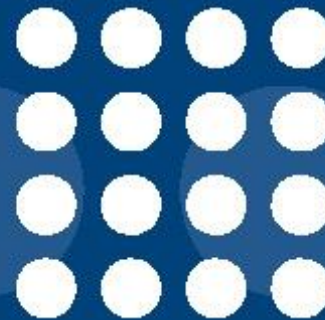


AULES
TEMÀTIQUES



ACC10

CIDEM | COPCA

 Generalitat
de Catalunya

EINES DE GESTIÓ EMPRESARIAL

Barcelona, 2 de desembre de 2008





El principal mitjà de producció
és petit, gris i pesa
aproximadament 1.350 grams



CONCEPTES GESTIÓ

On som?

Què volem
aconseguir

Pressupost

Seguiment

Anàlisi
Desviacions
Accions

MAPA
ESTRATÈGIC

COMPTES
RESULTATS
ESCANDALLS
ANÀLISI
MARGES

QUADRE
INDICADORS

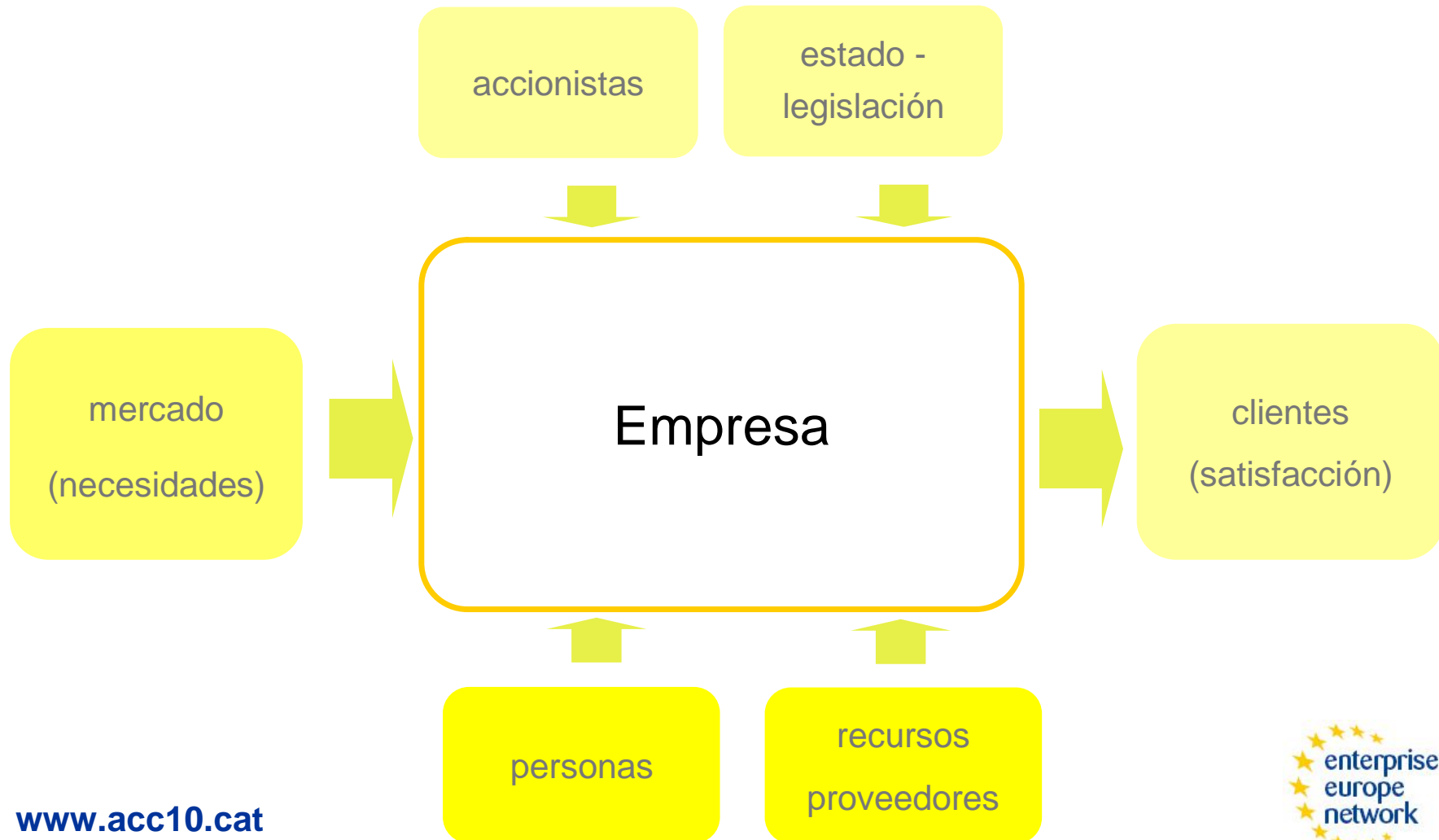
HABILITATS I TÈCNiques
DIRECTIVES
Comunicació, Processos,
Gestió del Temps, Lideratge,
Treball en Equip



CONCEPTES BÀSICS SOBRE PROCESSOS

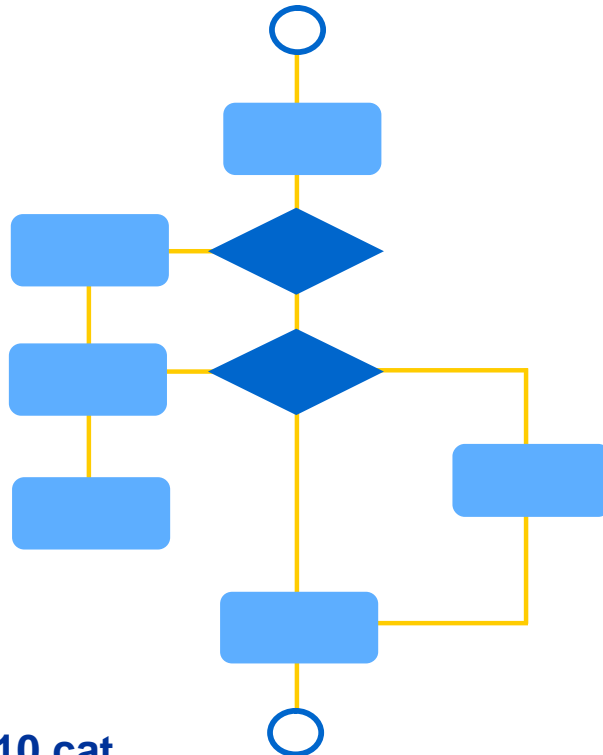
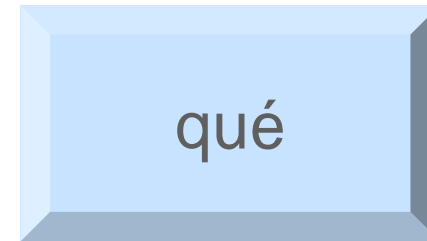


