cómo hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables? ¿Qué cambiar? ¿Y cómo cambiarlo? Para dar respuesta a estas preguntas se deberían conocer las siguientes Metodologías de Cambio:

- **Mejora Continua:** Pequeños cambios incrementales en los procesos productivos o en las prácticas de trabajo que permiten mejorar algún indicador de rendimiento, y que no necesitan de grandes inversiones para realizarse, pero que deben contar con la implicación de todos los

componentes de la empresa.

- **Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR):** Método en el cual se rediseñan los procesos principales del negocio totalmente, empleando todos los recursos tecnológicos y organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

A partir de este punto la Organización habrá sentado las bases para plantearse aplicar un Programa de Excelencia Operacional en su seno de una forma coherente y productiva.

AREA DE LEAN MANUFACTURING Y SUS HERRAMIENTAS

Si deseamos como empresarios abordar la **Excelencia Operacional**, el punto de partida es una reflexión interna: *¿dónde estoy? ¿hacia dónde voy? ¿y qué quiero conseguir?* Realmente se trata de hacer una radiografía de la situación presente y otra de la situación futura (objetivo a conseguir), y analizar la adecuación del camino o "path" que hemos diseñado para llegar desde una a la otra.

Por eso, es importante que en este camino que hemos emprendido abramos la mente hacia una nueva manera de gestionar, más práctica, operativa y funcional. La filosofía Lean, basada principalmente en la **eliminación del despilfarro o desperdicio**, propone que se trabaje con una **producción ajustada y optimizada**, pudiendo emplear para conseguirlo diferentes herramientas y

técnicas, siempre dentro de un marco de mejora continua y de gestión por procesos.

El Lean Manufacturing o producción ajustada (traducción del inglés) determina ocho categorías de desperdicios sobre los que podríamos trabajar para acercar nuestro negocio a la **Excelencia Operacional**:

- Tiempo de espera
- Sobreproducción
- Movimientos
- Defectos o errores
- Inventario
- Transporte o traslados
- Exceso de procesados
- Potencial humano subutilizado

Según Taiichi Ohno, creador del Lean Management, todo sistema productivo se apoya en dos pilares fundamentales: el **Just in Time** y el **Jidoka**.

- **Just in Time (JIT)**. Permite aumentar la productividad, reducir el coste de gestión y de las pérdidas en almacenes debido a suministros innecesarios. Su objetivo principal es «producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan». La aplicación del JIT puede realizarse mediante la puesta en marcha de diferentes conceptos, sistemas o métodos, entre otros:
 - El empleo de recursos flexibles
 - La distribución en planta celular
 - El sistema Pull o de arranque
 - La producción en pequeños lotes

- La reducción de los tiempos de fabricación y minimización de los tiempos de entrega
- La minimización de stock
- La tolerancia cero a errores
- La metodología 5S
- “Cero paradas técnicas”
- La adaptación rápida de la maquinaria (SMED)
- El Mantenimiento Productivo Total
- La Producción Uniforme
- La Calidad en la fuente: cero defectos
- Redes de proveedores
- La mejora continua
- Kanban
- Kaizen
- Jidoka o autonomación (automatización con un toque humano). Se fundamenta en conseguir que el control de calidad no recaiga sobre un solo departamento, si no que involucre a todo el personal de producción pudiendo contar con una automatización de las máquinas para que en caso de defecto o fallo, se pare la cadena de producción inmediatamente. Para aplicar correctamente el Jidoka, los pasos a seguir son cuatro:
 - Detectar la anomalía
 - Parar
 - Corregir
 - Investigar las causas y eliminarlas

Durante esta semana del programa también se estudiarán las Herramientas Lean que más se adecuen a cada proyecto, como por ejemplo:

