

La Guia per a la Certificació de Qualitat de les Federacions Esportives Catalanes (document de treball)

ÍNDEX

1.	INTRODUCCIÓ	3
2.	OBJECTIU	3
3.	EINES	5
3.1.	Segmentació de clients	6
3.2.	Pla estratègic.....	8
3.3.	Balanced Scorecard	28
3.4.	IDEF 0: Mapa de processos	34
3.5.	IDEF 3: Diagrama de processos.....	39
3.6.	Tècniques de reunions	44
3.7.	Grups de millora	50
3.8.	Diagrama d'Ishikawa	54
3.9.	Les 5 Forces Competitives de Porter	59

1. INTRODUCCIÓ

El document que es presenta a continuació és la Guia per a la Certificació de Qualitat de les Federacions Esportives Catalanes.

Aquesta guia pretén ser un complet manual que ajudi a obtenir a les Federacions Esportives Catalanes que ho necessitin, els elements necessaris per a aconseguir la Certificació de la Qualitat en la Gestió.

2. OBJECTIU

L'objectiu de la Guia per a la Certificació de Qualitat de les Federacions Esportives Catalanes és facilitar a les Federacions Esportives Catalanes la implantació del model de qualitat per a obtenir la Certificació de Qualitat.

Aquesta Guia no pretén obligar a les Federacions que volen ser certificades a treballar amb les eines que s'exposen en aquest document per aconseguir la certificació. Aquestes eines són exemples que poden utilitzar les Federacions per assolir els objectius que planteja la Norma.

Així doncs, l'objectiu d'aquest document té la pretensió d'ajudar a les Federacions a assolir els objectius que es plantegen a la Norma i, en cap cas, obliga a les Federacions a utilitzar les eines exposades.

3. EINES

Per cada una de les dimensions de la norma s'han descrit unes eines metodologies que ajuden al compliment de l'articulat.

En el present quadre es resumeixen les eines relacionades amb les dimensions de la norma

Dimensions de la Norma	Eines per implementar-les
1. Orientació de la Federació a crear valor per als seus clients	<ul style="list-style-type: none">▪ Segmentació de clients
2. Lideratge i visió de futur de la Federació	<ul style="list-style-type: none">▪ Pla estratègic amb l'horitzó definit
3. Gestió controlada amb dades i orientada a resultats mesurables	<ul style="list-style-type: none">▪ BSC
4. La gestió per processos	<ul style="list-style-type: none">▪ IDEF-0: Mapa de processos▪ IDEF-3: Diagrama del processos
5. Participació en la gestió i desenvolupament dels treballadors i col·laboradors	<ul style="list-style-type: none">▪ Tècniques de consens▪ Tècniques de reunions
6. Implantació d'estratègies de millora continua	<ul style="list-style-type: none">▪ Diagrama Ishikawa▪ Grups de Millora
7. Establiment d'aliances amb altres federacions, organitzacions i col·laboradors	<ul style="list-style-type: none">▪ 5 Forces de Porter
8. La satisfacció de beneficis per a tota la societat	<ul style="list-style-type: none">▪ Pla estratègic amb l'horitzó definit

3.1. Segmentació de clients

Un dels elements decisius de l'èxit d'una Federació és la capacitat de segmentar adequadament els seus clients, és a dir, agrupar els clients potencials mitjançant les seves característiques comuns.

Però abans de començar a segmentar els clients s'ha de tenir clar i definir quins són els nostres clients als que oferirem els nostres serveis. Si no ho tenim clar, la segmentació no ens servirà de res, ja que segmentem per a identificar i satisfer les necessitats dels nostres clients potencials.

Un segment de mercat és un grup relativament gran i homogeni de clients que es poden identificar dins d'un mercat, que tenen desitjos, ubicació geogràfica, actituds o hàbits similars.

Hi ha diferents tipus de segmentació:

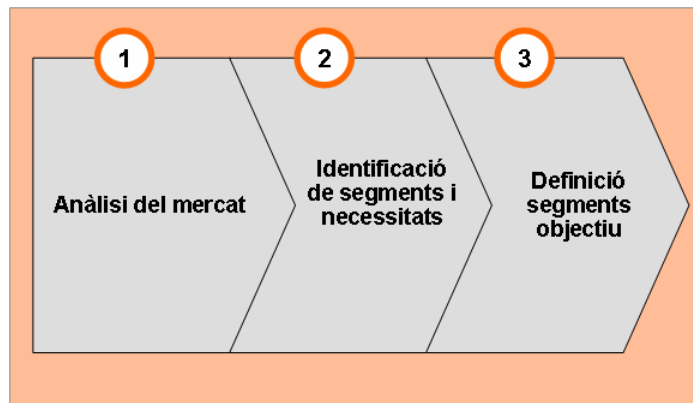
- **Geogràfica:** divisió de segments en base a la seva ubicació. P.ex. provincial, comarcal i municipal, etc.
- **Demogràfica:** s'utilitza amb molta freqüència i està molt relacionada amb la demanda. Entre les característiques més conegudes estan: edat, sexe, escolaritat, etc. P.ex. nivell retributiu, etc.
- **Psicològica o de comportament** es refereix al comportament relacionat amb el producte o servei, consisteix en examinar atributs relacionats amb maneres de pensar i sentir de la persona. Utilitza dimensions de personalitat, característiques d'estil de vida i valors. P.ex. competidors i no competidors, federats actius i passius, etc.

Una bona segmentació de mercat ha de tenir com a resultat segments de mercat amb les següents característiques:

- **Ser intrínscament homogenis:** els components del segment han de ser el més semblants possible respecte les variables i les seves dimensions de segmentació.
- **Heterogenis entre sí:** els components de diversos segments han de ser el més diferent possible respecte les variables.
- **Volum suficientment gran** per a poder garantir la operativitat del segment. Si els segments són petits, treballaríem amb pràcticament tota la població.
- **Operacionals:** Per a identificar als clients i escollir les variables.

3.1.1. Metodologia de treball

La metodologia per a fer la segmentació consta de tres fases principals:



1. Anàlisi del mercat

En aquesta primera fase s'examina el mercat per a determinar les necessitats específiques satisfetes per les ofertes actuals, les que no estan satisfetes per les ofertes actuals i les que podrien ser satisfetes.

No només s'analitzen les de la pròpia Federació, sinó les d'altres organitzacions externes. P.ex. altres federacions, entitats privades, etc.

Aquest anàlisi es pot realitzar mitjançant entrevistes d'exploració i sessions de grup per a entendre millor les motivacions, conductes i actituds dels clients, entre d'altres. Es recapten totes les dades de patrons d'ús, així com també dades geogràfiques, demogràfiques, psicològiques i de comportament (estils de vida, personalitat i valors).

Recollides totes les dades s'analitzen i s'interpreten els resultats.

2. Identificació de segments i necessitats

S'interpreten les dades per a poder agrupar o construir el segment amb els clients que comparteixen un requeriment en particular i que els distingeix dels altres segments del mercat amb necessitats diferents.

Es defineix a cada grup amb les seves característiques en termes de geografia, demografia, d'actituds distintives, conductes, etc. i s'anomena a cada segment en base a la seva característica dominant.

És important també, en aquesta fase, analitzar i definir les necessitats dels segments i com es podran satisfer.

La segmentació ha de repetir-se periòdicament perquè els segments canvien i perquè el mercat és canviant. Les necessitats dels clients actuals i la possibilitat d'incorporació de nous clients, entre d'altres, marcarà la temporalitat de la segmentació.

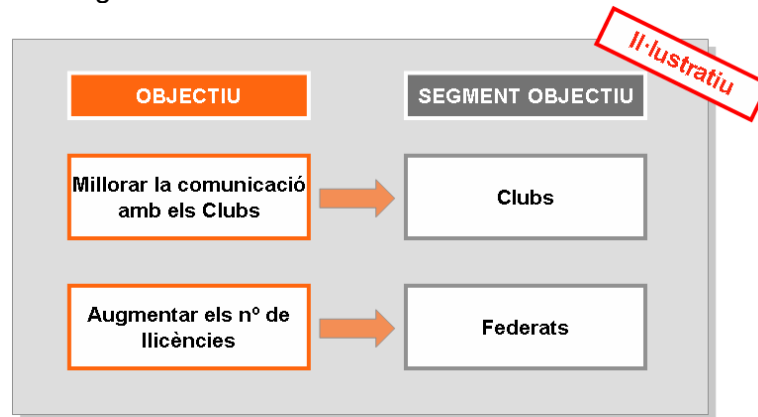
3. Definició del segments objectiu

Els segments objectiu seran aquells segments de clients potencials que ens aportaran el major percentatge d'èxit per a la consecució dels nostres objectius. "El 20% dels clients aporten el 80% del negoci".¹

