



Footwear
Components
From Spain

“La optimización de la cuenta de resultados mejorando la gestión de costes”

Elche, 30 de septiembre de 2010



FULLSTEP
Optimizamos sus costes



La crisis ha finalizado



Según la mayoría de los estudios económicos el consumo no se recuperará en España hasta el 2016

¿Crisis?



Esto no es una
crisis

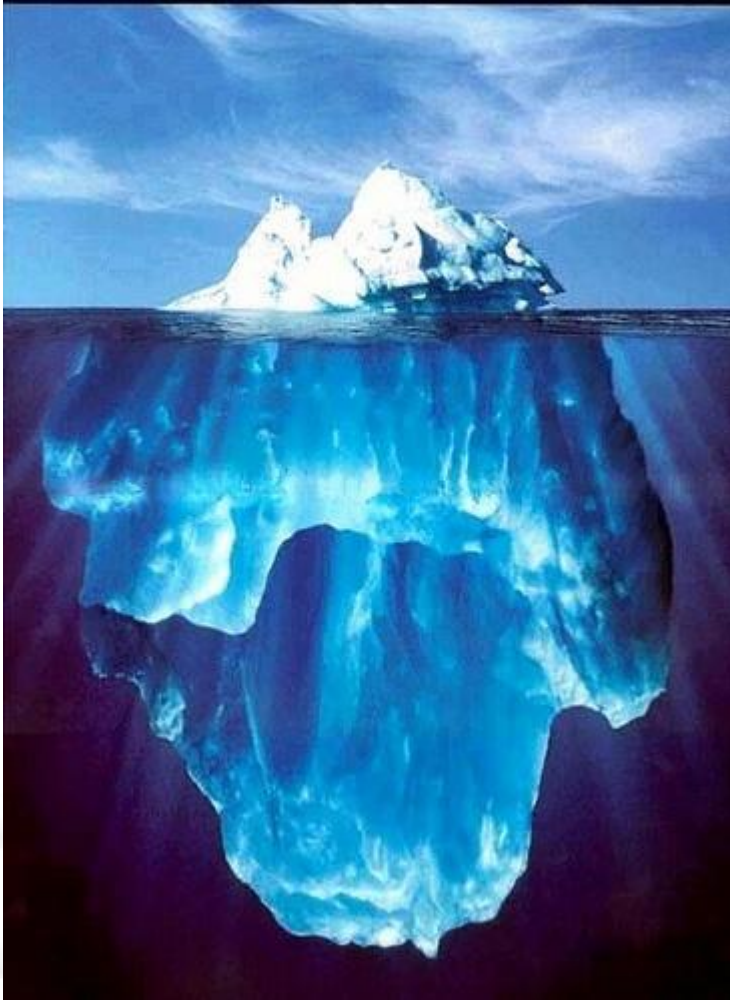
¿Crisis o cambio de entorno?



Es un cambio de entorno



¿Cuál es nuestra verdadera realidad?



Hemos vivido por encima de nuestras posibilidades en base al crédito

Las familias deben a las entidades financieras **900.000 Mio €**

Las empresas deben a las entidades financieras **1.300.000 Mio €**

La exposición de los inversores extranjeros a los bancos españoles alcanza los **770.000 Mio de €**

¿Cuál es nuestra verdadera realidad?



Somos muy poco competitivos

España tiene el mayor déficit en la balanza comercial del mundo

Récord mundial:
El déficit exterior de España alcanzó un histórico 12,1% del PIB

Características del nuevo entorno

- Paro = Demanda débil → Ventas estancadas o disminuyendo
- Proceso de desapalancamiento → Dificultad de acceso al crédito
- Incremento de la competencia → Países emergentes

¿Qué podemos hacer desde las empresas?



- Cerrar
- Esperar a que el Gobierno lo solucione
- Esperar a que vuelva a cambiar el entorno
- Actuar

¿Qué dicen los gurús?



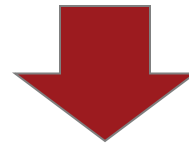
Kjell A. Nordström y
Joinas Ridderstrale

Thinkers 50, el primer ranking en
expertos de gestión los clasifica
en el número 1 de Europa

(www.thinkers50.com)

¿Qué dicen los gurús?

Cualquier empresa puede triunfar
en cualquier lugar y en cualquier situación



Nuestro entorno es el mundo

¿Es fácil conquistar el mundo?



Datos de China:

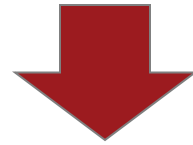
- ❑ Crecimiento del PIB
 - ✓ 2009: 10,9 %. Superando a Japón y convirtiéndose en la 2ª economía del mundo.
 - ✓ 2025: Superar a EE.UU y convertirse en la 1ª economía del mundo.

- ❑ I+D:
 - ✓ Inversión:
 - 2009: 1,7% PIB España: 1,1% PIB
 - 2015: 2,5% PIB
 - 2020: 3,3% PIB EE.UU: 2,7% / Japón: 3,3%
 - ✓ 2009: 2º país en patentes del mundo
 - ✓ 2009: 700.000 nuevos ingenieros al año

- ❑ Objetivo para 2015:
 - ✓ Convertirse en el líder mundial en tecnologías medias:
 - Automóvil, Bienes de equipo, Material ferroviario, etc
 - ✓ Trasladar la fabricación de tecnologías bajas a terceros países: Vietnam, África, Sudamérica.
 - Textil, calzado, juguete, etc

¿Es fácil conquistar el mundo?

Para triunfar en el mundo



Primero hay que hacer los deberes en casa

¿A qué nos enfrentamos?



Disminución de las ventas 25%-50%



Gran apalancamiento financiero y dependencia en su operativa diaria de la línea de tesorería del banco.



Cierre de la financiación por parte de las entidades financieras.



Concurso de acreedores.

Tenemos que jugar juntos

Las entidades financieras no quieren ir al
concurso de acreedores

*"Si debes a tu banco mil libras, estás a su disposición.
Si le debes un millón, él está a la tuya"*

John Keynes

Somos un equipo



Las entidades financieras están dispuestas a financiar sólo a aquellas empresas que presenten planes de viabilidad creíbles y sostenibles en el tiempo.

¿Qué están haciendo las empresas?

Intentar Vender más



Crisis de consumo

30% de los clientes no son rentables

Un incremento del 45% de la morosidad

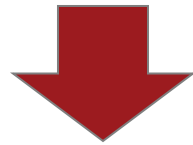
Es un error entablar una guerra de precios con la competencia para estimular las ventas.

Sin embargo, un 71% de las empresas analizadas basan su estrategia en aumentar su facturación en lugar de mejorar su rentabilidad (*)

(*) Fuente: APD Asociación para el Progreso de la Dirección y cincodías.com

¿Qué están haciendo las empresas?