- **Value Stream Mapping (VSM) o Mapa de la Cadena de Valor.** El VSM plasmará la filosofía Lean en un Mapa que podremos seguir para alcanzar nuestro objetivo: la **excelencia operacional**, mediante el conocimiento de **dónde, qué y cuándo** debe iniciarse la eliminación del desperdicio.
- **5S.** Se trata de una estrategia o técnica de gestión basada en la organización del lugar de trabajo para conseguir un aumento de la productividad y un mejor entorno laboral. Esta técnica se divide en las siguientes etapas o 5S:
 - **Seiri:** subordinar, clasificar, descartar. Se trata de eliminar los elementos innecesarios.
 - **Seiton:** sistematizar, ordenar. Los elementos válidos se ordenarán y organizarán de manera apropiada y eficiente.
 - **Seiso:** sanear, limpiar. Realizar un mantenimiento y control adecuados disminuye los riesgos de averías, problemas o contaminación.
 - **Seiketsu:** simplificar, estandarizar y volver coherente. En este punto se aplica lo visto con anterioridad, principalmente la organización y el control.
 - **Shitsuke:** sostener el proceso, disciplinar. Mantiene todo el sistema, para que no se rompa ningún procedimiento.
- **Kaizen.** Fomenta la mejora continua hacia la calidad total, es decir: hacia la excelencia. Se basa en conseguir la satisfacción del cliente mediante el suministro de productos/servicios de calidad. Se fundamenta en la puesta en marcha de diez principios claros:
 - Enfoque al cliente
 - Realizar mejoras continuas

- Reconocer abiertamente los problemas
- Promover la apertura: eliminación de barreras funcionales
- Crear equipos de trabajo
- Manejar proyectos a través de equipos multi-funcionales
- Fomentar los procesos de relaciones más apropiados
- Desarrollar la autodisciplina
- Mantener informados a los empleados
- Fomentar el desarrollo de todos los empleados

Además de estas herramientas, existen muchas otras como el Trabajo Estandarizado, el Mantenimiento Productivo Total (TPM), el Error Proofing, el Set Up Reduction (SMED), el Flujo Continuo, el Kanban, el Seis Sigma, la Eficiencia del Equipamiento (OEE), ...

Aunque es en el sector industrial donde nace el Lean Manufacturing, en la actualidad se está aplicando esta filosofía de gestión en otros sectores, como el sector servicios: *lean healthcare, lean supply, lean office*, etc. Las PYMES están empezando a introducir algunas de las herramientas en la gestión del negocio, con resultados altamente gratificantes.

ÁREA LEAN MARKETING

El término "Lean" proviene de la metodología japonesa "Lean Manufacturing" basada en los procesos, políticas y controles de calidad que dentro de una línea de producción permiten minimizar o eliminar el desperdicio dentro de este proceso.

A partir de esta premisa, se ha alineado este concepto lean con el ámbito del emprendimiento surgiendo el "Lean Startup" donde se muestra la necesidad de

“crear conceptos básicos (prototipos) de productos o servicios que puedan ser continuamente probados comercialmente para poder recibir la retroalimentación del mercado y poder hacer los ajustes necesarios para definir un producto que satisfaga totalmente”

Pero ¿Es posible adaptar estos principios al mundo del Marketing y las Ventas? ¿Podemos ir desde la prestación de un nuevo servicio o a la fabricación de nuevos productos al desarrollo de nuevos productos o la creación de una campaña de comunicación?

La respuesta es obvia: en nuestra organización debe existir Lean marketing como una de las disciplinas más importantes del negocio. Y por supuesto debemos saber cómo ponerlo en práctica: si en Lean Startup no se busca un producto perfecto, sino a partir de una versión básica (Minimum Viable Product) se pretende aprovechar el feedback posterior del mercado para modificarlo y así satisfacer al 100 % sus necesidades, en términos de productos y Servicios de Marketing, en vez de esperar las reacciones del cliente al tratar de imaginar o adelantarse a sus gustos y deseos, ahora se debe enfocar en conocer, en tiempo real, el contenido de esas expresiones a través de las versiones básicas del producto en el mercado.

Por tanto, el fin último del Lean Marketing es tener la capacidad de diseñar productos que hagan que los mercados hablen: no basta con comunicar productos, hay que generar conversaciones sobre esos productos, y aprovechar esa información.

Obviamente, a la hora de lanzar una campaña se debe confirmar que realmente interesa a los potenciales consumidores, y ¿Cómo se ha realizado tradicionalmente? Simplemente se recurría a un servicio de comunicación que explicara al mercado la propuesta de valor diferencial presente o, si no existía, que desarrollara una historia para atraer la atención de esos consumidores. Lean ayuda a averiguar lo que realmente mueve a los consumidores antes del lanzamiento generando criterios

de validación de hipótesis reales, una Minimum Campaign Viable y desarrollando una Key confirmation Data.

El resultado está claro y con esta metodología la empresa tiene la opción de conocer diferentes tácticas de marketing dentro de la misma campaña, verificando cuales son los mecanismos y los canales que tienen un efecto y ROI positivo en función de las inversiones realizadas. Se ha conseguido generar valor en el consumidor de una forma mucho más ágil que con un desarrollo de productos lineal.