Proceso como sistema



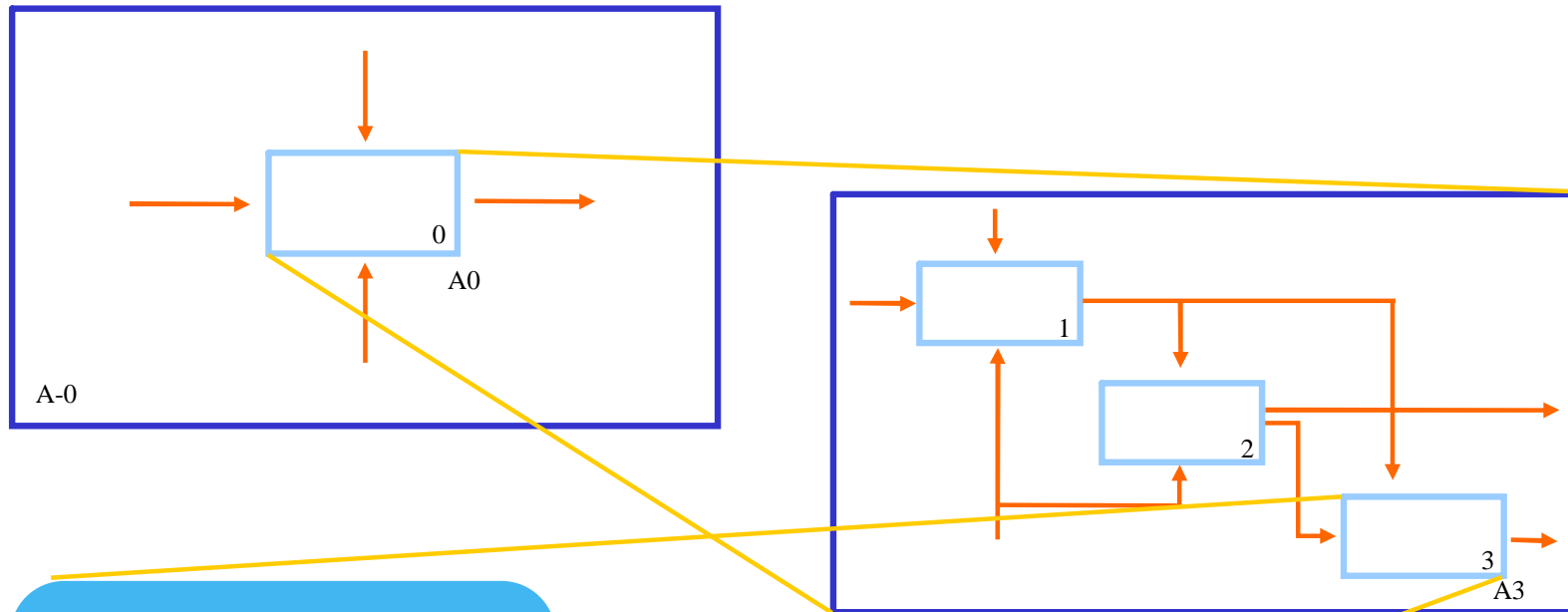


Proceso - procedimiento





Alinear: misión de un proceso



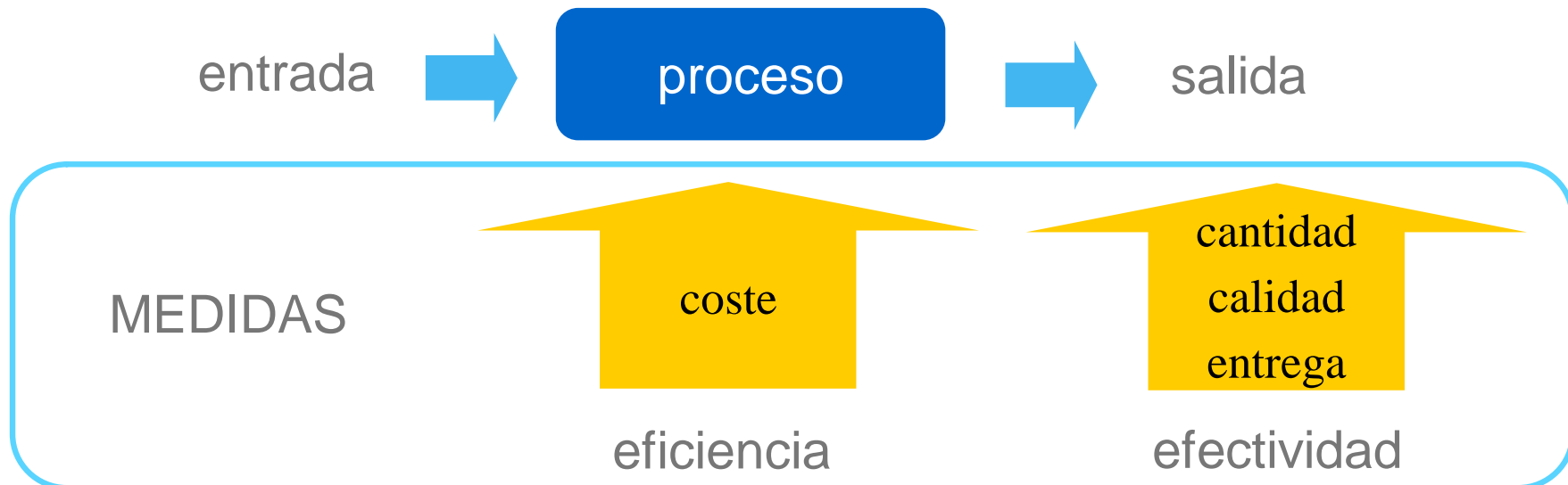
La misión de un
proceso es parte de la
misión de la
organización



Medir: efectividad y eficiencia

Efectividad: cuando el producto o servicio entregado produce el efecto propio o esperado.

Eficiencia: eficacia al menor coste.





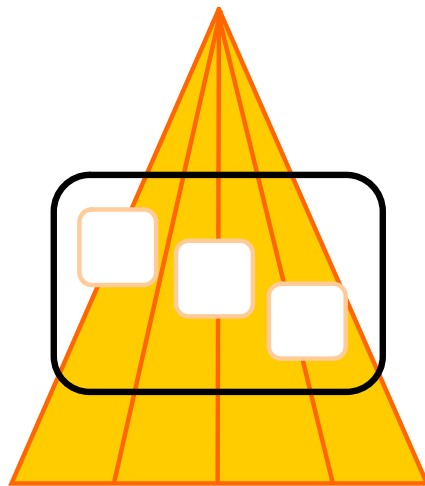
Especificación de objetivos

- Realistas
- Mesurables
- Controlables
- Positivos
- Temporalizados

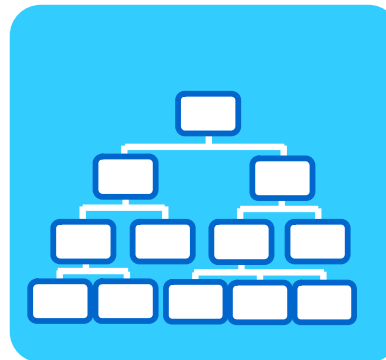
- Motivadores
- Escritos
- Coherentes
- Conocidos
- Consensuados



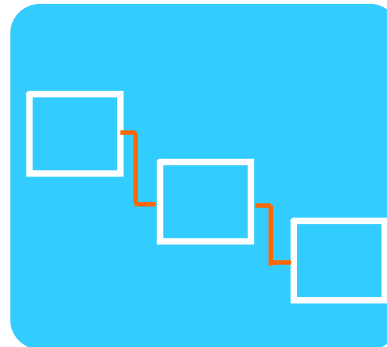
Mejorar: los 3 roles



Dirigente



Propietario
de proceso



Operativa
de proceso

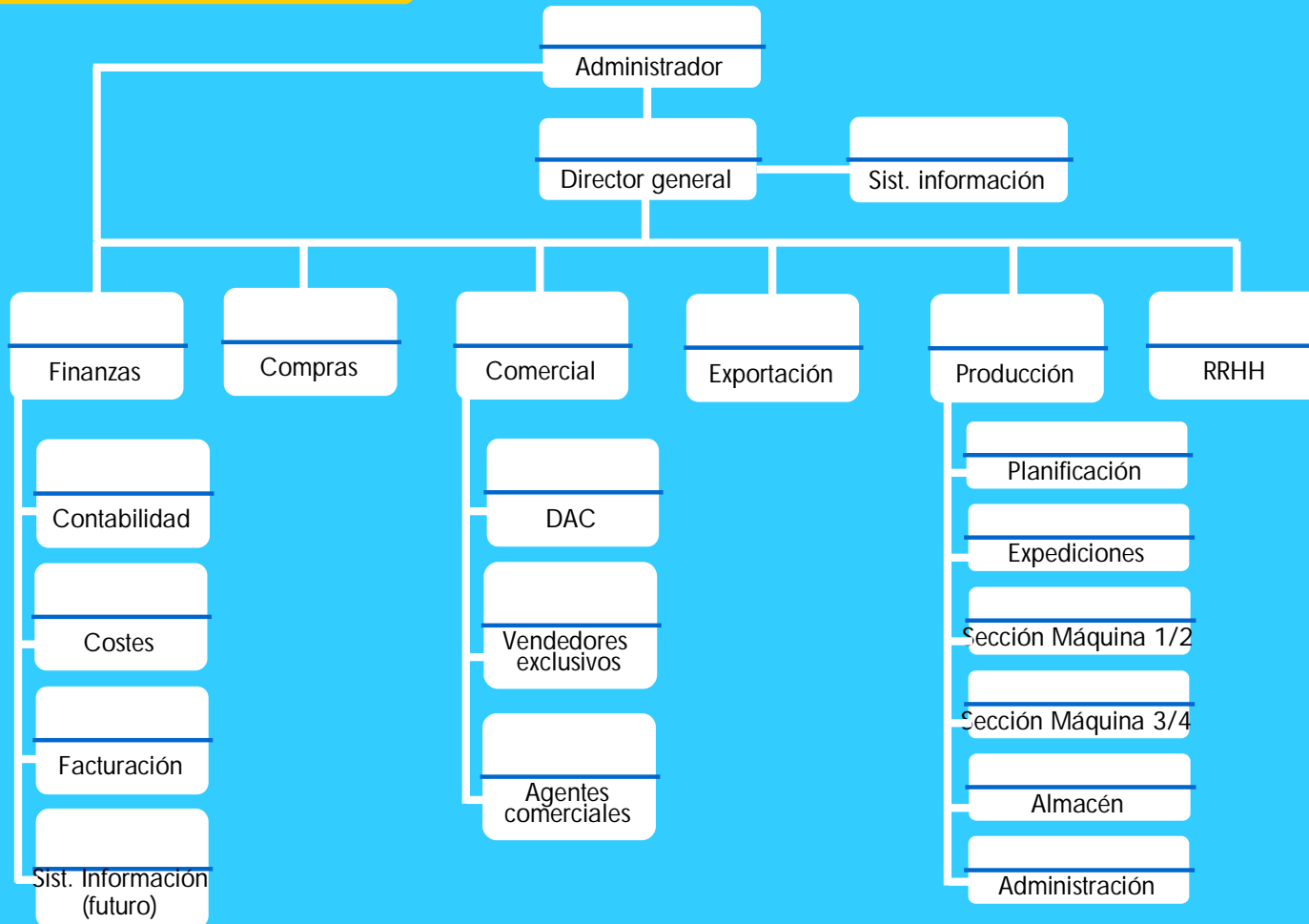
Dirigir qué
se hace

Mejorar cómo
se hace

Hacer

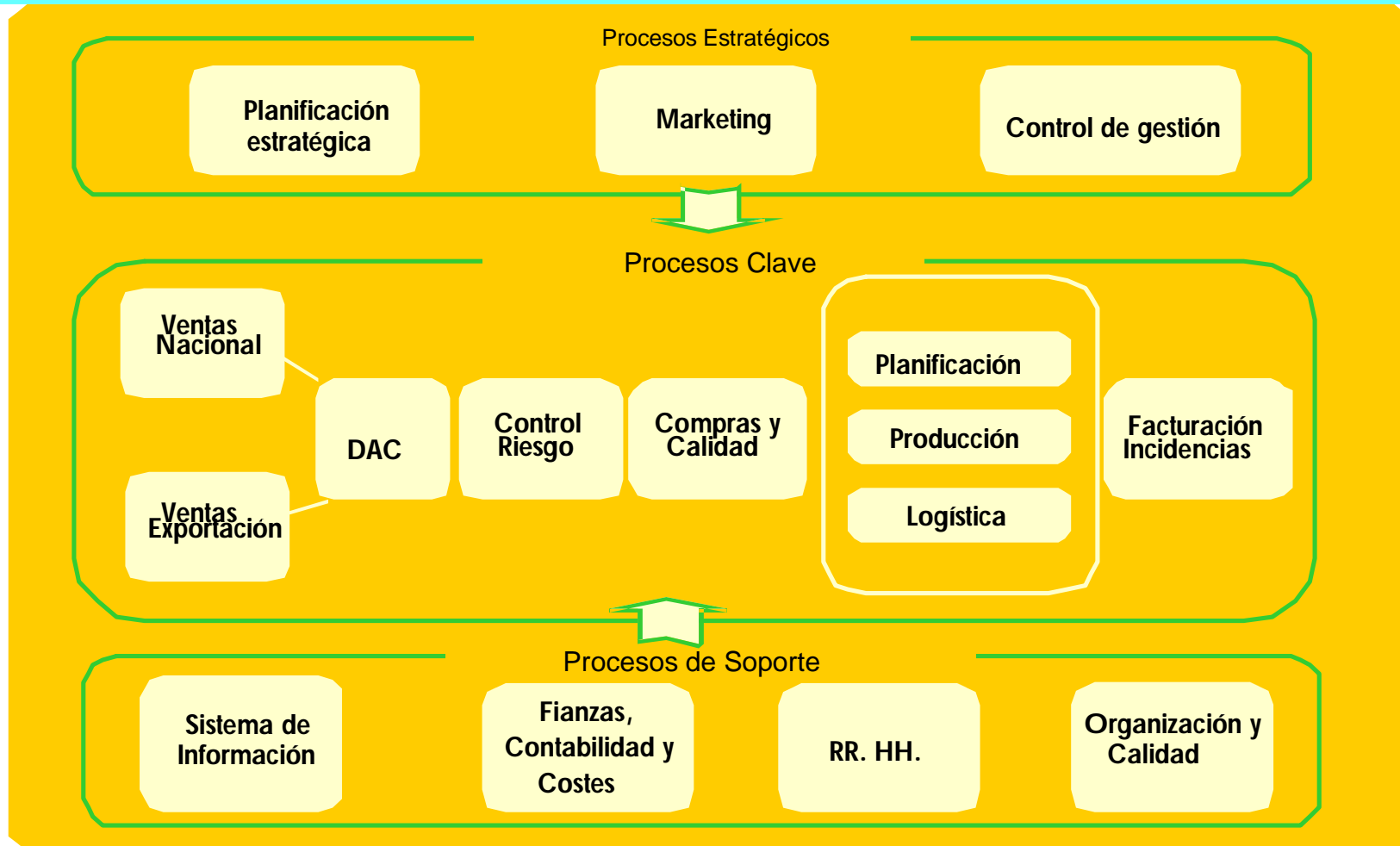


Organigrama





Propuestas de cambio / mejoras





ESTRATÈGIA



La clau no és tenir una bona
Estratègia, sinó ser capaç
d'implantar – la amb confiança



Valor per al client

Què em
Dónes?

