

Resumen

Partiendo de las necesidades de reducción de costes de estructura en las empresas, el presente proyecto pretende exponer una metodología de análisis de costes fijos basado en un estudio de actividades poco contribuyentes al beneficio de la empresa -en adelante “EMPRESA SA”- y, siendo así, suprimirlas. El proyecto se divide en tres fases. En la primera, se hace un análisis exhaustivo de las tareas que realizan los empleados de EMPRESA SA, así como de las actividades a las cuales van asociadas. El estudio se hace por departamentos o unidades de negocio, y se obtiene un coste para cada actividad hallando la contribución porcentual en tiempo de cada FTE (Full time Employee) a cada una de las tareas que realiza en su jornada laboral.

En la segunda fase, denominada “Estudio y Ranking de Actividades”, dados unos costes ponderados por actividad en tiempo, se debe hallar el coste empresa de los FTE's para obtener el coste-Actividad; se deben separar las actividades en discrecionales o fundamentales, y elaborar un ranking, ordenado decrecientemente por coste. Una vez obtenido el ranking, se debe hacer un estudio ABC para las fundamentales y una matriz coste-beneficio para las discrecionales. Estos estudios sirven para analizar por separado los dos tipos de actividades, empezando por las discrecionales, en las cuales se estudiarán en primer lugar las que tienen un coste asociado muy alto y una contribución al beneficio de la empresa bajo (con abscisa pequeña y ordenada alta en la matriz coste-beneficio), y siguiendo por las fundamentales, cuyo estudio se basa en analizar las que suponen un mayor coste VS el total de actividades, puesto que por ser fundamentales no se pueden suprimir.

En la tercera y última fase, o fase de análisis de resultados se debe preguntar a la compañía (al GM o consejo de Administración) acerca de sus factores clave de éxito (KSF) y luego preguntar a los responsables de cada departamento o unidad de negocio acerca de la contribución de cada actividad de estudio (sólo las filtradas en la fase anterior) a cada uno de los factores clave, mediante una puntuación del tipo (muy bajo, bajo, alto, muy alto).

A partir de aquí se enumeran ciertas propuestas de mejora tales como, eliminar tareas sin valor añadido (Esperas, Inspecciones, Movimientos); reducir tiempos y costes de proceso; compactar tareas; fundamentar el autocontrol o integrar a terceros, y se establece un plan de prioridades basado en la matriz beneficio-complejidad, y se empieza actuar en primer lugar por las que obtendrán un mayor beneficio y carecen de excesiva complejidad de implantación. La implantación de dichas propuestas es competencia de la empresa de estudio y no se contempla en este proyecto.





Sumario

RESUMEN	1
SUMARIO	3
GLOSARIO	5
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Objetivos del proyecto	7
1.2. Alcance del proyecto	8
2. ANTECEDENTES	9
2.1. Qué requiere el entorno empresarial?.....	9
2.2. Causas por las que las empresas “engordan”	9
2.3. Requerimientos de la metodología.....	10
2.4. Qué proporciona la metodología	10
2.5. Punto de partida	10
3. FASES DE LA METODOLOGÍA	13
4. PRIMERA FASE. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES	15
4.1. Macro-actividades. Definición y análisis.....	16
4.2. Tareas. Definición y análisis.....	17
4.3. Conclusiones y logros de la primera fase	18
5. SEGUNDA FASE. ESTUDIO Y RANKING DE ACTIVIDADES	20
5.1. Orden de magnitud del estudio	20
5.2. Obtención del coste-empresa	21
5.3. Estudio numérico de los resultados	24
5.4. Interpretación de los informes dinámicos de resultados (IDPR y IDNR)	25
5.5. Presentación de Resultados.....	28
5.5.1. Dirección Comercial. Resultados.....	29
5.5.2. Dirección Financiera. Resultados	31
5.5.3. Dirección de Operaciones. Resultados	33
5.5.4. Dirección de Recursos Humanos y Servicios Jurídicos. Resultados.....	35
5.5.5. Dirección de Servicio a Cliente, Calidad y Sistemas. Resultados	37
5.5.6. Dirección de Ventas. U.N. Relacional y U.N. Directo. Resultados	39
5.6. Ranking final de actividades.....	41
5.7. Conclusiones y logros de la segunda fase.....	46