Despedir Gente



Pérdida de Capital Humano

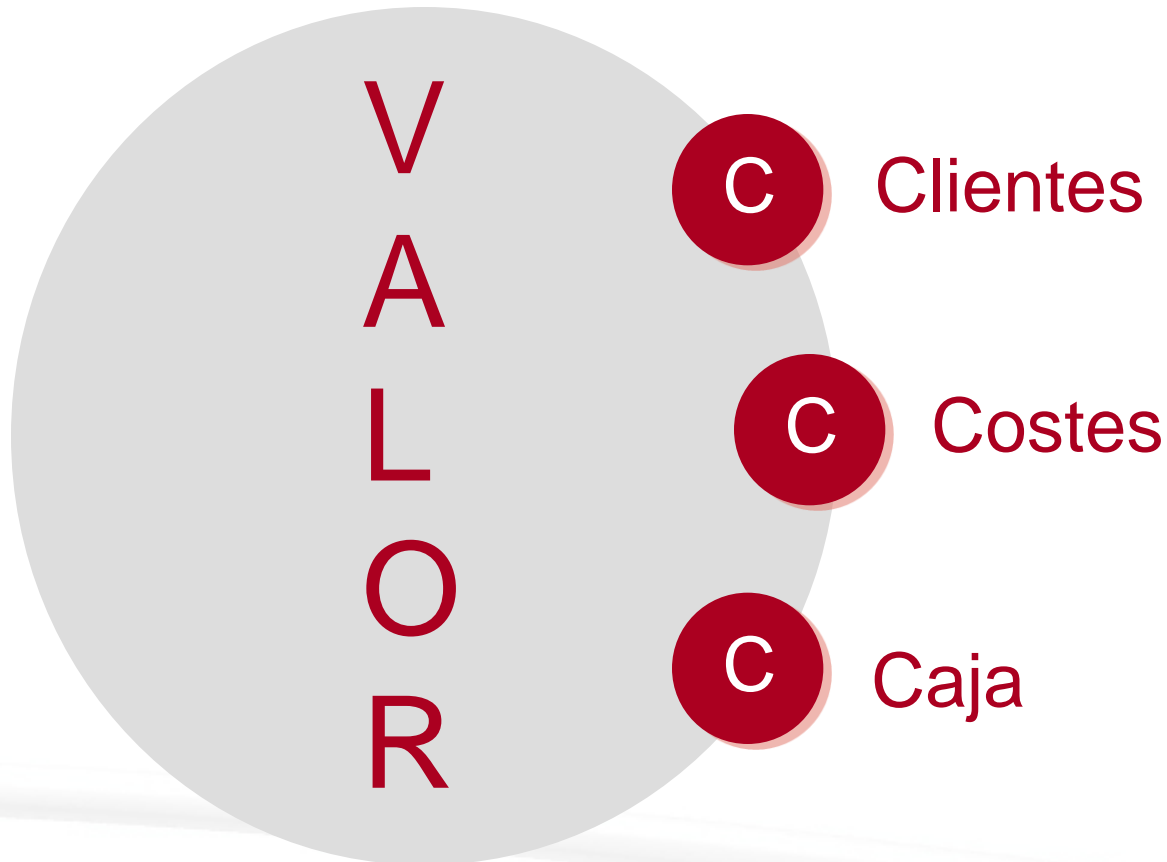
Mal ambiente laboral

Caro

La encuesta muestra que la mayoría de las empresas no solucionan sus problemas sólo reduciendo la plantilla. (*)

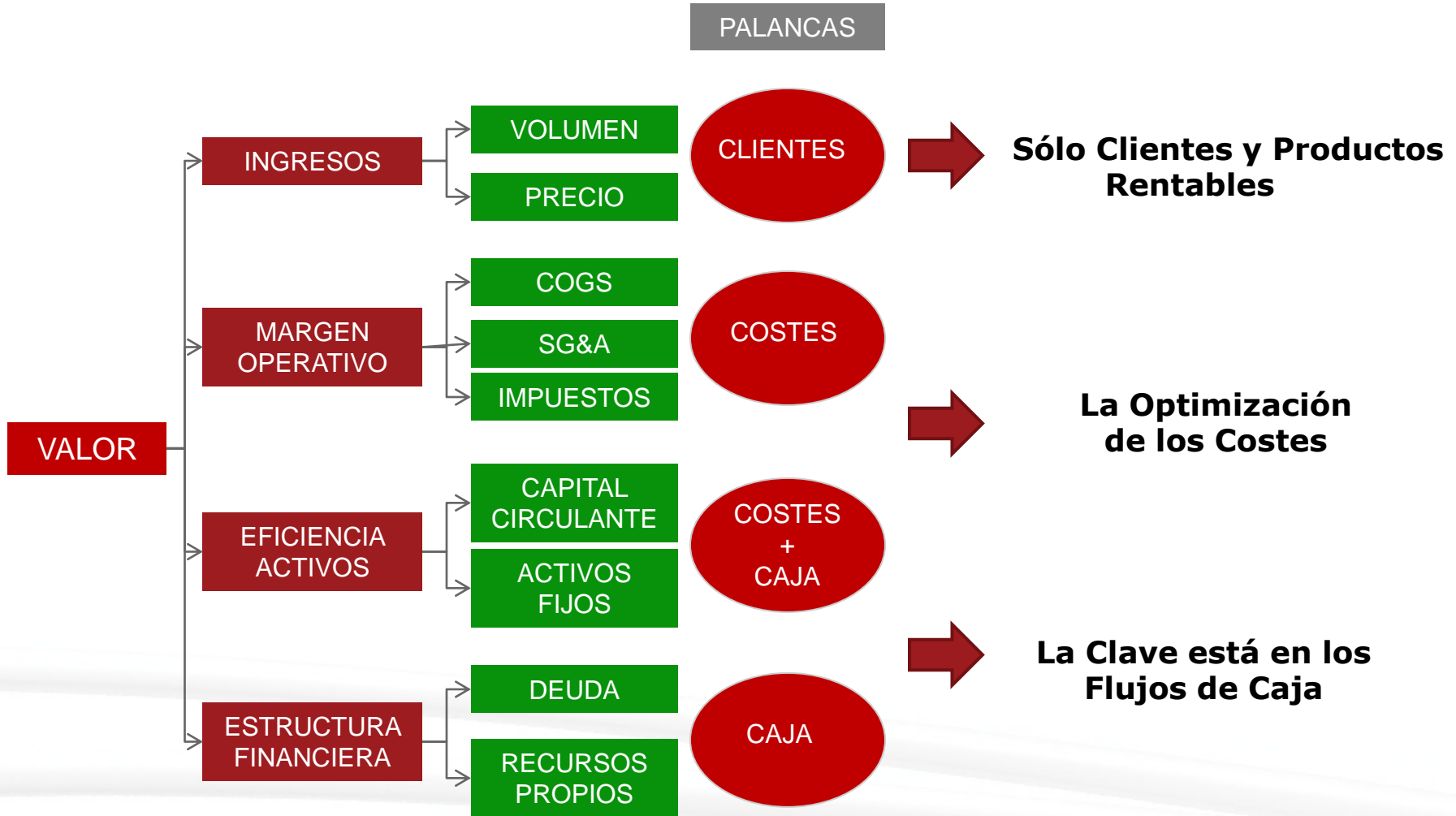
(*) Fuente: APD Asociación para el Progreso de la Dirección y cincodías.com