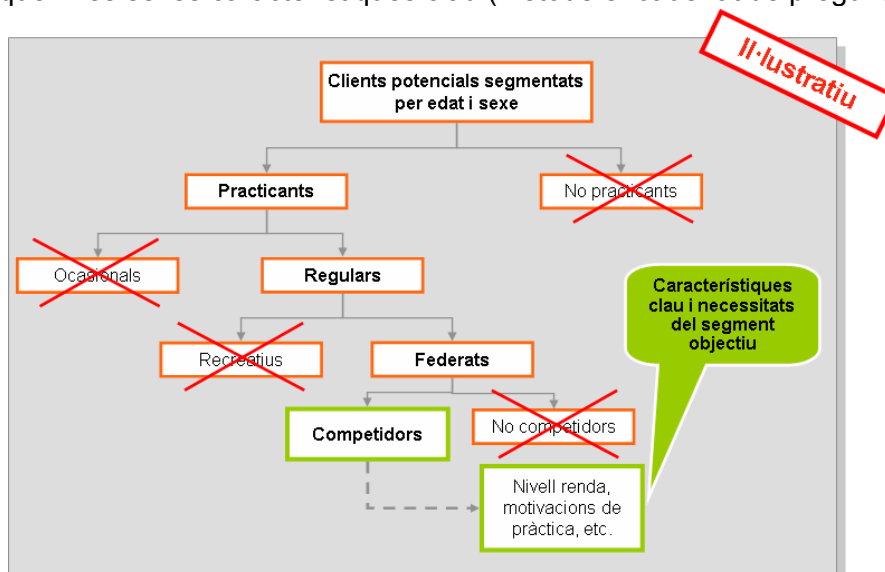
Per tant, de cada un dels segments definits, serà necessari identificar les seves necessitats i característiques clau per després prioritzar quin és el segment objectiu que ens permet aconseguir el nostre objectiu. Els segments objectiu seran aquells els quals dirigirem perquè facin ús dels nostres productes o serveis.

A continuació es mostra un exemple d'identificació dels segment objectiu a partir d'un objectiu definit.

Si el que volem és millorar la comunicació dels clubs, el segment objectiu que ens dirigirem seran els clubs. És necessari, per tant, segmentar els Clubs i definir cada una de les característiques dels segments resultants.



L'esquema que es presenta a continuació mostra com identifiquem el segment objectiu i com identifiquem les seves característiques clau (mètode encadenat de preguntes).



¹ La ley de "Vilfredo" Pareto (1848 -1923)

3.1.2. Avantatges i limitacions

La metodologia presenta avantatges i limitacions que s'han de tenir en compte:

Avantatges	Limitacions
<ul style="list-style-type: none">■ Permet la identificació de les necessitats dels clients.■ Permet la creació una oferta de producte o servei més afí per al públic objectiu.■ Facilita la selecció de canals de distribució i comunicació cap al públic objectiu.■ Permet la generació de noves oportunitats de creixement obtenint la Federació una avantatge competitiva.	<ul style="list-style-type: none">■ Temporalitat limitada, la segmentació no és única i indefinida perquè el mercat canvia i les necessitats dels clients també.

3.1.3. Condicions d'èxit

L'èxit de la metodologia dependrà de que es compleixin una sèrie de condicions. És important tenir definits quins són els nostres clients i quines característiques qualitatives i quantitatives tenen. La informació és indispensable, per tant es requereix una BBDD de clients madura.

3.2. Pla estratègic

L'estratègia consisteix en fer evolucionar una organització des de la seva situació actual cap a la situació desitjada (visió), mitjançant un conjunt de maniobres (objectius) coherentment articulades. La definició de l'estratègia requereix un cert nivell de planificació per a ordenar i articular la seva posada en marxa.

Planificar és pensar en el futur. Planificar és decidir i prendre decisions. Les organitzacions han de planificar per a coordinar les seves activitats, per a assegurar-se que consideren el futur de les seves activitats, per a ser racionals i per a controlar.

Per a entendre la planificació estratègica és imprescindible definir una sèrie de conceptes que es mostren en el següent esquema:



Com es pot veure en la imatge, el Pla Estratègic està molt relacionat amb l'eina Balanced Scorecard (BSC) que es definirà a continuació. El BSC s'explicarà en detall, però per fer-ho senzill i entenedor i diferenciar a priori aquestes dues eines, podem dir que el BSC ens permetrà mesurar allò que volem aconseguir en el Pla Estratègic.

La definició de l'estratègia, té diferents papers:

- Paper informatiu: conèixer millor la Federació i validar una o diverses orientacions estratègiques.
- Paper comunicatiu: promoure una orientació en el seu entorn extern i persuadir a actors interns i externs.
- Paper directiu: exercir un control estratègic i repensar el sistema d'incentius.
- Paper simbòlic: demostrar que actuem i simular la participació i racionalitat.