6. TERCERA FASE. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	48
6.1. Análisis de Actividades Discrecionales	49
6.1.1. Definición de los Factores clave de éxito (KSF)	49
6.1.2. Ponderación del GM a los KSF's	49
6.1.3. Contribución de las actividades a los KSF's. Cálculo del Beneficio	51
6.1.4. Estudio del "homing sweep"	58
6.1.5. Obtención del beneficio total por actividad. Matriz Coste-Beneficio	60
6.1.6. Estudio de la matriz Coste-Beneficio. Otros gráficos explicativos	64
6.1.7. Conclusiones y logros del análisis de actividades discrecionales	66
6.2. Análisis de actividades Fundamentales	67
6.2.1. Tablas de estudio. Desglose de actividades	68
6.2.2. Curva ABC. Interpretación	70
6.2.3. Conclusiones y logros del análisis de actividades fundamentales	70
7. PROPUESTAS DE MEJORA	72
7.1. "Dejar de hacer"	72
7.2. "Hacer de otra forma"	73
7.3. "Hacer con otros recursos"	74
7.4. Sugerencias de mejora. Ejemplos	74
7.5. Plan de implantación	77
8. PRESUPUESTO	78
8.1. Modalidad Fija	79
8.2. Modalidad flexible	80
CONCLUSIONES	83
AGRADECIMIENTOS	85
ANEXOS	
Catalogación y codificación de Actividades	Anexo A
Catalogación y codificación de Tareas por departamentos	Anexo B
Listado global de tareas con coste asociado	Anexo C
Informes IDPR y IDNR	Anexo D



GLOSARIO

FTE: Full Time Employee. Hace referencia a un trabajador a jornada completa en cierta empresa.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES: Son aquellas actividades necesarias para cubrir requisitos legales o sin ellas peligraría la continuidad de la Entidad a corto plazo. Se puede plantear su optimización, pero no su eliminación. Para proceder a su análisis se realiza el denominado “Análisis ABC”.

ACTIVIDADES DISCRECIONALES: son el resto de actividades y su grado de absorción de recursos debe ser coherente con su aportación al alcance de la visión de negocio de la compañía. Se puede plantear su eliminación, si no aportan valor a esta visión. Para proceder a su análisis, se utiliza la matriz Coste - Beneficio.

TAREA: Se entiende por tarea aquella labor realizada por un determinado FTE durante parte de su jornada laboral. Cada FTE puede realizar “n” tareas que pueden pertenecer a una misma o a varias actividades.

KSF: Key Success Factors. Son los factores clave de éxito, aquellas circunstancias que la compañía considera imprescindibles para la maximización de su rentabilidad y/o crecimiento potencial.

GM: General Manager. Es el director general de cierta compañía

TIMESHEET: Hoja de horas donde el empleado anota su dedicación en tiempo a cada tarea en concreto.

IDPR: Informe dinámico porcentual de resultados. Es el informe de resultados que se obtiene de la unión de contribuciones a actividades por parte de todos los FTE's de la compañía y que muestra las dedicaciones porcentuales por FTE a cada actividad en concreto.

IDNR: Informe dinámico numérico de resultados. Es el informe de resultados que se obtiene de la unión de contribuciones a actividades por parte de todos los FTE's de la compañía y que muestra las dedicaciones en forma de coste en € para cada FTE en cada actividad en concreto.



MATRIZ COSTE BENEFICIO: es el resultado del análisis de actividades discretionales. En ella se muestran enfrentados los costes por actividad VS el beneficio que esta actividad supone. Se utiliza para determinar cuáles son las actividades que se deben analizar con detalle.

HOMING SWEEP: Literalmente significa “barrer para casa”. Este término, puesto en contexto de análisis de resultados de las actividades, indica que, generalmente, cada departamento concede mayor puntuación a las actividades que se realizan en su propio departamento, considerando que aportan mayor beneficio para la compañía que otras no realizadas en el seno de su departamento.

CURVA ABC: es el resultado del análisis ABC (Activity Based Costing & Accounting) que es un modelo de imputación de costes ligado a los niveles de uso de las actividades en lugar de a los volúmenes de producción. Mientras que el método basado en el Volumen imputa los costes indirectos a los factores de coste considerando los volúmenes de producción, el ABC lo hace relacionando el coste de los recursos a las actividades que han generado dicho consumo, y realiza un reparto del coste de tales actividades a las partidas de costes. Así, el ABC permite a la dirección de las empresas centrar su atención en todas aquellas actividades que generen valor añadido. En ella se muestran los costes asociados a estas actividades VS el tanto por ciento acumulado de actividades. Así, se hallan las actividades que suponen mayor coste para la empresa y que deben ser analizadas con más detalle.

ICD: Informe de resultados ordenado por coste de las actividades discretionales

ICF: Informe de resultados ordenado por coste de las actividades fundamentales

IFD: Informe de resultados ordenado por número de FTE's de las actividades discretionales

IFF: Informe de resultados ordenado por número de FTE's de las actividades fundamentales



1. Introducción

Aunque el presente proyecto es puramente metodológico, necesita de datos que hagan de input para poder explicar la metodología. Estos datos los proporciona una empresa real que llamaremos EMPRE SA y será el punto de apoyo de la metodología. Nos referiremos a ella en numerosas ocasiones aunque el objetivo del proyecto no es solucionar el problema de EMPRE SA, sino explicar la metodología a seguir para desarrollar los...