Producte + Gamma
+ Qualitat +
Innovació + Servei +
Atenció +
Documentació +
Detalls +
Compliment +
Requeriments + ...

Per què ens
compren ? =

Què pago?

Preu + ...



Procés "Pla estratègic"

Anàlisi

Desenvolupament

Síntesi

Síntesi

Revisió
temporalitat
plans actuació

Planificació
econòmica
financera

Revisió,
missió, visió i
valors

Revisió,
planificació
econòmica i
financera

Validació,
planificació
estratègica
equip



Models d'innovació, creació de valor

Orientació

- o Producte → excel·lència de producte
- o Solució global → excel·lència en la relació amb el client
- o Cost → excel·lència operativa

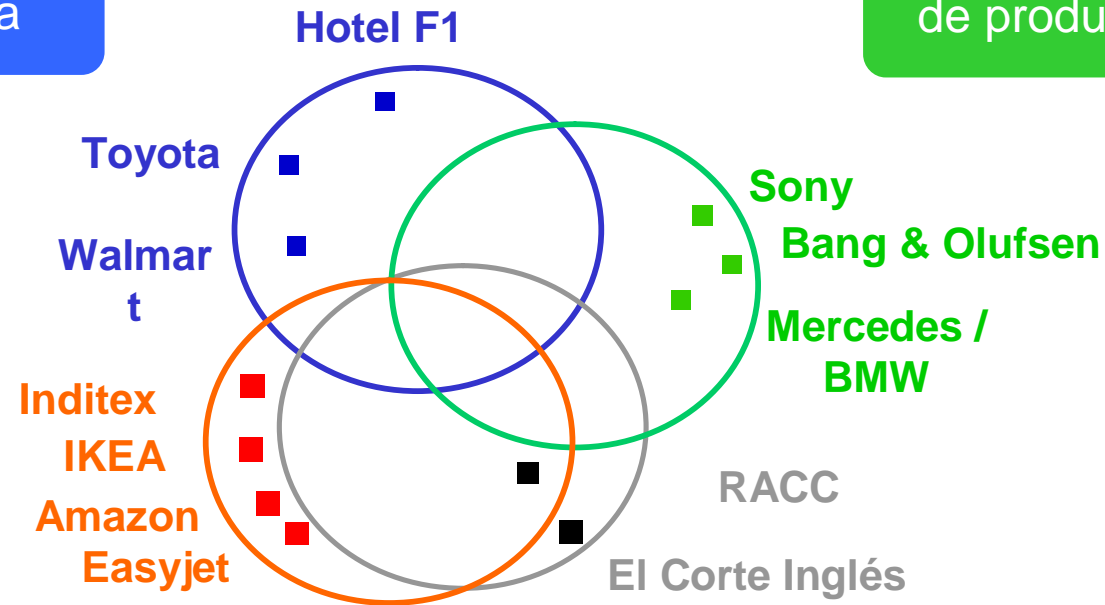
nou model de negoci



Exemples dels models d'innovació

excel·lència
operativa

excel·lència
de producte



nou model
de negoci

estreta relació
amb el client





STARBUCKS

STARBUCKS EN NÚMEROS:

- * Fundada l'any 1971
- * Seattle (USA)
- * 145.000 treballadors
- * 13.000 locals en 40 països.



STARBUCKS



CONCEPTES ESTRATÈGICS:

- * Compromís total amb els seus clients.
- * Viure una experiència única a cada visita
 - * Aroma del cafè
 - * Sofàs còmodes
 - * Connexió a Internet sense fils
 - * Baixar música a reproductors portàtils
 - * Productes originals
- * Aliances estratègiques
- * Compromís amb la comunitat i el medi ambient
- * Personal molt preparat

STARBUCKS és molt més que un bon cafè



VINCULANT L'ESTRATÈGIA AMB LES ACCIONS DIÀRIES





Requisitos básicos para la innovación

estrategia

- Definición clara de la Identidad y el propósito de la Organización
- Tener claro hacia dónde se va
- Objetivos claros

liderazgo

- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace

personas

- Involucrar a las personas
- Nuevos valores
- Creatividad

procesos

- Conocimientos y capacidades

organización

- Reglas de juego claras en la forma de funcionar para el logro de los objetivos



ON SOM?

Empresa: Sector METAL-LÚRGIC

ESTRUCTURA EMPRESA

- Empresa familiar (simple)
- Segona Generació
- Organigrama Convencional
- Introducció recent de l' Organització per processos
- Director General (no és família)
- Ha començat a exportar recentment
- Xarxa Comercial
 - * 4 Venedors exclusius per Catalunya
 - * 10 Venedors multicartera resta Espanya
- 50 Col-laboradors
 - * 1 Administrador
 - * 1 Director General
 - * 1 Director Comercial
 - * 1 Cap Administració
 - * 1 Cap Exportació
 - * 1 Cap Compres
 - * 1 Cap Personal
 - * 8 persones Administració / Comercial
 - * 4 Venedors exclusius
 - * 31 persones Producció / Magatzem

DADES DEL NEGOCI

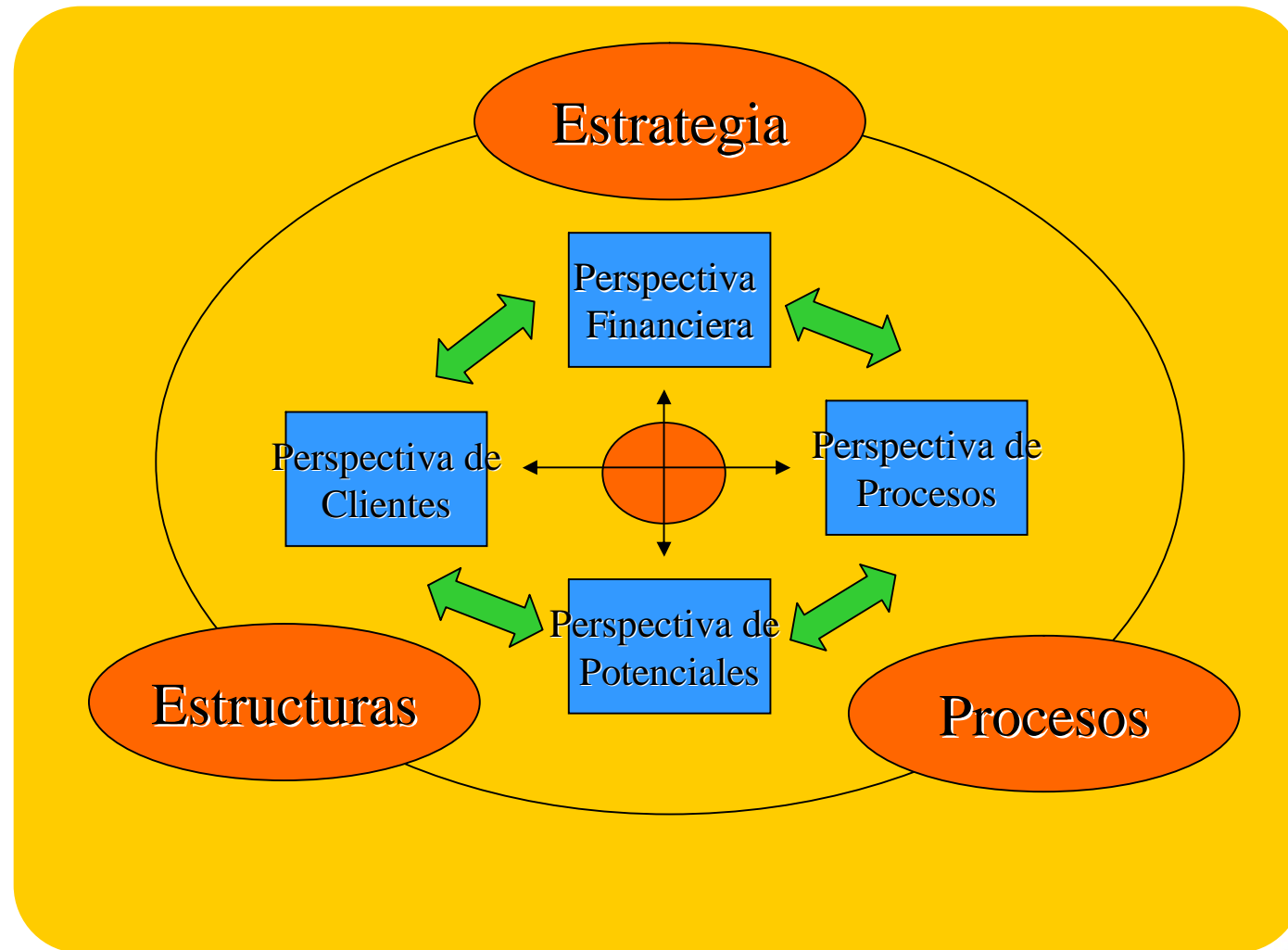
- Volum de Vendes 14, 5 milions €
- Cartera de Clients 800
- Amb els 100 primers clients la xifra de negoci és del 50 % aprox.
- Creixement Vendes 15 %
(últims 4 anys)
- Creixement del resultat promig 30 %
(últims 4 anys)
- Quota de Mercat a Catalunya 25 %
- Quota a la resta d' Espanya 5 %
- La relació entre Producció i Comercialització 50 / 50 % aprox.