Romper con el enfoque tradicional en el mundo del Marketing y la Publicidad es clave para alcanzar la Excelencia Operacional en la organización, aprovechando las herramientas analíticas para medir resultados que aporten números concretos, tangibles y reales que faciliten la toma de decisiones respecto al marketing

AREA DIRECCION DE PROYECTOS PARA LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL

- Apoyo y seguimiento para la elaboración de los planes de mejora de la competitividad, en el mercado de la producción y comercialización del sector correspondiente.
- Coordinación, apoyo y seguimiento para la elaboración de un estudio básico de viabilidad y plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras, teniendo en cuenta la producción de actividades complementarias a las inicialmente propuestas.

AREA DE LEAN ACCOUNTING

Desde el punto de vista financiero, las organizaciones siempre se han planteado dos líneas de actuación: una es la Mejora de su productividad a través de la

optimización de los recursos y por tanto la disminución de costes, y la otra es mediante el crecimiento, en nuevos clientes o en las ventas a los ya existentes.

Para el segundo caso, las estrategias generalmente suelen apuntar hacia el Liderazgo en Productos a través de la Innovación o Mejorando la Satisfacción del Cliente en aras de buscar su Fidelización.

Pero ¿Y para el primero? Una respuesta inmediata es mediante el Liderazgo en Costos, concepto clave dentro de la Excelencia Operacional, y es ahí por tanto, donde aparecen las "Finanzas Ágiles".

Si traducimos el término "**lean**" **nos vamos a referir a algo delgado**, sin grasa y si lo combinamos con los pocos recursos que dispone una Pyme para enfrentarse a la incertidumbre que le rodea nos encontramos con que una organización va a necesitar de una máxima eficiencia y rapidez para no desaparecer: **Una empresa con el mínimo desperdicio**. La base de la metodología Lean.

En esta línea de actuación la mejor fórmula para sobrevivir simplemente va a ser **gestionar de la manera más eficiente el conocimiento para** no repetir errores y conseguir soluciones rápidas ante los problemas del día a día.

Como tal se presenta Lean Accounting, como una metodología innovadora de transformación de datos en información y generación de indicadores de alto valor para la toma de decisiones y que debe ser usada para proporcionar información precisa, oportuna y comprensible para apoyar la transformación Lean de una compañía, y que nos permita:

- Desarrollar sistemas altamente efectivos para la toma de decisiones
- Reducir tiempos, costos y desperdicios derivados de transacciones innecesarias
- Identificar los beneficios financieros de las iniciativas Lean Six Sigma

- Enfatizar el valor creado por el cliente
- Conectar las medidas de rendimiento y el cambio directo en la organización

Para ello se deberán conocer aspectos como:

- Las Limitaciones de la contabilidad de costos tradicional en el ambiente Lean.
- El lugar de las áreas financieras y contables en el ambiente Lean.
- Definición de desperdicio en el ambiente contable y financiero.
- Los conceptos de Target Cost, Target Price y brechas financieras competitivas en un escenario de competencia intensa.
- La Estructura de un Sistema Lean Accounting
- Los Programas de transición de la Contabilidad tradicional a Lean

No va a ser posible que una organización siga los principios de la Excelencia Operacional si no se aleja de los tradicionales métodos de contabilidad y emplea herramientas Lean que apoyen la eliminación de los desperdicios derivados de los procesos contables

AREA DE CERTIFICAR LA EXCELENCIA: METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN

La Excelencia Operacional puede implantarse siguiendo diferentes caminos, empleando distintas herramientas o técnicas, como ya hemos visto.

Pero, ¿cómo podemos medir nuestro grado de excelencia? Esta es sin duda una pregunta fácil, pero con respuesta compleja. A veces nos puede interesar valorar nuestra excelencia con el fin de que emplear este resultado como una ventaja competitiva en el mercado, y en otras ocasiones para compararnos con nosotros mismos durante diferentes períodos de tiempo.