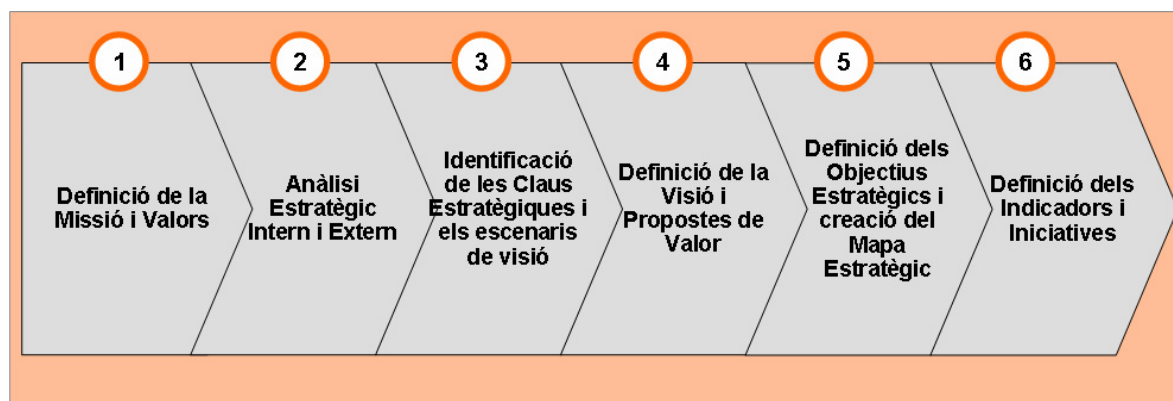
L'elaboració del Pla Estratègic es recolza en 4 principis clau:

1. El Pla Estratègic es concentra en els elements essencials de la Federació.
2. El Pla Estratègic integra dos eixos:
 - L'estratègia de competència: tenir en compte els clients, els mercats, les competències, per a respondre a la pregunta "Què fer?"
 - L'estratègia de gestió: repensar les operacions, el management, l'eficiència, per a respondre a la pregunta "Com fer-lo?"
3. La participació i la reflexió dels professionals és fonamental per a una correcta implantació del Pla Estratègic:
 - Participació estructurada dels actors clau de la Federació.
 - Obtenció de consens sobre el diagnòstic de la situació actual i definició i apropiació d'una visió comuna.
 - Definició de la contribució de cada unitat organitzativa.

4. El Pla Estratègic presenta l'evolució de la Federació durant els 5 pròxims anys.

3.2.1. Metodologia de treball

La metodologia del Pla Estratègic consta de 6 fases principals:



1. Definició de la Missió i els Valors de la Federació

La **missió** defineix el propòsit central de la Federació, el per què de la seva existència. És la raó de ser de la Federació.

La missió reflexa les motivacions dels treballadors en l'esforç laboral de la organització. Una missió eficient és inspiradora, a llarg termini i fàcilment comprensible y comunicable.

Quins atributs ha de tenir una missió efectiva?

- La missió ha de ser **clara y senzilla**: hauria de reflectir el veritable propòsit de la organització i l'àmbit d'esforç.
- Però **no massa senzilla**: no ha de limitar en excés el ventall d'activitats i les opcions de la organització.
- Ha d'**inspirar el canvi**: si la missió no pot ser completament realitzada, ha de propulsar endavant la organització estimulant el canvi i el creixement positiu.
- Ha de ser **a llarg termini**: la missió ha de ser la pedra angular de la organització; hauria de ser escrita per a romandre un centenar d'anys o més.
- Ha de ser **fàcil d'entendre i de comunicar**: una missió recordable està composta d'un missatge que arriba al nivell més profund del professional, que li parla clarament i que li motiva per a contribuir en el desenvolupament de la organització.

Quines preguntes ens hem de fer per a definir la missió?

Preguntes que ens podem fer per a definir la MISSIÓ

1. **Qui som?**
Ha de donar resposta als actors sobre el que distingeix la Federació i el per què de la seva existència.
2. **Quins són els problemes o necessitats polítiques i socials bàsiques a les quals la Federació ha de donar resposta?**
3. **Com reconeixem, anticipem i responem a aquests problemes o necessitats?**
4. **Com satisfem als nostres stakeholders claus?**
5. **Quina és la nostra cultura organitzativa i la nostra orientació filosòfica?**
6. **Què és el que ens distingeix i/o el que ens fa únics?**

Què són els valors de la organització?

Els **valors** representen les creences més arrelades dels professionals de la Federació i es demostren en els comportaments del dia a dia de tots els treballadors. No estan compromesos per la situació econòmica de la Federació i han de proveir a la Federació d'una constant font de força.