Tancament de l'any



ON VOLEM ANAR?



**Anàlisi de l'entorn de la visió,
valors de l'autocomprensió.**

- Expectatives dels socis.
- Punts forts / Punts febles.
- Anàlisi de l'estructura dels costos y dels ingressos.

- Creixement del mercat / Volum de mercat.
- Segments del mercat.
- Quotes del mercat.
- Dinàmica de la competència.
- Cicle de la vida.
- Oportunitats / Riscos.
- Punts forts / Punts febles.
- Estructura i rendibilitat dels clients.
- Factors decisius per la compra.

**Perspectiva
Financera**

**Perspectiva de
Clients**

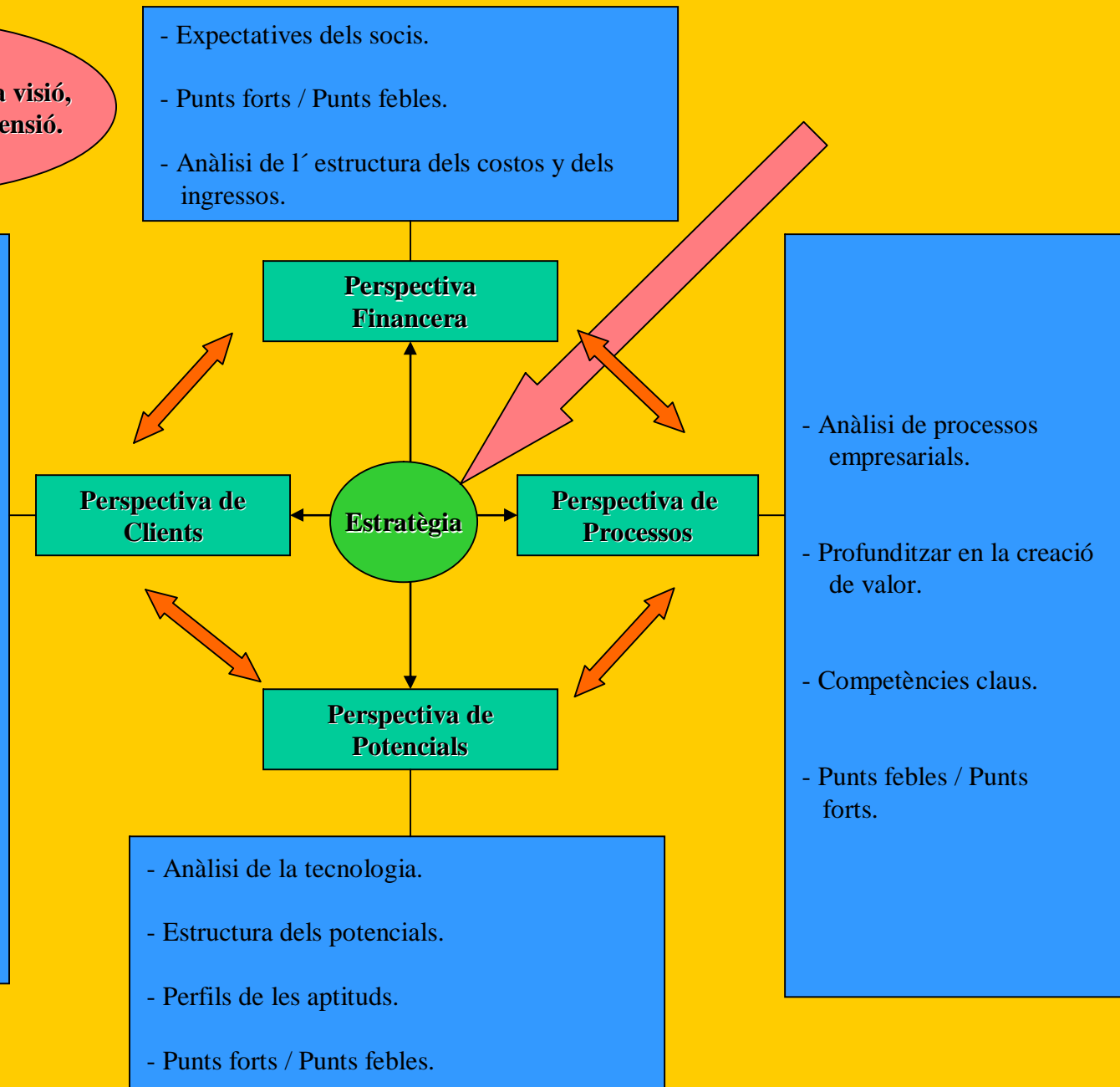
Estratègia

**Perspectiva de
Processos**

**Perspectiva de
Potencials**

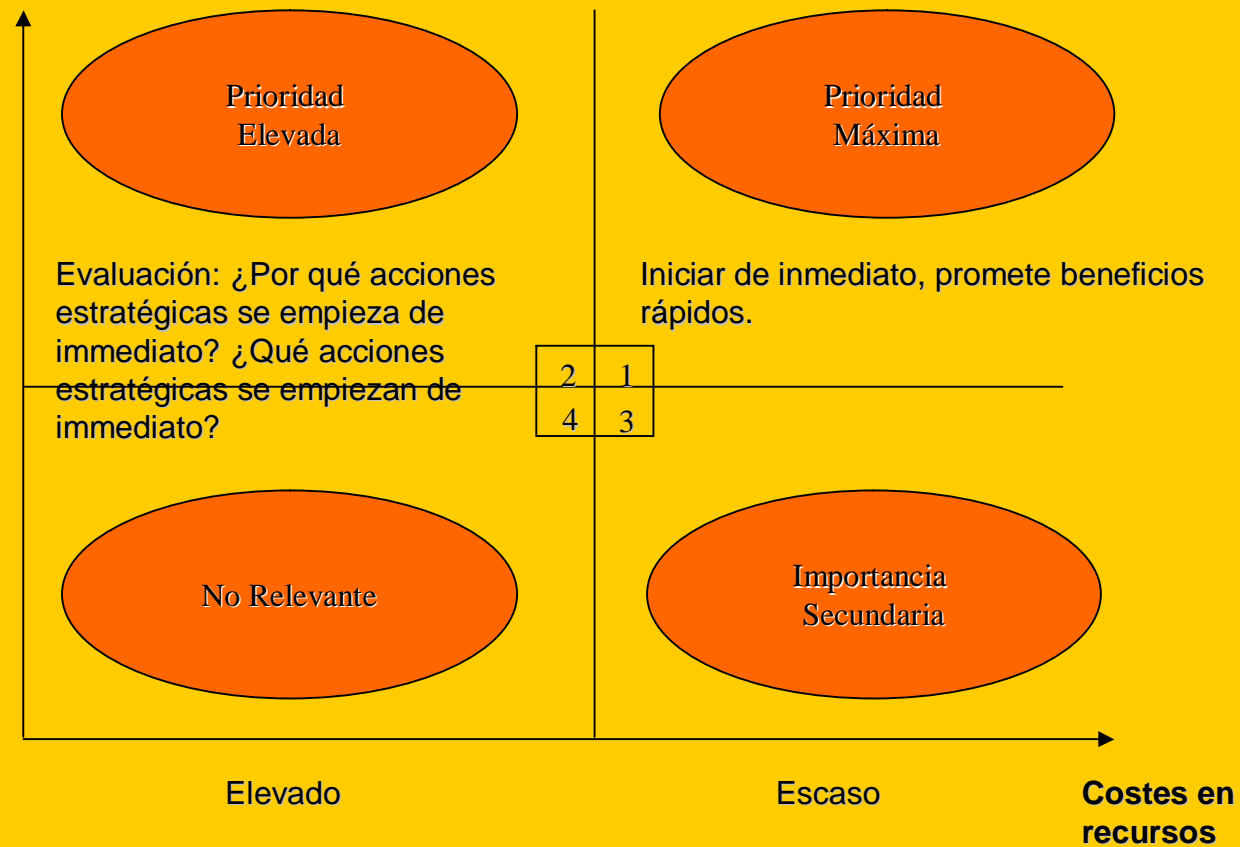
- Anàlisi de processos empresarials.
- Profunditzar en la creació de valor.
- Competències claus.
- Punts febles / Punts forts.

- Anàlisi de la tecnologia.
- Estructura dels potencials.
- Perfils de les aptituds.
- Punts forts / Punts febles.





Importancia de las acciones
estratégicas para el sistema
equilibrado de objetivos.