La solución: la creación del valor a través de las 3 Cs

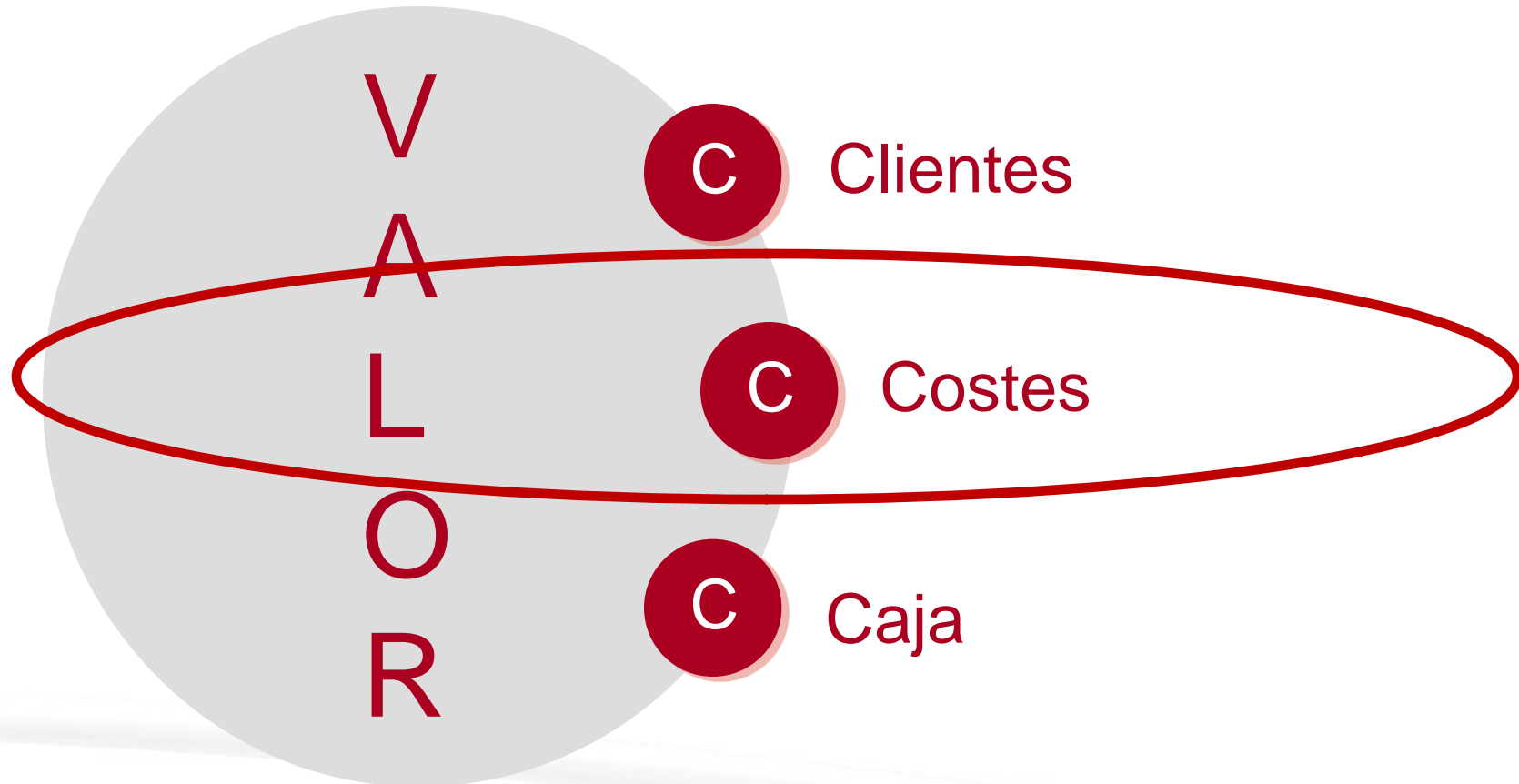




El método de las 3 Cs



La solución: la creación del valor a través de las 3 Cs



El método de las 3 Cs

PALANCAS



COSTES

- Gestión de la cadena de suministros
- Gestión de stocks
- Reingeniería de procesos
- Reestructuración de plantillas
- Externalización actividades no estratégicas
- Revisión de Compras y Aprovisionamientos

Composición de la Cuenta de Resultados

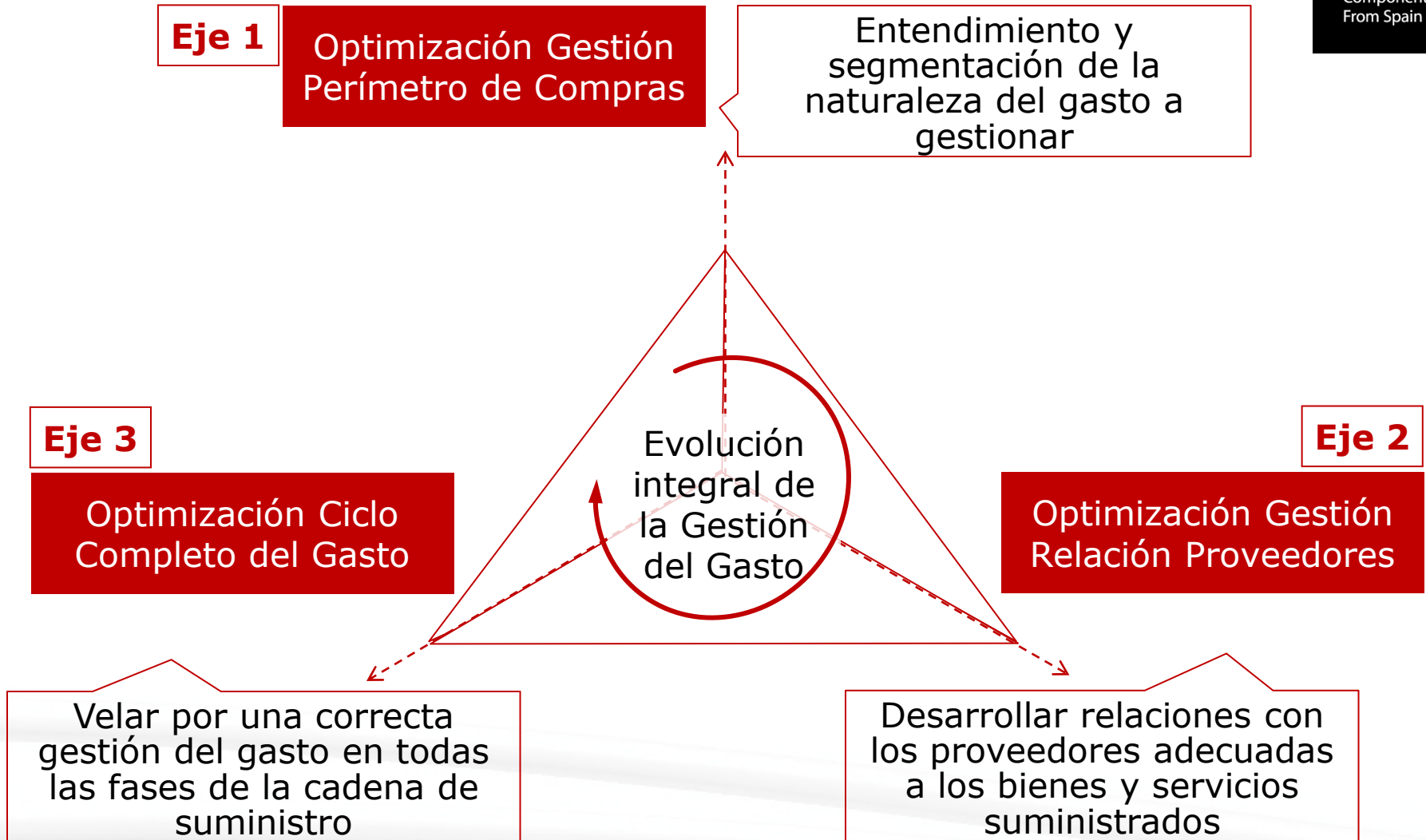
CUENTA DE RESULTADOS (MEDIA)

Ingresos	100%
Compras	67,0%
Mano de Obra	12,5%
Amortizaciones	8,5%
Intereses	3,2%
Beneficio a.i.	8,8%