Vamos a tratar algunas certificaciones y métodos de evaluación relacionados directamente con la búsqueda de la Excelencia Operacional, como por ejemplo:

- **Modelo de Excelencia. Método Baldrige**
- **Modelo Iberoamericano de Excelencia**
- **Modelo de Excelencia y Calidad (EFQM):** se trata de un modelo europeo, basado principalmente en el/la:
 - Orientación hacia resultados
 - Orientación hacia el cliente
 - Liderazgo y coherencia
 - Gestión por procesos y hechos
 - Desarrollo e implicación de las personas
 - Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
 - Responsabilidad Social de la organización

Por otro lado, no hay que olvidar otras herramientas cada vez más implantadas en la actividad diaria de las empresas que favorecen la Excelencia Operacional, destacando la gestión de proyectos o **Project Management** y la **Gestión del Riesgo Operacional**.

El **Project Management** es una metodología que estudia cómo planificar, organizar y gestionar los recursos para conseguir los objetivos de un proyecto, minimizando los errores y los riesgos. La Norma **UNE-ISO 21500:2012 "Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos"** es una guía para la gestión de proyectos, cuyo objetivo principal es facilitar la comprensión de los principios del Project Management.

En el caso de la **Gestión del Riesgo Operacional**, es elemental comprender la definición de riesgo operacional como la posibilidad de que suceda algo que pueda tener un impacto sobre las operaciones de la empresa. Por lo tanto, la **Gestión del Riesgo Operacional** está relacionada con los procesos operativos de la empresa, así como con todos sus elementos y sus resultados. Estudia cada proceso del sistema de gestión operacional y los factores que pueden influir en su desarrollo, para definir los riesgos en base a las amenazas detectadas. El principio fundamental de esta gestión es la definición de un mapa de riesgos de la organización, en el que se encuentren definidos los riesgos operativos y la escala de riesgos en base a su naturaleza, para una vez evaluados establecer un plan de actuación. Es importante entender también que, al igual que la excelencia no se alcanza nunca, el riesgo cero tampoco existe.

¿Y cómo podemos establecer un sistema de **Gestión del Riesgo Operacional**? Con la finalidad de facilitar a las organizaciones cómo afrontar la gestión del riesgo, la Organización Internacional de Estandarización elabora una serie de normas de apoyo que podrán dirigirse hacia las operaciones, como por ejemplo:

- La **UNE-ISO 31000:2010 "Gestión del Riesgo. Principios y directrices"** pretende orientar hacia cómo afrontar la gestión del riesgo en una organización.
- La **ISO/IEC 31010:2009 "Gestión del Riesgo. Técnicas de evaluación de riesgos"**.

AREA DIRECCION DE PROYECTOS FINAL PARA LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

- Revisión final de los planes realizados de mejora de la producción y la competitividad, en el mercado de la producción y comercialización correspondiente.
- Revisión final del plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras en producción de actividades complementarias.
- Igualdad de oportunidades.

AREA DE CALIDAD, PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y MEDIO AMBIENTE

- Normativa aplicable de seguridad. Adaptaciones y señalizaciones necesarias.
- Seguridad alimentaria.
- Normativa específica de Prevención de Riesgos Laborales
- Normativa específica de Gestión Medioambiental
- Calidad de productos.
- Calidad de operaciones y procesos.
- Calidad de imagen.
- Calidad y profesionalidad en los recursos humanos.
- Evaluación y programación de necesidades formativas en seguridad, calidad, medio ambiente y gestión de la sostenibilidad.
- Accesibilidad universal.
- Marcas de calidad de productos como herramienta de marketing.
- Marcas asociadas y clubs de calidad.

- Recomendaciones específicas en materia de prevención de riesgos laborales, calidad y gestión medioambiental aplicadas a cada tipo de empresa.

Este último contenido se impartirá de forma transversal.

6. Coherencia con las políticas comunitarias

6.1 Crecimiento y empleo

Una de las directrices estratégicas comunitarias es “más empleos y de mejor calidad” y una de las vías sugeridas para conseguirlo es a través de la inversión en capital humano. El *Proyecto* promoverá la movilidad de las personas a partir de la mejora y adaptación de la formación para poder trabajar en diferentes escenarios. A su vez, contribuye a alcanzar los propósitos de las directrices integradas nº 17, 18 y 23 para el crecimiento y el empleo.

6.2 Medio ambiente y desarrollo sostenible

En consonancia con la Estrategia de Lisboa que apuesta por el crecimiento sostenible, en el marco del *Proyecto*; se ha querido contribuir a la sensibilización medioambiental, por lo que se promoverán conductas respetuosas con el medio ambiente en cada una de las acciones a desarrollar en el marco del proyecto.