Mapa Línies Estratègiques

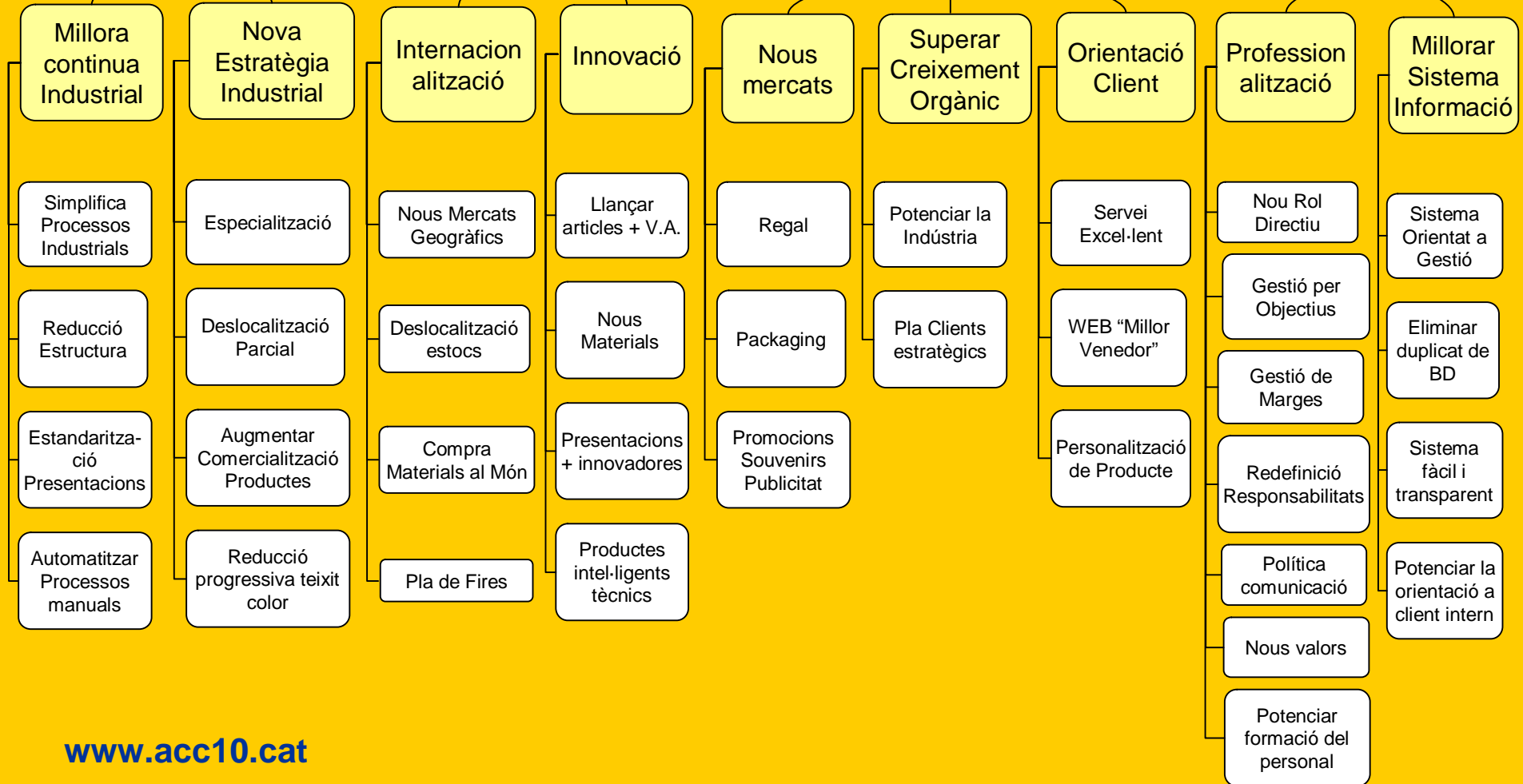
Empresa Referent

Rendibilitat Objectiu
5% vendes

+ Marge

+ Volum

Nou Sistema
Direcció





8 FASES PER AL CANVI

1. Imprimir caràcter.

2. Crear un grup que lideri el canvi.

3. Crear una visió i l'estratègia.

4. Comunicar la visió.

5. Alliberar d'obstacles.

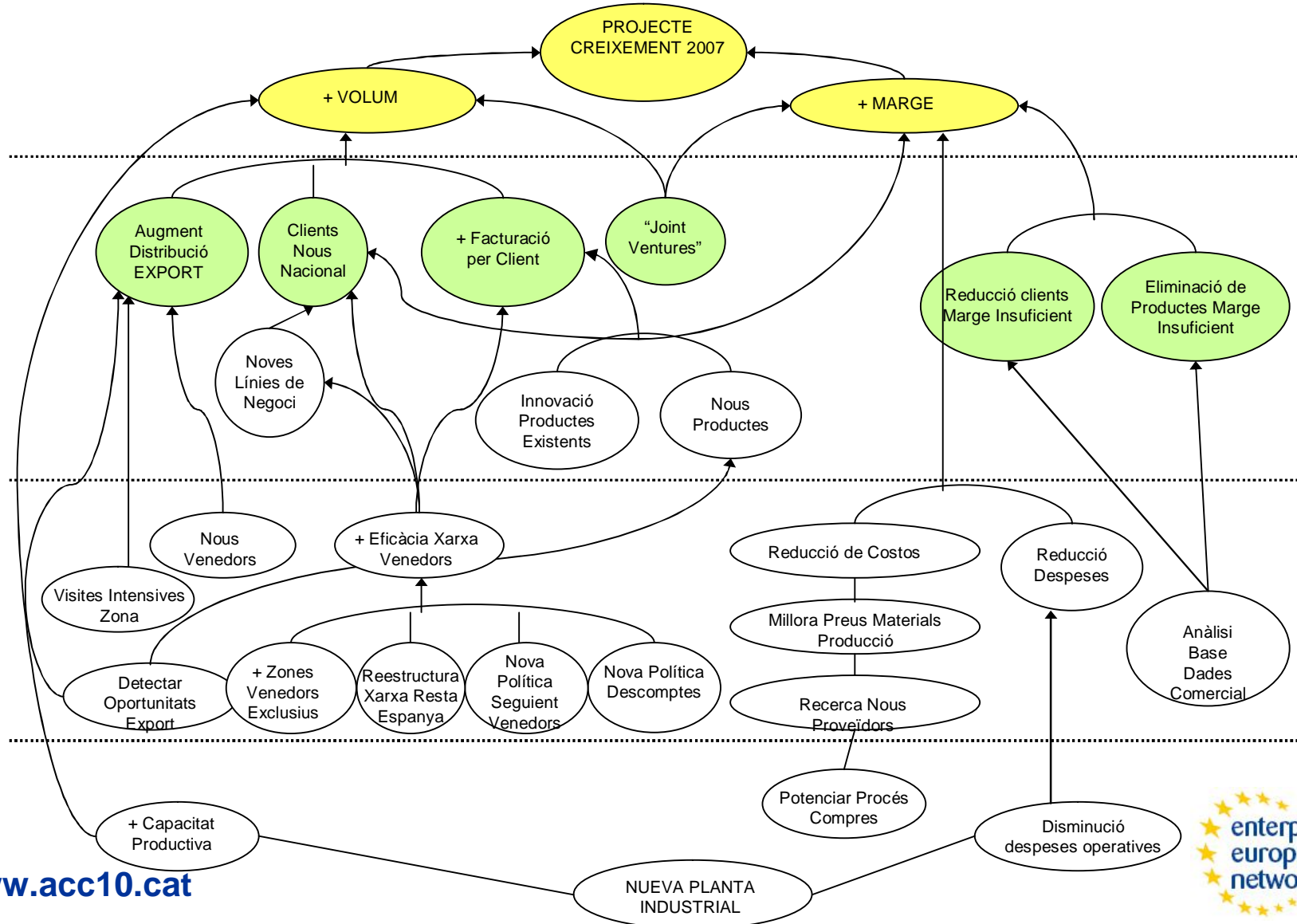
6. Generar èxits a curt termini.