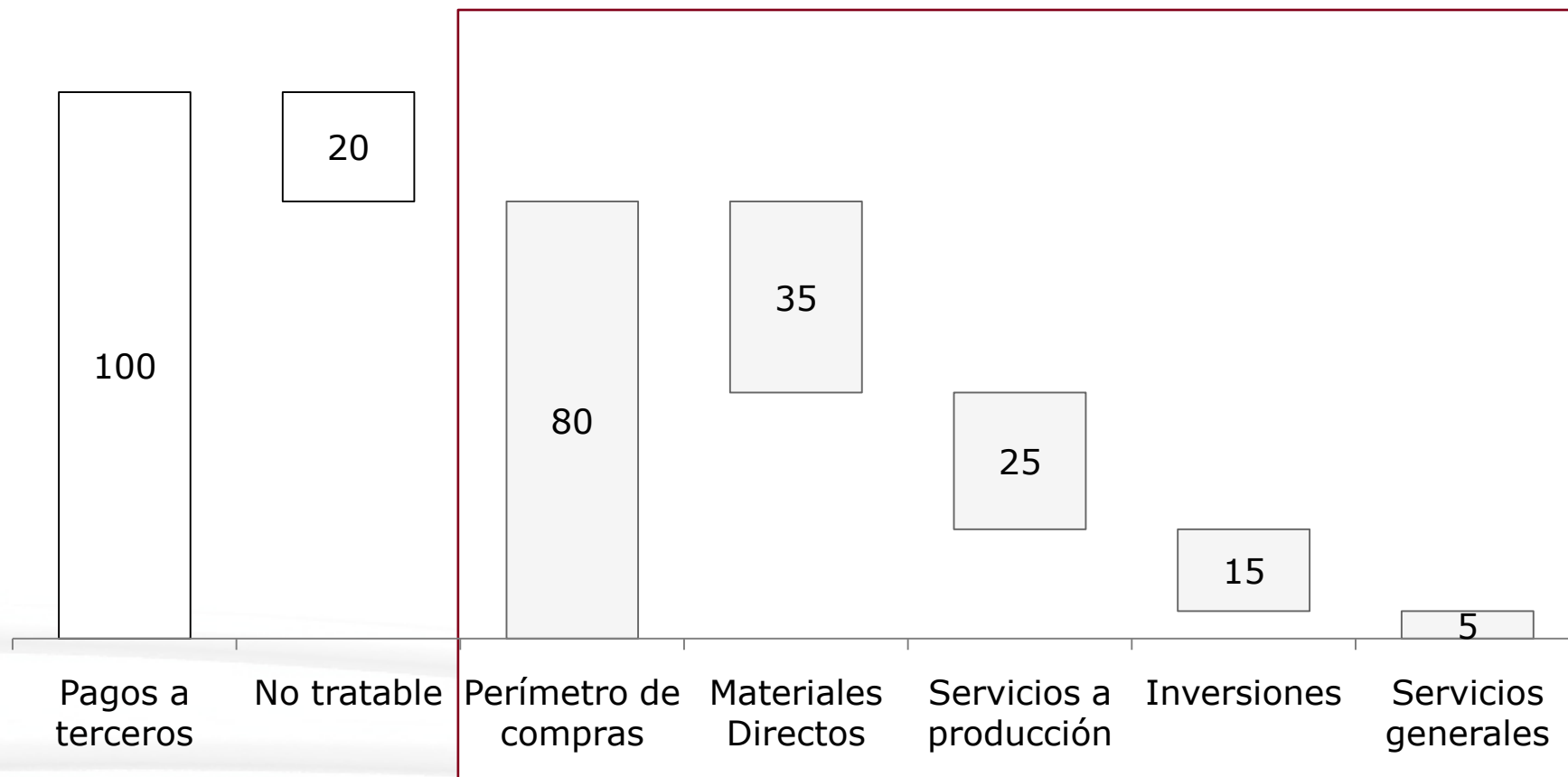
(*) Fuente CNMV. Media de las empresas españolas que cotizan en Bolsa.



¿Cómo debemos trabajar sobre nuestro gasto?



Correcta categorización de nuestro gasto



Descomposición granular del Gasto.



Un nivel de detalle suficiente nos permitirá:

- Fijar objetivos económicos y de gestión por categoría
- Establecer un calendario de acciones

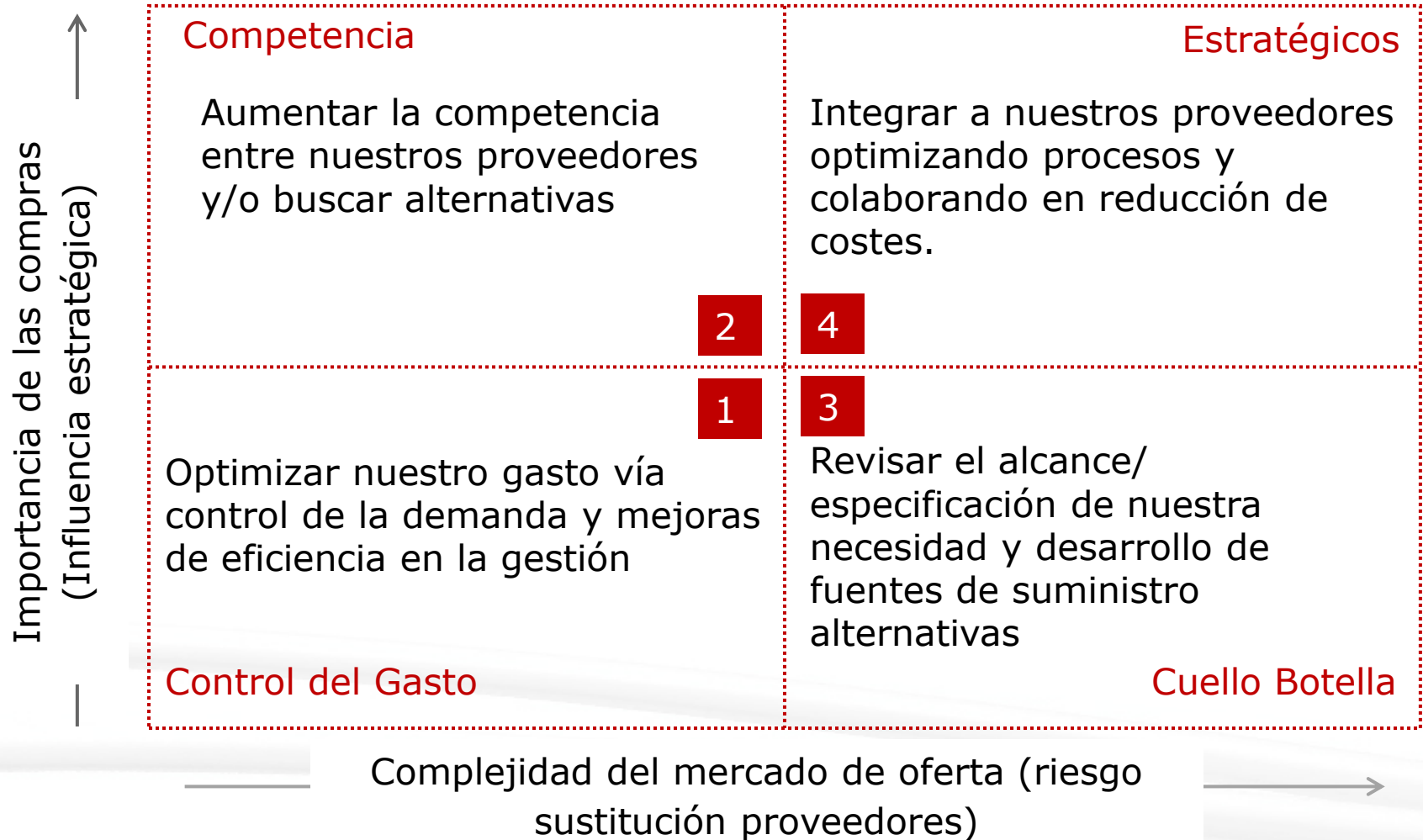
1er nivel	Área1	Área 2	Área 3	Total
2º nivel				
3er nivel				
4º nivel				
Artículos				

Below the table, there are four red rectangular bars, one centered under each of the four columns (Área1, Área 2, Área 3, Total).

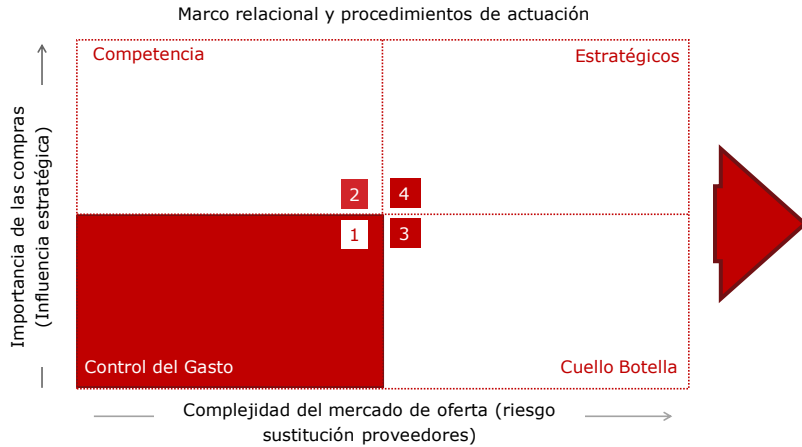


Identificación tipología categoría de compra/proveedor.