6.3 Igualdad de Oportunidades

La igualdad de oportunidades ha sido uno de los pilares básicos de la Estrategia Europea de Empleo; con el fin de contribuir a alcanzar el objetivo de la estrategia de Lisboa de incrementar la tasa de empleo femenina y a favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Las actuaciones del *Proyecto* serán coherentes con este principio aplicando aquellas medidas de acción positiva que sean pertinentes en las distintas fases del proyecto.

6.4 Compromiso de confidencialidad y derechos de autor

Tal y como exige todo trabajo donde se manejan bases de datos de personas u organizaciones, la Fundación INCYDE se compromete a observar confidencialidad sobre los hechos, informaciones, conocimientos, documentos y otros elementos que le hayan sido facilitados por las entidades y personas que participen en las actuaciones objeto del mismo.

En este sentido, se mantendrá estricta confidencialidad sobre los datos que pueda conocer como consecuencia de las tareas previstas, utilizándolos única y exclusivamente para el desarrollo del proyecto concreto y específico adjudicado, no pudiendo aplicarlos ni utilizarlos con fin distinto, ni comunicarlos en forma y momento algunos a otras personas, ya sean físicas o jurídicas, ni aun después de finalizada la relación contractual entre ambas partes.

En lo relativo a los datos personales, todo el trabajo se realizará ateniéndose a las especificaciones contenidas en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. Además, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 3 y 4 del Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, las medidas de seguridad exigibles serán las del nivel básico, siendo su implementación responsabilidad de la Fundación INCYDE.

7. Calendario de ejecución

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 1	MAÑANA	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial
	TARDE				
	Jornada de Presentación CLASE de 18:00 a 21:00 H			Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial CLASE de 18:00 a 21:00 H	
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 2	MAÑANA	Consultoría Individual de Área de Gestión por Procesos y sus Metodologías de Cambio	Consultoría Individual de Área de Gestión por Procesos y sus Metodologías de Cambio	Consultoría Individual de Área de Gestión por Procesos y sus Metodologías de Cambio	Consultoría Individual de Área de Gestión por Procesos y sus Metodologías de Cambio
	TARDE				
	Área de Gestión por Procesos y sus Metodologías de Cambio CLASE de 18:00 a 21:00 H			Área Dirección de Gestión por Procesos y sus Metodologías de Cambio CLASE de 18:00 a 21:00 H	
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 3	MAÑANA	Consultoría Individual de Área de Lean Manufacturing y sus Herramientas	Consultoría Individual de Área de Lean Manufacturing y sus Herramientas	Consultoría Individual de Área de Lean Manufacturing y sus Herramientas	Consultoría Individual de Área de Lean Manufacturing y sus Herramientas
	TARDE				
	Área de Lean Manufacturing y sus Herramientas CLASE de 18 a 21 h			Área Lean Manufacturing y sus Herramientas CLASE de 18:00 a 21:00 H	
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 4	MAÑANA	Consultoría Individual de Lean Marketing	Consultoría Individual de Lean Marketing	Consultoría Individual de Lean Marketing	Consultoría Individual de Lean Marketing
	TARDE				
	Área de Lean Marketing CLASE de 18:00 a 21:00 H			Área Dirección de Lean Marketing CLASE de 18:00 a 21:00 H	
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 5	MAÑANA	Consultoría Individual. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial			
	TARDE				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 6	MAÑANA	Consultoría Individual Área de Lean Accounting	Consultoría Individual Área de Lean Accounting	Consultoría Individual Área de Lean Accounting	Consultoría Individual Área de Finanzas
	TARDE				
	Área de Lean Accounting CLASE de 18 a 21 h			Área Dirección de Lean Accounting CLASE de 18:00 a 21:00 H	
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 7	MAÑANA	Consultoría Individual Área de Certificar la Excelencia: Metodología de Evaluación	Consultoría Individual Área de Certificar la Excelencia: Metodología de Evaluación	Consultoría Individual Área de Certificar la Excelencia: Metodología de Evaluación	Consultoría Individual Área de Certificar la Excelencia: Metodología de Evaluación
	TARDE				
	Área de Certificar la Excelencia: Metodología de Evaluación CLASE de 18 a 21 h			Área Dirección de Certificar la Excelencia: Metodología de Evaluación CLASE de 18:00 a 21:00 H	
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 8	MAÑANA	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial
	TARDE				
	Igualdad de Oportunidades CLASE de 18:00 a 21:00 H			Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos para la Arquitectura Empresarial Clase de 18 a 21 horas	