7. Consolidar allò que s'ha aconseguit i generar més canvis.

8. Ancorar els canvis en la cultura empresarial.



Mapa Empresa Industrial



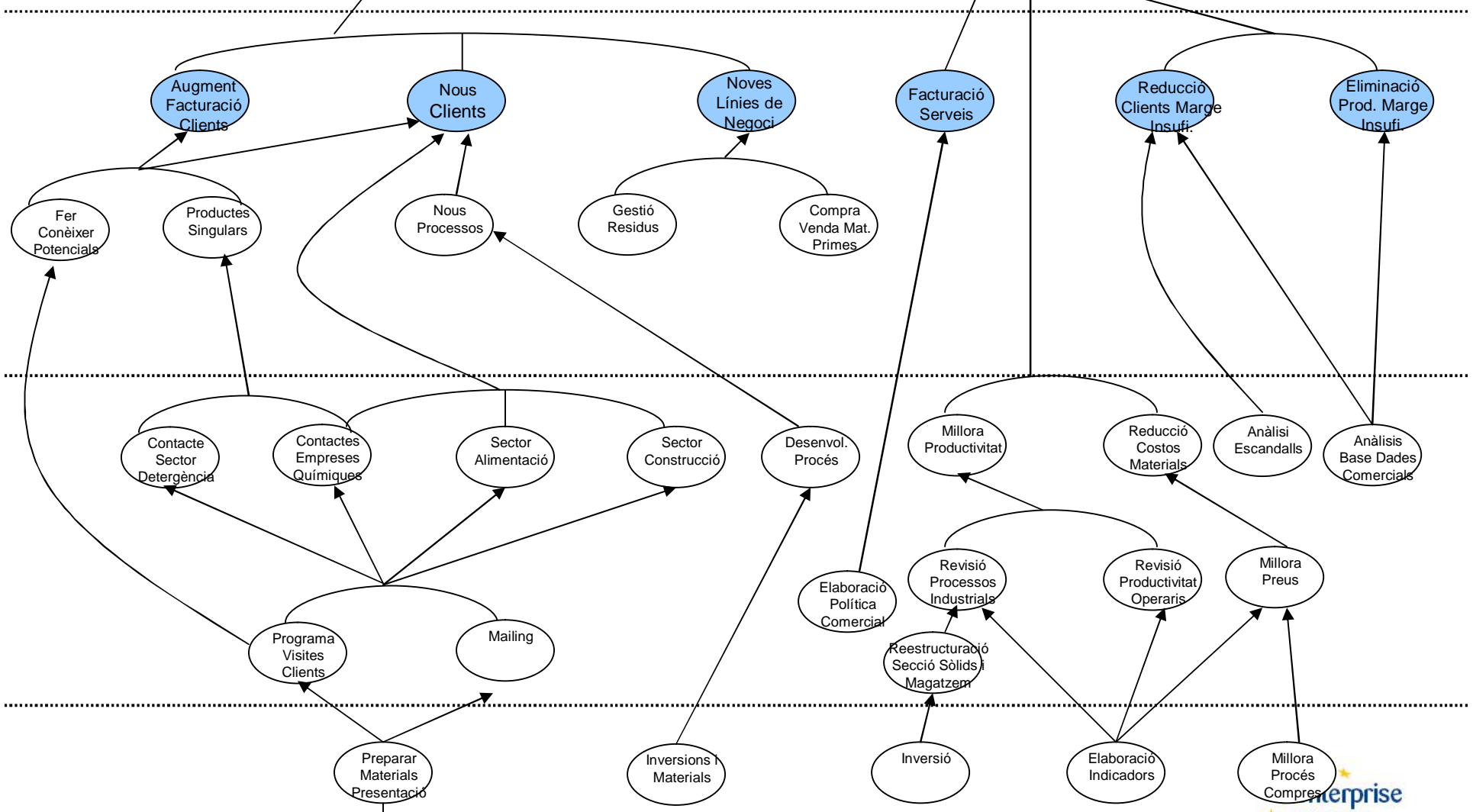


Mapa Empresa Serveis

PROJECTE CANVI DE SIGNE 2007

+ VOLUM

+ MARGE





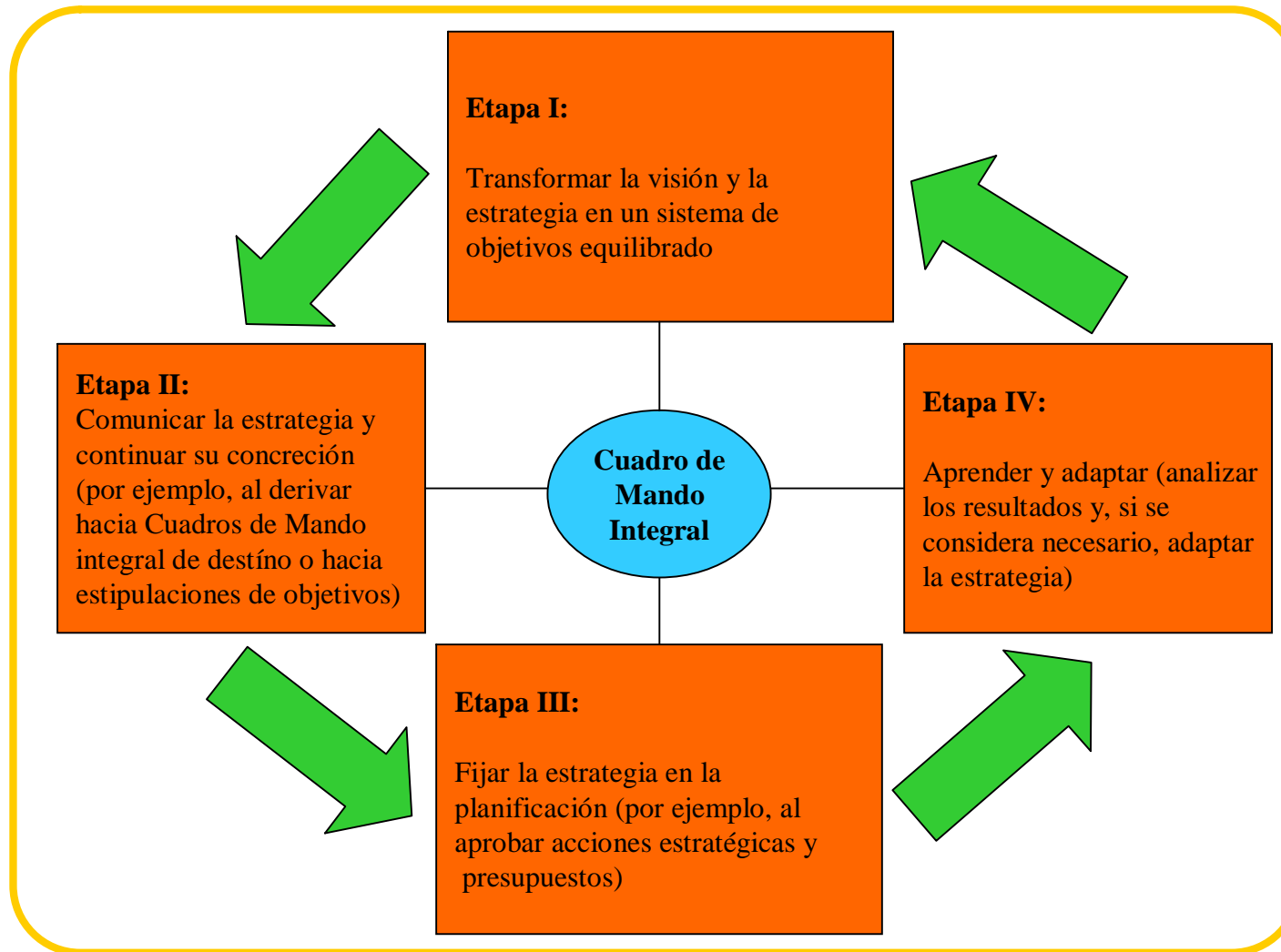
OBJECTIUS



SEGUIMENT



QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL





HABILITATS DIRECTIVES



Comunicació de pel·lícula



La importància de la comunicació

“ La comunicació interna és un dels aspectes més descuidats i que més pèrdues genera ”

Diari Expansión



Les claus per a un bon lideratge

visió

passió

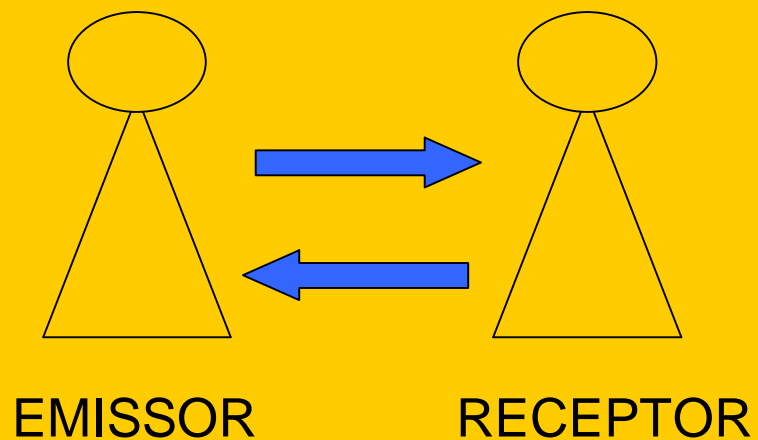
integritat

curiositat

generador
de confiança



Concepte bàsic...

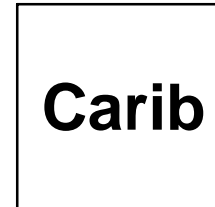
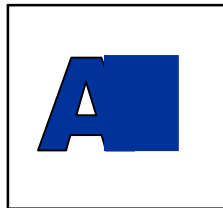


“ La realitat és la percepció de l'altre ”



La comunicació

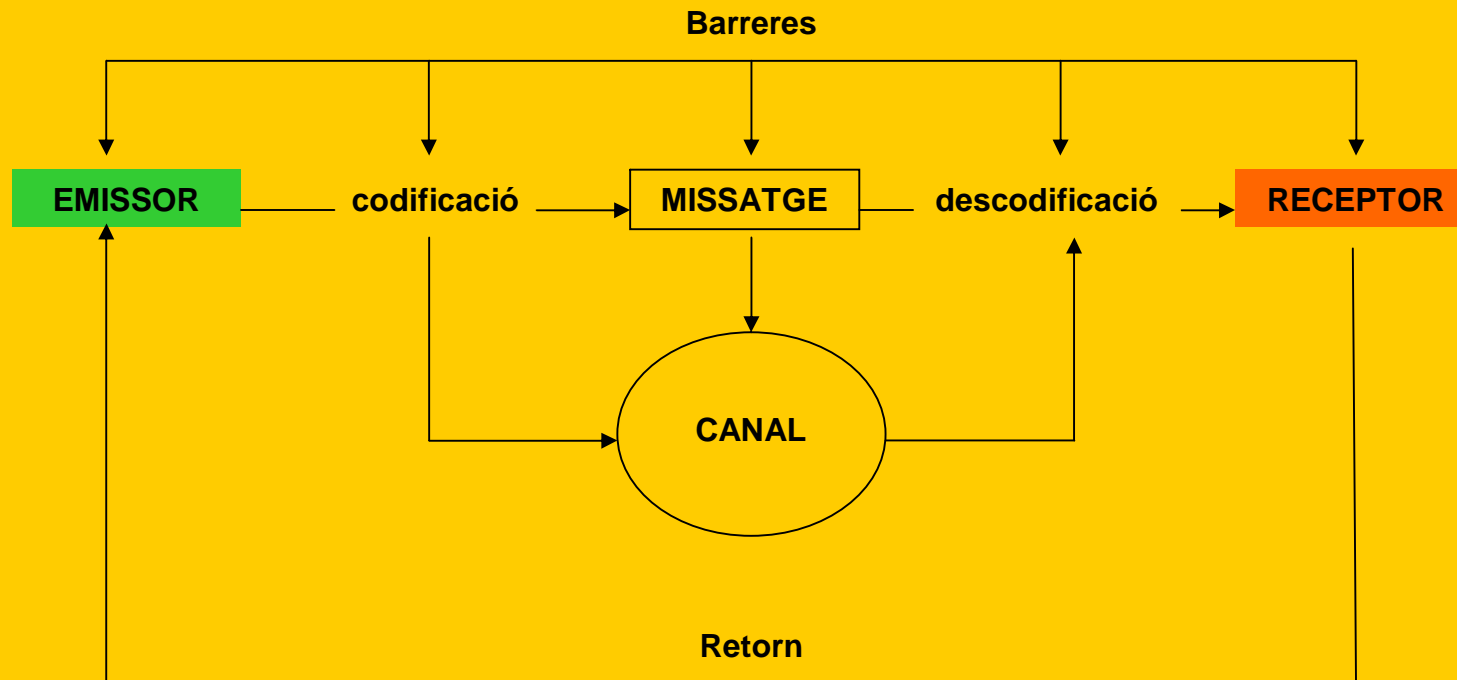
- És la transferència d'informació.
- Algú emet i algú tracta d'entendre.
- El sistema de codis transmet informació.
- Els codis requereixen la composició de models en els quals s'allotja la informació, que poden identificar-se pel seu títol o per una part del seu contingut.