Marco relacional y procedimientos de actuación



1. Control del Gasto

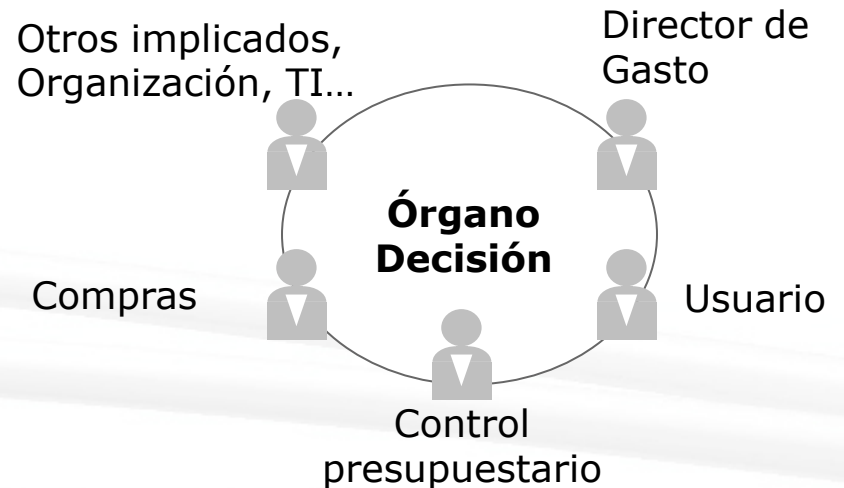


Palancas

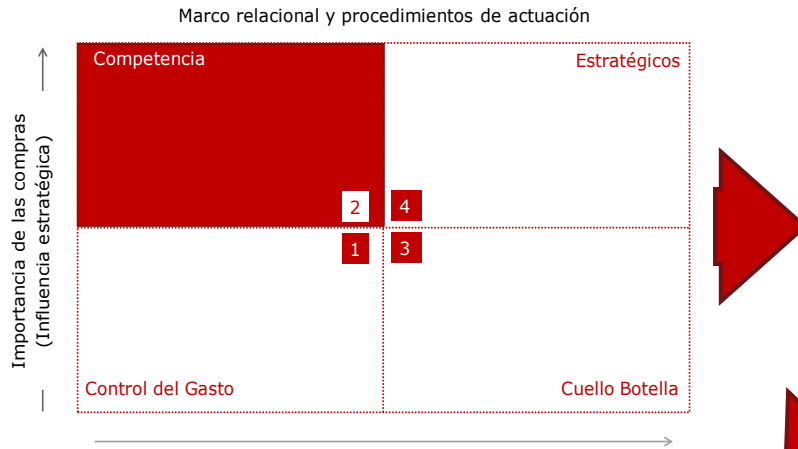


Ejemplos

Comité de eficiencia / Mesa de compras



2. Competencia



Palancas

Global Sourcing

RFI, RFQ..

Escandallo de costes

Precios objetivo

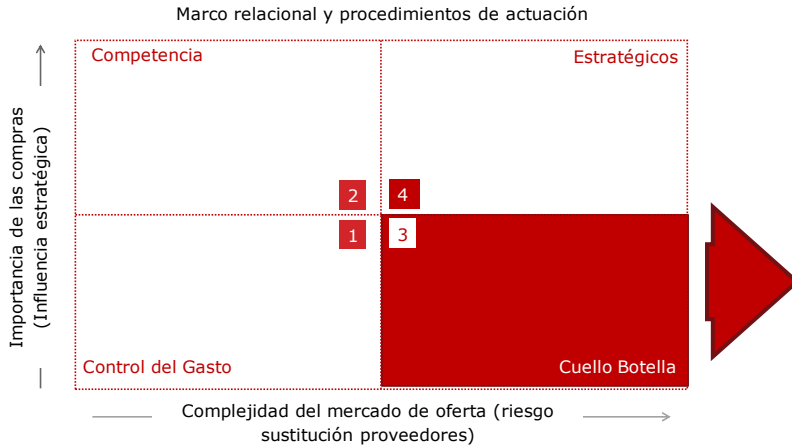
Ejemplos

Escandallo de costes

QUOTATION ANALYSIS FORM

SECTION 1. SUPPLIER INFORMATION		SECTION 2. SUPPLIER INFORMATION	
1. Supplier:	2. Product:	1. Price:	2. Part:
3. Material:	4. Part:	3. Price:	4. Part:
SECTION 3. PART INFORMATION			
1. Part Name:	2. Description:	3. Unit of Measure:	4. Part Number:
SECTION 4. QUANTITY			
Quantity:	Unit of Measure:	Part Cost:	Sub-Total:
SECTION 5. PROCURE PARTS			
Part Name	Part Cost	Quantity	Sub-Total
SECTION 6. RAW MATERIALS			
Material Name	Quantity	Price/Unit	Sub-Total
SECTION 7. PROCESS COSTS			
Process Name	Quantity	Price/Unit	Sub-Total
SECTION 8. OTHER COSTS			
Cost Name	Quantity	Price/Unit	Sub-Total
SECTION 9. LOGISTICS COSTS			
Logistics Name	Quantity	Price/Unit	Sub-Total
SECTION 10. TOOLING COSTS			
Tooling Name	Quantity	Price/Unit	Sub-Total
SECTION 11. PACK DETAILS			
Part Name	Quantity	Price/Unit	Sub-Total
SECTION 12. SUMMARY			
SUMMARY		Total	
TOTAL QUANTITIES		TOTAL	

3. Cuello de botella



Palancas

Revisión de diseño

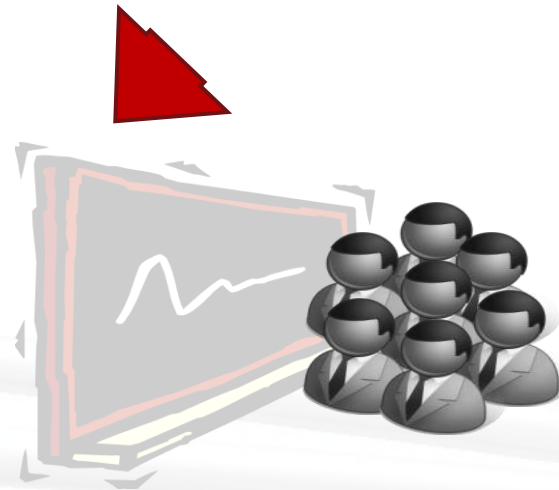
Make or Buy

Revisión de especificaciones

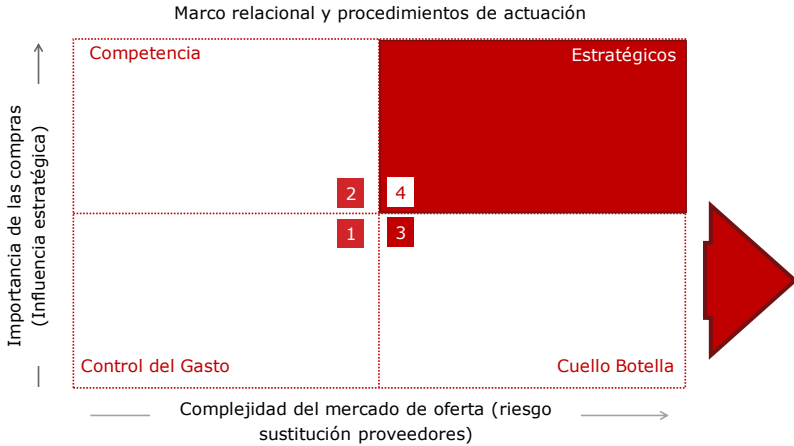
Control del riesgo

Ejemplos

Equipos multidisciplinares de revisión de diseño/ especificaciones



4. Estratégicos



Palancas

Integración en la cadena de valor	Libros abiertos
Desarrollo de proveedores	Proveedores de alto valor

Alcance servicio

	Producción bajo plano	Capacidad propuesta
Capacidad del proveedor	Conocimiento proceso	Productor de piezas
	Conocimiento proceso y producto	Proveedor de desarrollo
		Productor especialista
		Socio aportador de valor

Red arrows point from 'Productor especialista' to 'Socio aportador de valor' and from 'Proveedor de desarrollo' to 'Socio aportador de valor'.