“Análisis y acciones para la mejora de la eficiencia en la estructura de una empresa, basándose en la reducción de costes fijos actuando con una supresión o una reprogramación de las actividades que realizan los empleados”

Los referentes numéricos a la empresa que se analiza (EMPRE SA) son siempre ficticios y cualquier semejanza con la realidad es pura coincidencia, así como los nombres de los empleados tampoco son reales. No obstante, el lector notará que hay una clara referencia al sector logístico, puesto que la empresa que se ha elegido se halla en este sector. Lógicamente, los departamentos que se analizan, como veremos más adelante, sí que guardan coincidencia con la realidad, y las tareas de los empleados son tareas reales, para darle un enfoque más realista y entendedor. También los diferentes costes se han obtenido de la realidad de la empresa aplicándoles un factor corrector adecuado.

1.1. Objetivos del proyecto

Exponer una metodología que, aunque basada en EMPRE SA, sirva para la reducción de costes de estructura de cualquier compañía, mediante un simple estudio de actividades y unos cálculos no muy complejos con los costes asociados de dichas actividades. También se propondrá un listado de actividades susceptibles a la reducción de costes o eliminación.

El análisis de las actividades se realiza desde una perspectiva de colaboración entre el grupo de análisis y el comité de Dirección de la compañía EMPRE SA.



1.2. Alcance del proyecto

Desde la recogida de documentación en la empresa para el análisis de actividades, incluyendo la metodología propia de análisis de actividades y resultados hasta las propuestas o sugerencias de mejora, pero no se contempla la implantación propiamente dicha de estas mejoras y su posterior seguimiento y evaluación.



2. Antecedentes

2.1. Qué requiere el entorno empresarial?

El mercado exige un alto nivel de calidad al precio más bajo, por lo que se deben conseguir recursos para invertir en el hecho de diferenciarse de los demás.

El accionista, por otro lado, quiere remuneración para su capital, en cualquier caso, y flexibilidad para poder reaccionar con agilidad.

La competencia y las Economías emergentes imponen formas de trabajo que rompen los esquemas básicos.

Estos requerimientos podrían confluir en la siguiente afirmación: -Lo que es superfluo es perjudicial: Se debe “adelgazar” -

2.2. Causas por las que las empresas “engordan”

Las principales causas por las que las empresas engordan son debidas a:

- se reduce el volumen directo sin actuar sobre el indirecto.
- desaparece la necesidad y se mantienen los medios.
- se suplen ineficacias personales sin resolverlas.
- no se cuestionan los niveles de calidad.
- existe sobreprotección hacia el error.
- se dimensiona para máximas solicitudes.
- se completan saturaciones con tareas secundarias.

Reducir gastos ya no es sinónimo de “*mala salud empresarial*”, es una necesidad de nuestro tiempo. Ya no es suficiente controlar el Coste Directo. Cada vez, la gestión se sofisticada más y los gastos indirectos crecen amenazando a los resultados... Si hay algo a reducir, debe hacerse antes que la competencia.



2.3. Requerimientos de la metodología

Esta metodología de análisis de costes requiere el soporte de la Dirección General y la participación de todos, así como un tratamiento diferencial por tipo de actividad, (fundamental o discrecional). Para minimizar los efectos negativos del proceso, se debe informar continuamente de la situación del mismo, haciendo un seguimiento exhaustivo, así como también es importante una inmediata implantación de los resultados y un reajuste, si conviene, del organigrama a los cambios aprobados.

2.4. Qué proporciona la metodología

Si se cumplen los requerimientos correctamente, la metodología que se expone, y que es el alcance del presente proyecto, proporciona información exhaustiva sobre coste y contribución de cada actividad (Como veremos en la segunda fase del proceso. Cap. 5).

Además, obliga a revisar los factores-clave de éxito de la Organización (KSF) en la fase tercera, (Cap. 6) así como a mostrarlos a todos los jefes de Departamento para su conocimiento y difusión en la Compañía. Un conjunto de Mejoras destinadas a aumentar la eficiencia de las estructuras empresariales.

2.5. Punto de partida

Antes de empezar el análisis, se debe mantener una reunión con la Dirección de la Compañía EMPRE SA, para analizar juntos si los requerimientos son los precisos para aplicar la metodología. En esta reunión se llega a las siguientes conclusiones:

- La pérdida de crecimiento que la compañía está experimentando en el presente ejercicio es considerable
- La necesidad de adaptar la Estructura de la misma a la situación actual es crucial.
- Se deben eliminar tiempos ociosos de los FTE.
- EMPRE SA desea contar con una perspectiva de independencia, a través de consultores externos, para que pudieran dar una solución a la situación actual.