Font: *El Pensamiento Lateral* (Edward de Bono)
The Mechanism of Mind (Edward de Bono)



Esquema del procés de comunicació





Tipus de comunicació

Verbal



No verbal





Habilitats de comunicació verbal

Brífling
feedback
retroacció

Continent
Contingut

Telangiècta i
Mononucle
si

Paraules

- Estrangeres
- Tècniques
- Tambor
- Negres

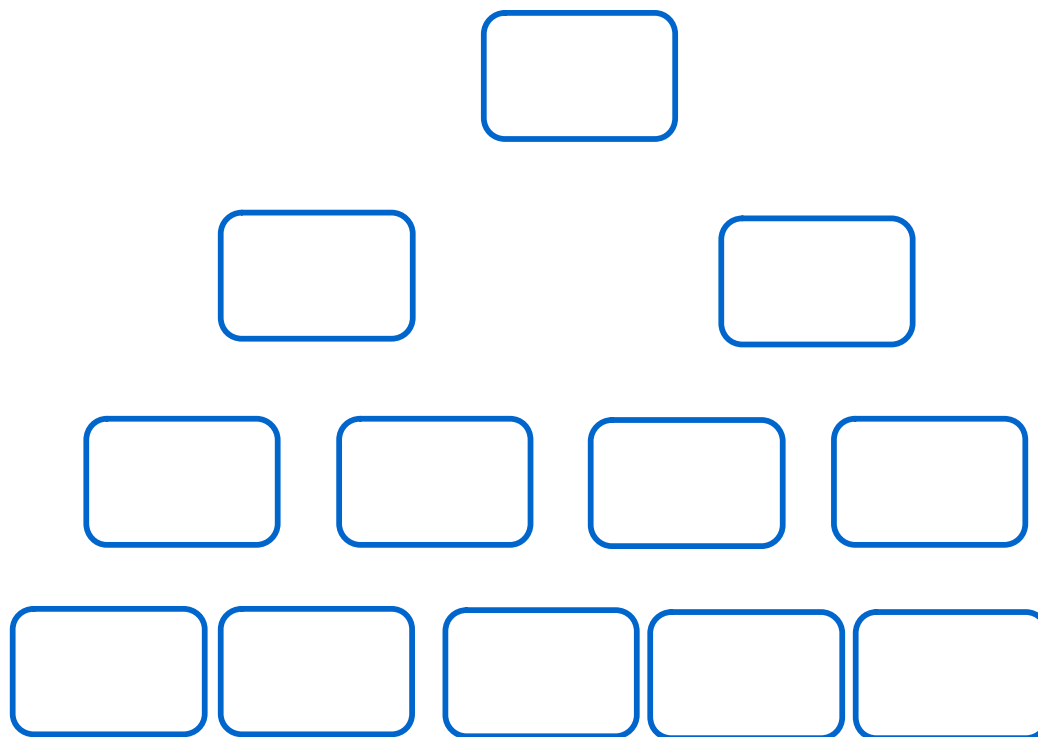


Comunicació no verbal

- Mirada
- Postures
- Expressions
- Moviments
- Aparència física

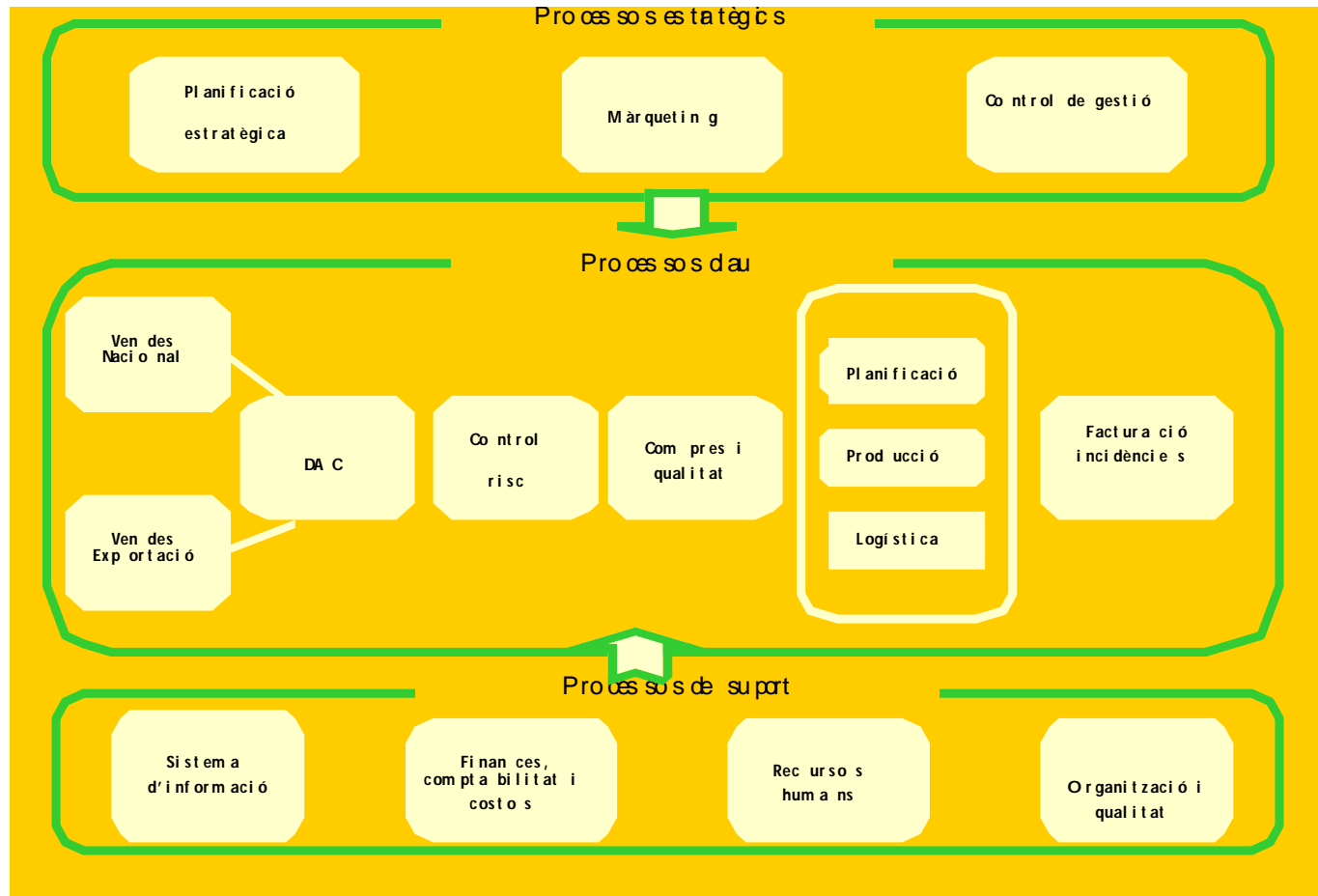


Comunicació vertical





Comunicació horitzontal





L'escolta activa



EMPATIA



Tres estils de comunicació

- Assertiva
- No assertiva
- Agressiva



Ser assertiu

S'ha definit com el fet de defensar els drets personals i expressar els pensaments, sentiments i creences de manera directa, honesta i apropiada que no violin els drets de l'altre persona.

(A.J. Lange i P. Jakubowski, Responsible Assertive: Cognitive/Behavioral Procedures for Trainers)



Comunicació interna eficaç

+ CREIXEMENT

- Més avantatges
- Millors serveis
- Producció enfocada al client



Direcció i Motivació de les persones



**Els caps són
prepotents,
irrespectuosos i sords**



**“ NOMÉS LA
PRÀCTICA ET
CONVERTIRÀ EN UN
SUPERLÍDER ”**



El bon líder

- Genera confiança a causa de la seva competència professional.
- És íntegre.
- És conscient de la seva vàlua i assumeix riscos i responsabilitats.
- És tenaç amb les dificultats.
- És innovador.
- Coneix les persones.
- Espera el millor dels altres.
- S'interessa pels seus col·laboradors.
- Escolta.
- Acorda fites que es poden assolir.
- Comunica les fites amb claretat i entusiasme.
- Reconeix els èxits dels seus col·laboradors.
- És ferm i considerat quan ha d'amonestar un col·laborador.
- Entrena amb tacte i paciència els seus col·laboradors.



El Compromís i la Comunicació

Idees per Construir Compromís

- 1- Compromís amb Reciprocitat
- 2- Donar el millor d'un mateix
- 3- Resultats
- 4- Neix de la llibertat
- 5- El ingredient més potent, el "emocional"
- 6- Es construeix
- 7- Es gestiona en las distàncies curtes
- 8- No es etern
- 9- Els Directius son el mirall
- 10- Coherència entre el que es diu i el que es fa



La motivació i la comunicació

- 1- Polítiques amb “equitat”
- 2- Comunicació clara
- 3- No oferir res que no pugui complir
- 4- Potenciar els valors de confiança i tolerància
- 5- Generar autonomia
- 6- Compartir amb els col.laboradors els èxits
- 7- Aconseguir que la gent es senti orgullosa de l’empresa on treballa
- 8- Afavorir el treball en equip
- 9- Oferir oportunitats de desenvolupament professional
- 10- Escoltar



HABILITATS DIRECTIVES

Treball en equip



Características de los buenos equipos

- ⇒ **Liderazgo**
- ⇒ **Complementariedad**
- ⇒ **Coordinación**
- ⇒ **Comunicación**
- ⇒ **Confianza**
- ⇒ **Compromiso**
- ⇒ **Objetivo Común**



Puntos claves para el éxito de un equipo de trabajo

Estructura

Estrategia

Sistemas

Visión compartida

Estilo

Personas

Habilidades

Modelo Makinsey



DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y UN LÍDER

GESTOR

- Administra
- Es una copia.
- Conserva
- Se concentra en sistemas y estructura
- Se vale del control
- Tiene una visión a corto plazo
- Pregunta cómo y cuándo
- Siempre fija la vista en los beneficios
- Imita
- Acepta el "statu quo"
- Es el clásico buen soldado
- Hace las cosas bien

LÍDER

- Innova
- Es un original
- Desarrolla
- Se concentra en las personas
- Inspira confianza
- Tiene una perspectiva a largo plazo
- Pregunta qué y por qué
- Mira al horizonte
- Origina
- Lo desafía
- Es la persona que no depende de nadie
- Hace las cosas que se deben hacer



HABILITATS DIRECTIVES

Gestió del temps

per guanyar temps



Objetivos

- Categorizar
- Priorizar
- Gestión del tiempo



20 → 80

*El 20% de nuestro tiempo
contribuye*

*Al 80% de nuestros
resultados*



Estructurar la informació
para no perder tiempo

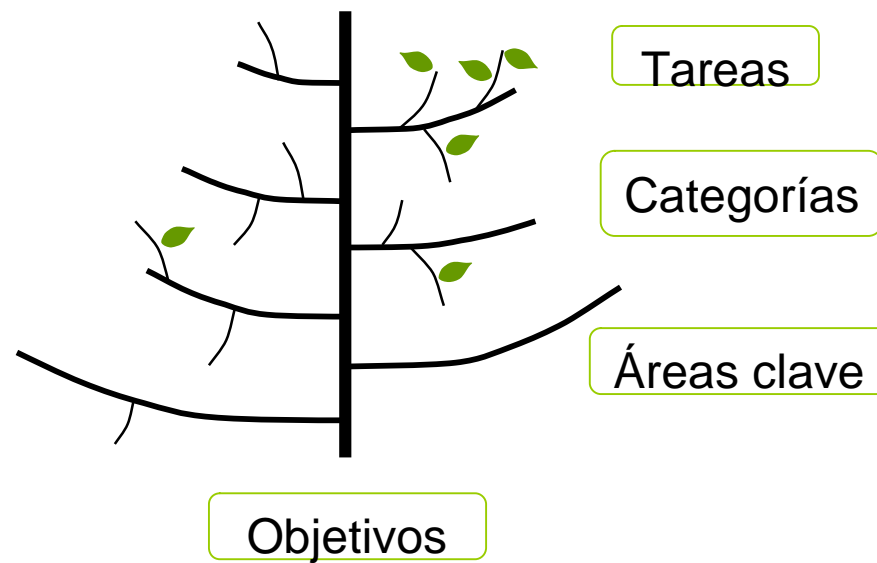
Categorizar



Visión global



Estructura en abeto





1. Objectivos

Objectivos

2. Àreas Clave

1

2

...