Ejemplos

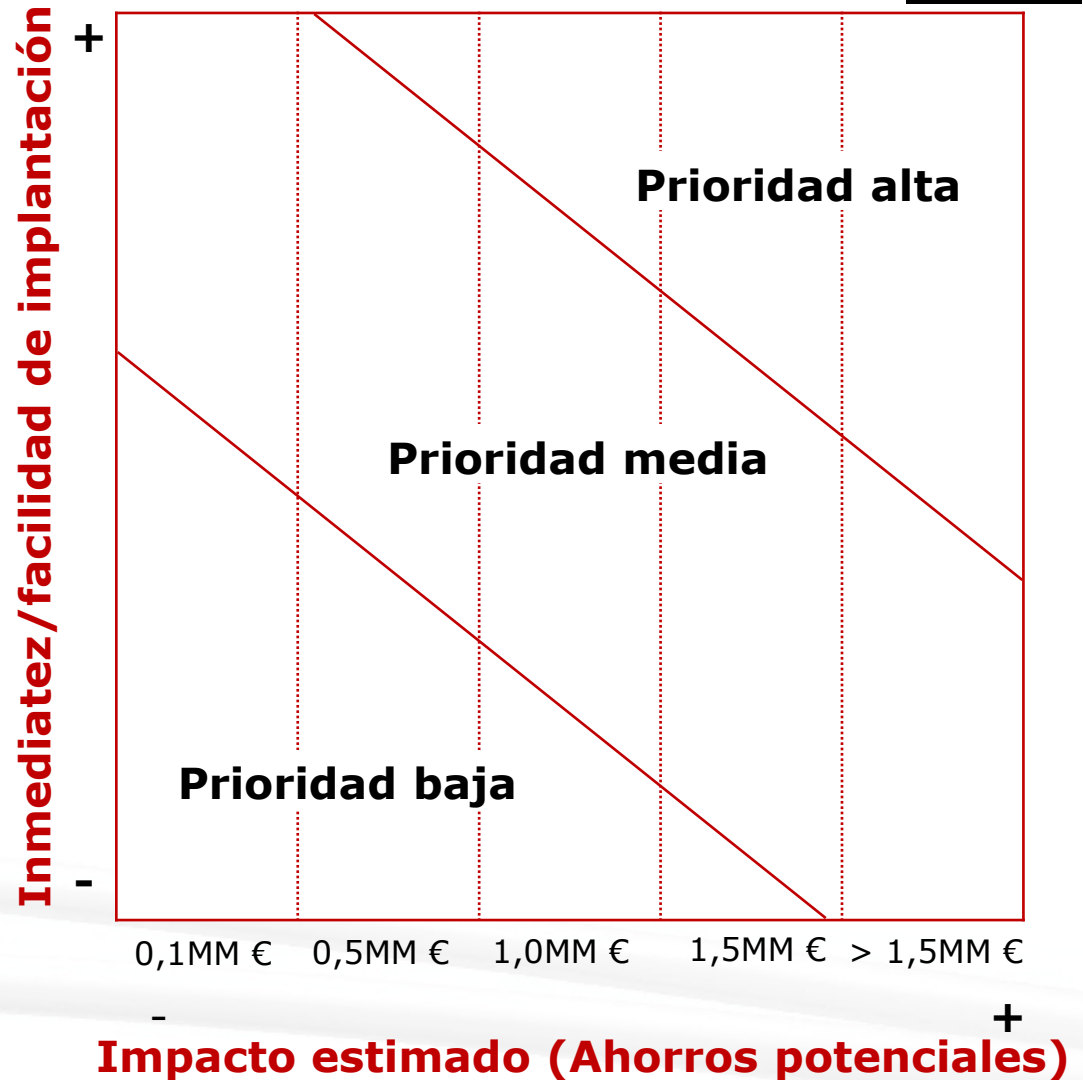
Equipos de desarrollo de nuestros proveedores

Priorización de acciones



Definimos las acciones en base al impacto de los bienes y servicios adquiridos sobre nuestro negocio y a nuestra relación con los proveedores que nos suministran los mismos.

Las priorizamos en base a su facilidad de implantación y el retorno esperado de su puesta en marcha



¿Cómo conocemos a nuestros proveedores?



Proceso de homologación

Búsqueda

Homologación

Evaluación
y selección

Acuerdo
contrato

Evaluación del desempeño

Gestión
incidencias

Evaluación
calidad y
servicio

Mejora
continua

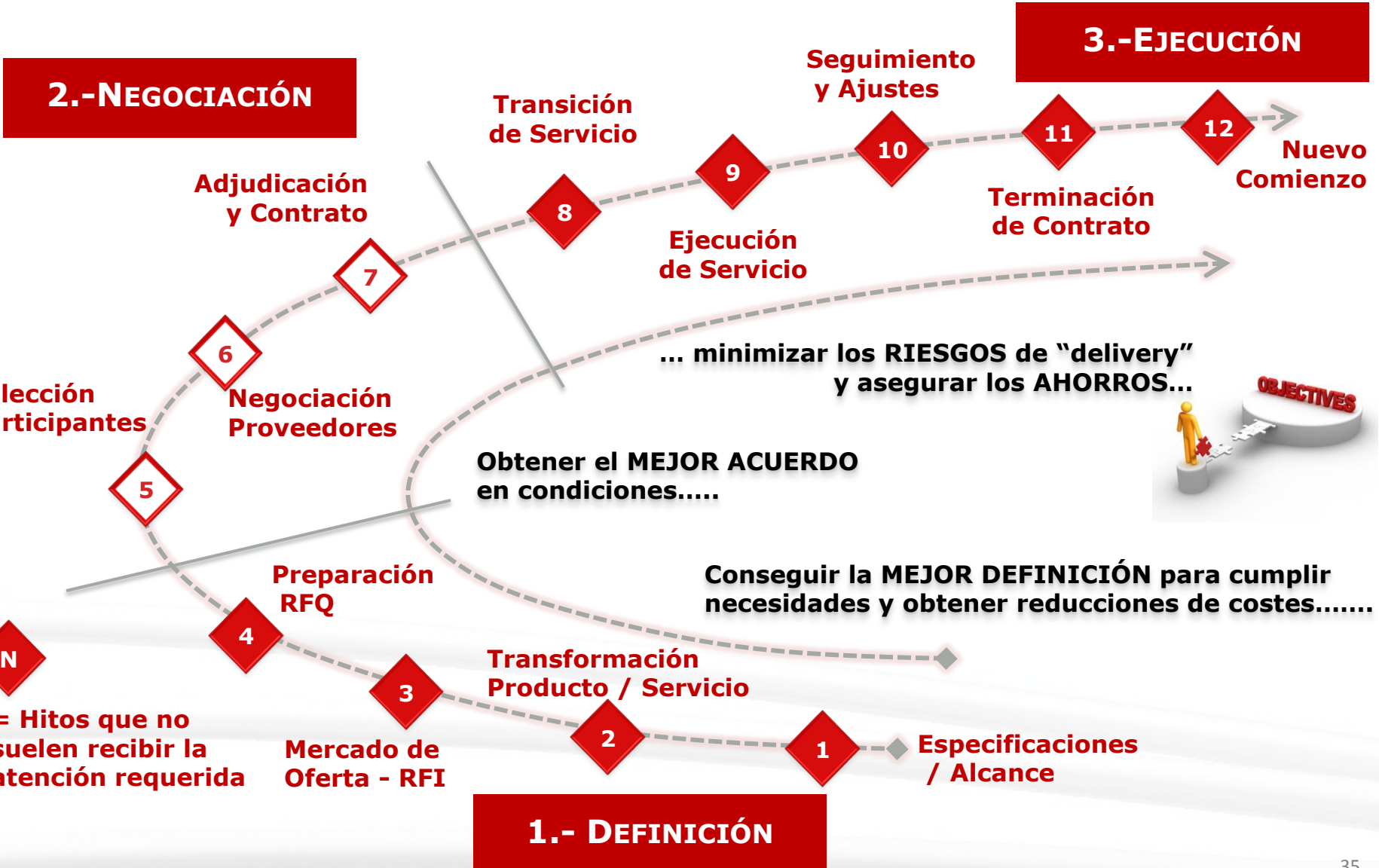
Los 12 hitos del proceso de Gestión del Gasto





Eje 3. Optimización Ciclo Completo del Gasto.

Debemos ser rigurosos en todos ellos para optimizar el Gasto





Evitando pérdidas económicas por no identificar y paliar las causas de erosión de valor en el Ciclo del Gasto, como son.....

PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO. MEJORAS DE EFICIENCIA.

Revisión interna – con otros departamentos de la organización – y externa – recogiendo las propuestas de los proveedores – del alcance de los bienes y servicios a comprar

La innovación y transformación son elementos clave para la consecución de los ahorros. El reparto de beneficios e inversiones es clave a la hora de la negociación.

EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO

- Línea base y bandas
- Acciones para disminuir consumos !!!

La definición de una línea base de consumos realista con sus bandas de variabilidad adecuadas, evitan los sobrecostes por la evolución del negocio.

EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

- Aplicación de Benchmarking. % variación. Retroactividad.
- Proveedor vs fabricante
- Decisiones compartidas
- Tiempos de adopción / asimilación

Precios inicialmente buenos, que debido a la evolución tecnológica y a la duración del contrato, pasan a ser altos.



Y que suponen una "bolsa" importante de ahorros que no suelen considerarse en la actividad tradicional de las Áreas de Compras...

GESTIÓN COSTES OCULTOS

- Costes retenidos
- Tratamiento IPC (por conceptos)
- Costes de servicios off-shore
- Organización retenida

Aparecen nuevos costes retenidos con los que el cliente no contaba, al no estar claro en el contrato que eran responsabilidad del proveedor.

MEDIDAS DEL SERVICIO

- Unidades de facturación. ¿Cómo se miden?
- Definiciones / Detalle de responsabilidades
- Transparencia, seguimiento y control

La falta de definición en como medir las unidades de facturación provoca sorpresas a la hora de pagar.

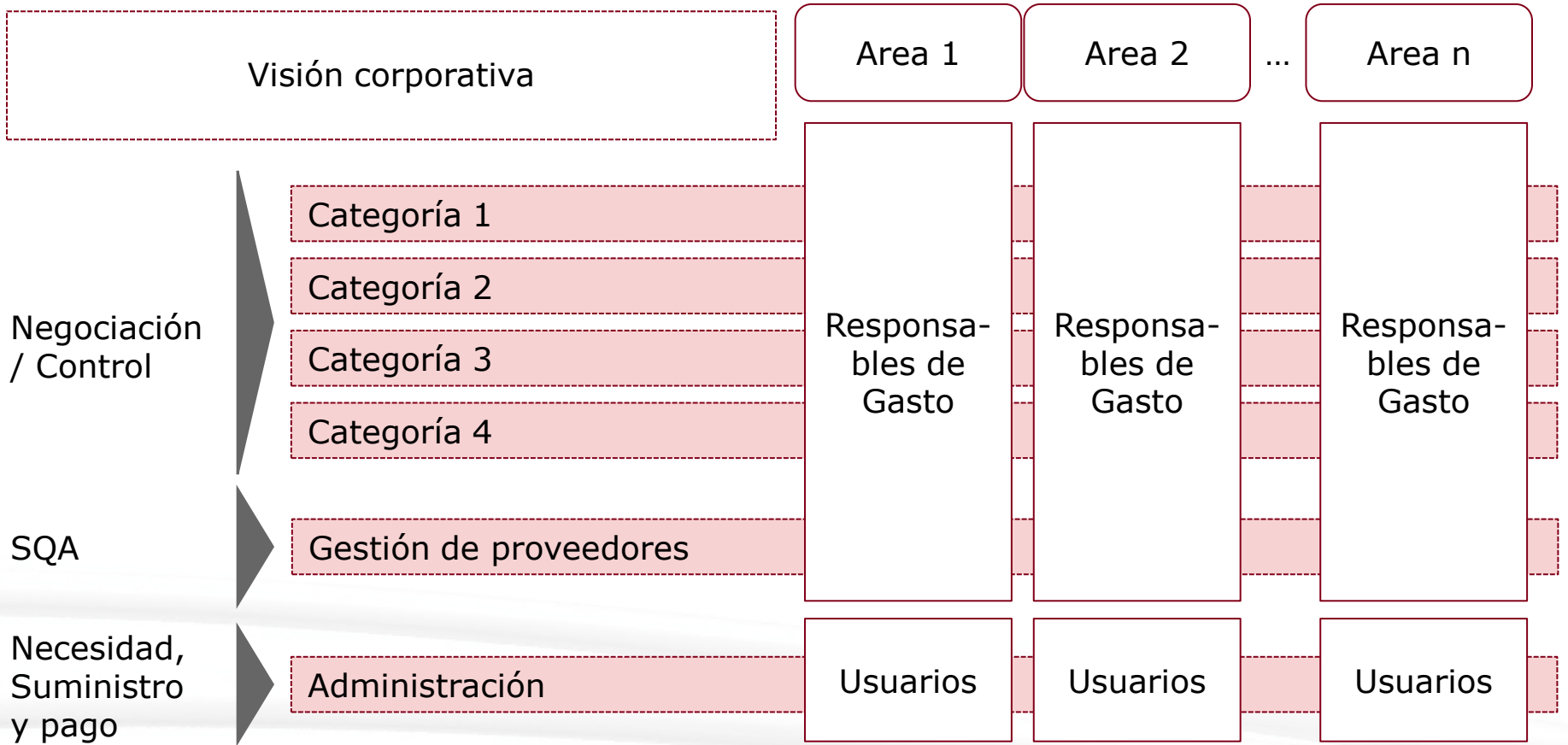
Definición vs interpretación de los niveles de servicio.