10

3. Categorias

1.1

1.2

1...

1.10

2.1

2.2

2...

2.10

...

4. Tareas

Xxxx
Xxxx
Xxxx
Xxxx
Xxxx

Xxxx
Xxxx
Xxxx

Xxxx
Xxxx
Xxxx

Xxxx
Xxxx

Xxxx

Xxxx
Xxxx
Xxxx

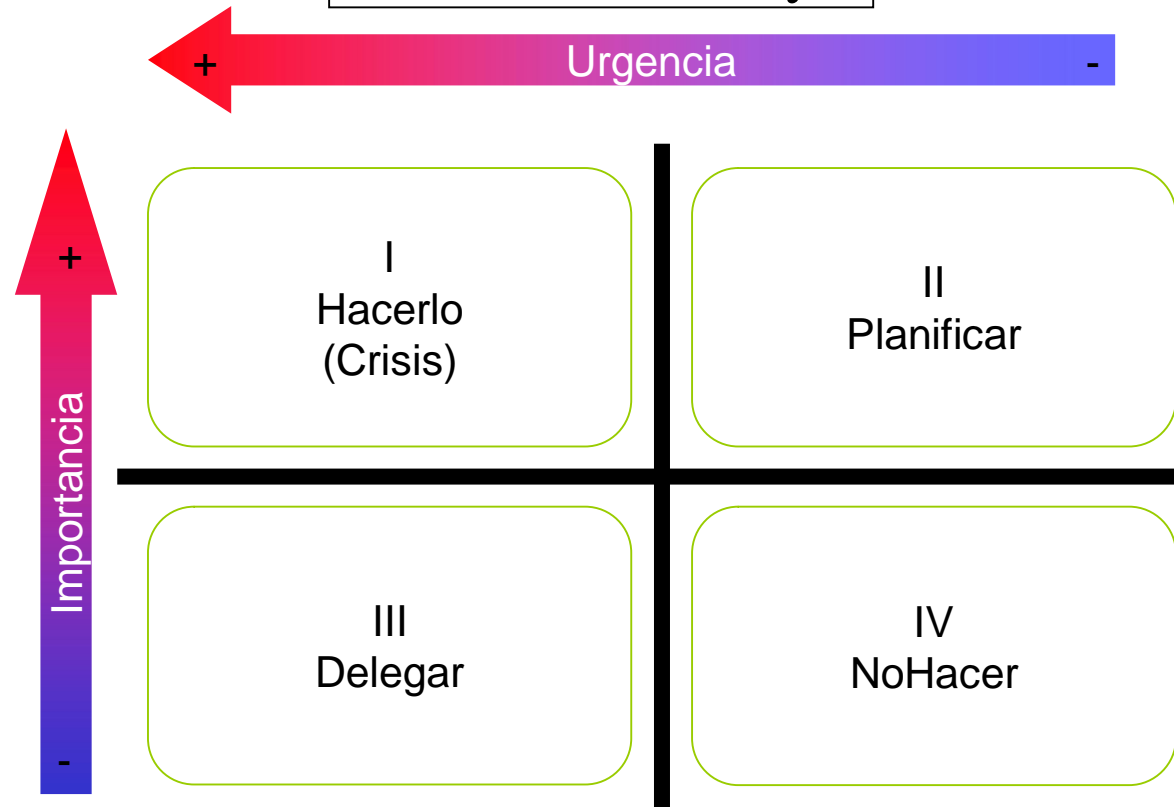
Xxxx
Xxxx

Xxxx

Xxxx
Xxxx
Xxxx



Matriz de Covey





Análisis ABC

- Tareas A → Muy importantes
- Tareas B → Importantes
- Tareas C → Menos importantes



10 consejos

- Planifica
- Programa actividades de ocio
- Promete menos y cumple más
- Divide los trabajos grandes en tareas manejables
- Haz un seguimiento de tus progresos
- Delega lo que puedas
- Establece parámetros para decir "No"
- Haz y sigue una lista de prioridades
- Agrupa tareas según las capacidades requeridas
- Mantén los ojos abiertos para encontrar atajos



ESPAIS DE CREATIVITAT



Seis sombreros para pensar



Seis sombreros para pensar (six thinking hats)

Perfil de Dr. Edward de Bono



- Es un Maltés que está considerado por muchos como la máxima autoridad internacional en pensamiento creativo y en la enseñanza de habilidades de pensamiento.
- Licenciado en Psicología y Filosofía por la Universidad de Oxford, ha escrito 67 libros, traducidos a 37 idiomas y disertado en en 57 países.
- Ha colaborado con gobiernos, instituciones y organizaciones alrededor del mundo durante 30 años, y ha trabajado con empresas tales como British Airways, Boeing, Ernst & Young, Bosch, Microsoft, Ericsson, IBM, Du Pont, Shell, Siemens, Nokia, BT (British Telecom) entre otros.
- Ha desarrollado las técnica del DATT (Direct Attention Thinking Tools). Es creador del concepto de Pensamiento Lateral, idea que revolucionó el mundo de la docencia y el management hace 30 años y hoy sigue siendo un manual de adiestramiento intelectual para profesores y empresarios de todo el mundo.



Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



¿Qué es? y ¿para qué?

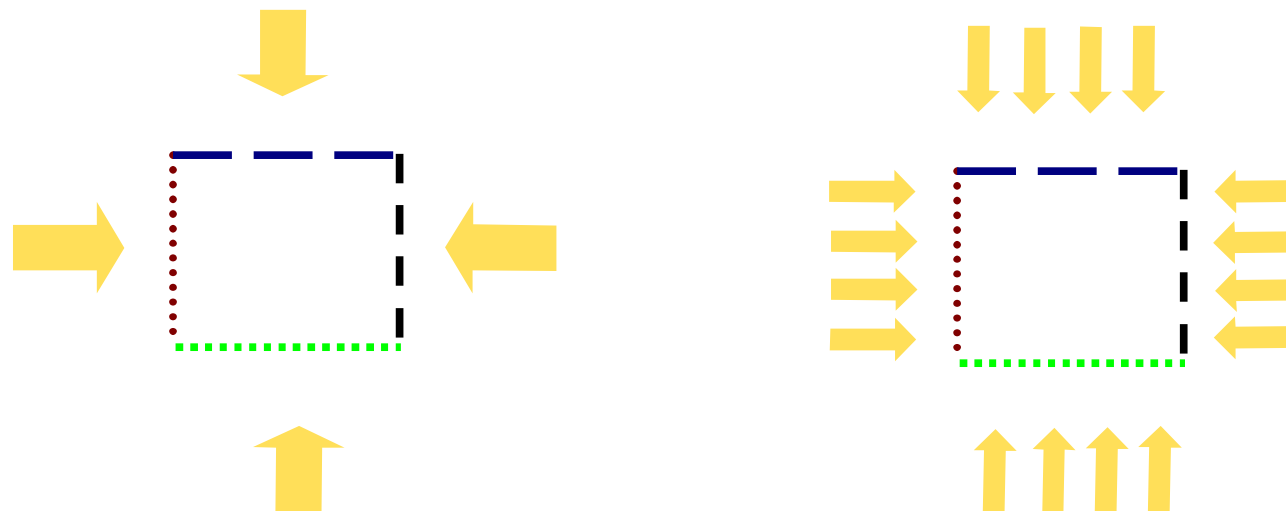
- Técnica creada por Edward de Bono (Libro: "Six Thinking Hats", Edit. Granica).
- Es un marco de comunicación que puede ser utilizado en toda la organización.
- Técnica muy práctica para un "micro cambio cultural".
- Fomenta el Pensamiento Paralelo.
- Genera un Pensamiento más creativo.
- Mejora la Comunicación y la toma de decisiones.
- Separa el "Ego" del "Rol".



Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



Pensamiento paralelo





Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



- o Hechos y cifras.
- o Neutral y Objetivo.
- o No hay interpretaciones ni opiniones.



Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



- Sentimientos.
- Emociones, Intuición.
- No hay qué justificarlos.





Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



- o El pensamiento lógico.
- o Errores de Pensamiento, de Proceso, de Método.
- o Lo que no se acomoda a la Experiencia i conocimiento adaptado.
- o Es un intento objetivo de indicar los porques un proyecto o una idea tendrá dificultades o no funcionará.
- o Generalmente es el rol más fácil de usar ya que no comporta riesgo.





Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



- Pensamiento Constructivo.
- Busca Valor y Beneficio
- Va desde lo lógico hasta los sueños y esperanzas.
- Es buscador de Oportunidades.
- Se ocupa de la Operabilidad y de hacer que las cosas ocurran.



Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



- Pensamiento creativo.
- Busca alternativas.
- Intenta ir más allá de lo conocido, obvio, satisfactorio.
- Conveniente utilizar Técnicas creativas y en especial las del Pensamiento Lateral: Provocación (Escape, Reversión, etc.), Palabras al Azar...





Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



- Focaliza el objetivo.
- Conduce.
- Hace cumplir las reglas.
- Síntesis, Conclusiones.



Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



Ejercicio

Identifique a qué sombrero corresponde cada comentario:

- “Nosotros podríamos pintarlo, barnizarlo o dejarlo sin acabar”
- “Mi intuición me dice que eso no funcionará”
- “Joan me dijo que estaba preocupado”
- “La mayor parte del trabajo sobre este proyecto ya se ha realizado”
- “El costo de la charola de plástico se ha incrementado en un 15%”
- “Ella habla francés muy bien y esto es útil”
- “¿Estamos listos para tomar una decisión final?”
- “Ese comentario es de sombrero negro y está fuera de lugar”



Seis sombreros para pensar (six thinking hats)



Cómo usar los sombreros

Solucionando problemas:



Define el problema



Busca información disponible



Genera posibles soluciones



Verifica la factibilidad de cada situación



Valora los aspectos débiles de cada situación



Compara las soluciones contra la información. ¿Son factibles las soluciones basadas en la información que tenemos?



Selección de la solución final y determinación de los pasos siguientes.



La porta del canvi
només s'obre des de dins



Jubert & Partners

Plaça de l'Ajuntament, 7, 4 pis

08700 Igualada

Telef. 629 32 05 57

jjubert@jubertassociats.com

"BACK TO ORBIT"