MODELO DE PENALIZACIONES

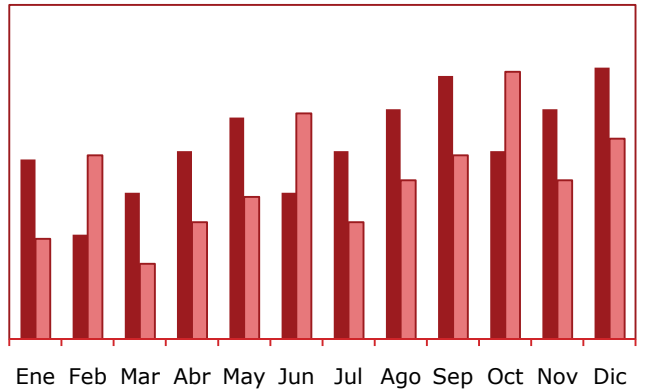
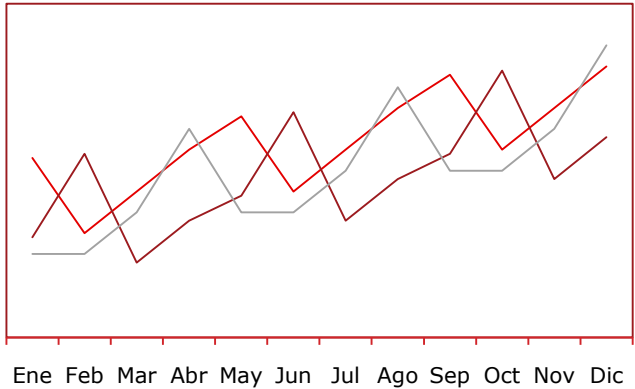
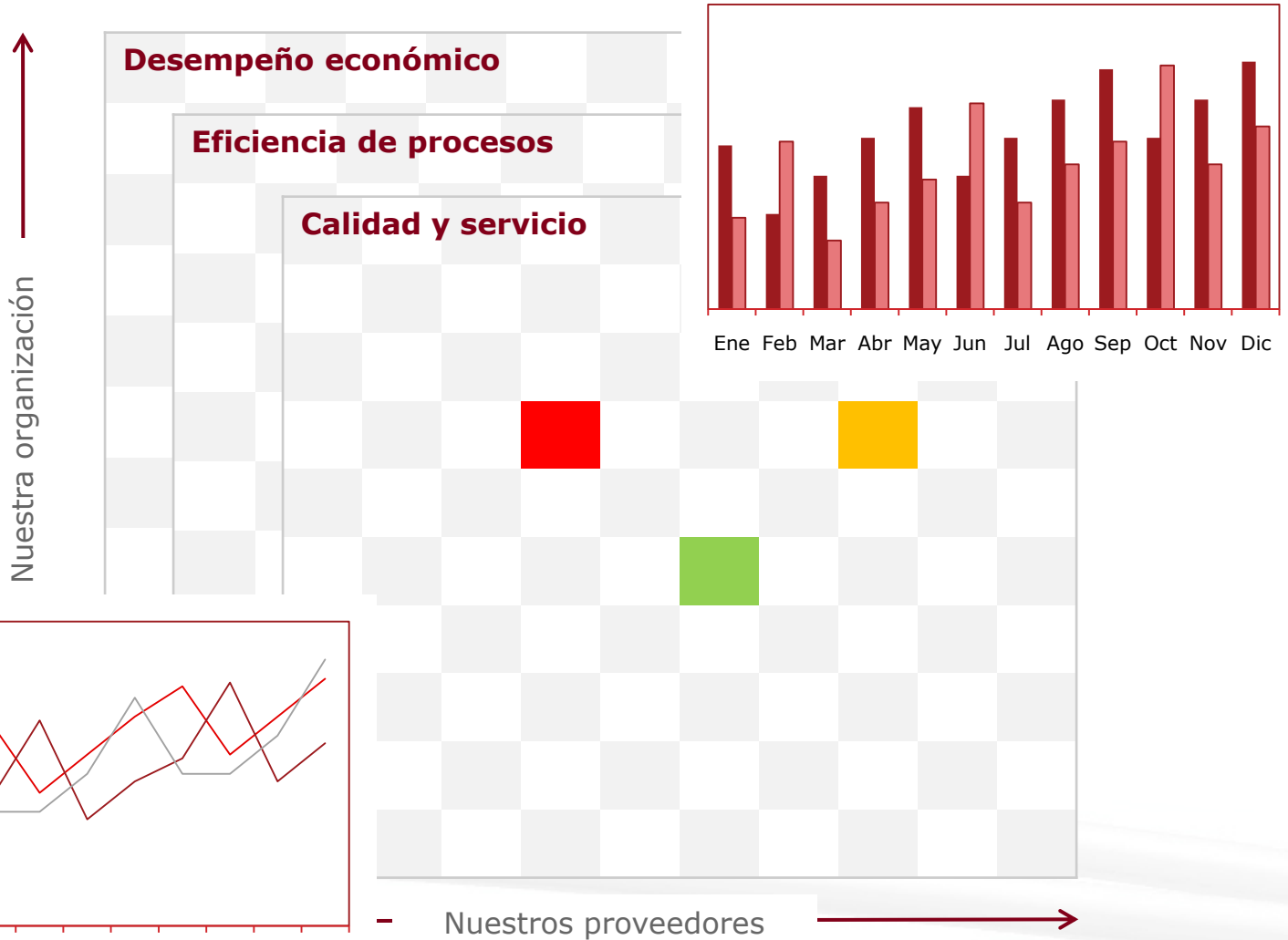
- Difícil de aplicar

Los incumplimientos de baja probabilidad no permiten al cliente aplicar penalizaciones ni al proveedor le incentivan a mejorar el servicio.

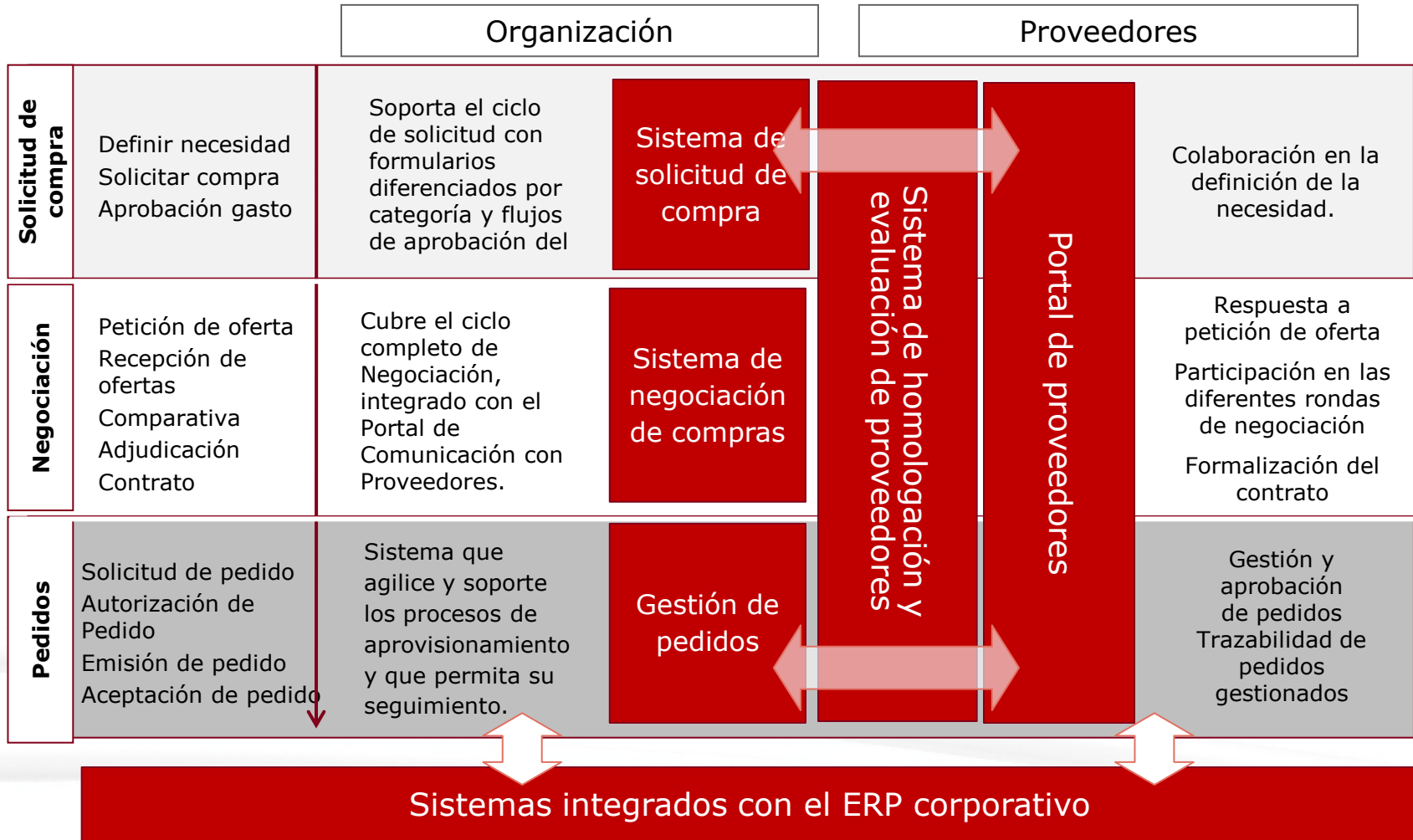
La función de optimización del Gasto debe tener una visión transversal



Con indicadores claros y concretos que midan la evolución del Gasto



Con sistemas que soporten y coordinen su desarrollo





Gracias por su atención