La declaració de valors posa les bases d'una proclamació oberta de com la organització espera que es comportin tots els actors.

La definició dels valors ha de construir-se amb l' objectiu de que perdurin molts anys.

2. Anàlisi Estratègic Intern i Extern

És l'anàlisi de la situació actual de la Federació en tots els seus components.

Contempla, per tant, tant les característiques internes de la Federació com els reptes de l'entorn.

El diagnòstic és un pas necessari com punt de partida de la reflexió estratègica. No és, per tant, una fi en si mateixa.

Aquest anàlisi és important perquè:

- Per a conèixer el nostre punt de partida de forma concreta, argumentada i quantificada.
- Per a compartir una imatge de la situació actual que viu la Federació.
- Per a disposar d'una base fiable per a desenvolupar la reflexió.

Per a l'anàlisi intern ens podem fer les següents preguntes:

Preguntes que ens podem fer per a l'ANÀLISI INTERN	
<p>Inventari de serveis</p> <p>Existeixen desequilibris entre els serveis? És adequada la cartera de serveis? És necessari desenvolupar els serveis de manera asimètrica?</p>	<p>Organització i cultura</p> <p>Tenim un organigrama definit? El nostre organigrama es correspon amb l'organització interna del treball? Estan clares les responsabilitats dels professionals? Qui pren les decisions? L'ambient de treball és positiu?</p>
<p>Activitat</p> <p>Quin és el nostre volum d'activitat? Quina tendència ha seguit en els últims anys? Quins són els problemes més freqüents amb què ens trobem en la nostra activitat diària?</p>	<p>Estructura i sistemes</p> <p>Els edificis estan en bon estat? Tenim l'equipament adequat per a respondre a la nostra demanda? Necessitem renovar-lo? Els sistemes d'informació de la organització faciliten l'activitat? Necessitem desenvolupar-los?</p>
<p>Recursos humans</p> <p>Quina és la nostra política de recursos humans (selecció, formació, etc.)? Podem millorar la productivitat? Quants professionals tenim? Estan satisfets en el seu treball?</p>	<p>Finances</p> <p>Quins són els nostres resultats i la nostra situació financera? Estem sanejats? Podem escometre inversions d'envergadura? Quin és la rendibilitat de cadascun dels nostres serveis?</p>
<p>Qualitat i Servei</p> <p>Com i on podem oferir valor afegit als nostres clients? Quins són els punts forts de la nostra marca? Com podem millorar-los? Quin nivell de qualitat tenen els nostres serveis? Hem implantat processos de qualitat?</p>	

- Per a l'anàlisi extern ens podem fer les següents preguntes:

Preguntes que ens podem fer per a l'ANÀLISI EXTERN	
<p>Perfil del Client</p> <p>Quina edat/sexe presenten els nostres clients? Quin nivell soci-econòmic tenen? Quin nivell de dependència? De quina zona geogràfica provenen? Quins són les exigències i expectatives dels clients? Com canviaran? Quin podria ser el nostre nou client objectiu?</p>	<p>Tendències del sector</p> <p>Quins serveis estan sent més demandats en el sector? Què està succeint en altres països? Quins noves necessitats s'estan creant?</p>
<p>Delimitació del mercat</p> <p>El nostre mercat, quina tendència de creixement segueix? Quina quota de mercat tenim? Aquesta quota, tendeix a créixer o a disminuir? Quins són els actors principals?</p>	<p>Entorn normatiu i legislatiu</p> <p>Quina legislació regula el sector? Respecte al mateix sector en altres entorns, és més o menys restrictiva? Quins canvis es preveuen en la regulació? Com podrien afectar a la organització?</p>

Podem analitzar la Federació a través de vies molt diverses, que haurien de complementar-se:

- **Anàlisi de dades:** s'ha de realitzar una anàlisi estadística de dades que ens permetin descriure la Federació de forma objectiva. És a dir, cal estudiar l'evolució de variables com activitat, recursos emprats o resultats econòmics entre d'altres.
- **Entrevistes o dinàmiques de grup:** d'una banda, compartir la percepció que tenen els professionals de la situació de la Federació ens permetrà conèixer-la qualitativament. A més, podrem identificar els temes claus del diagnòstic.
- **Revisions de literatura:** hem d'estudiar què està passant en el mateix tipus d'organitzacions en altres parts del món, o quines tendències estan prenent rellevància, amb la finalitat d'aportar valor afegit a la reflexió.
- **Documents previs:** és de gran utilitat aprofitar tota la informació ja existent en la Federació, cal revisar els documents formalitzats que ens puguin aportar informació.

Com a resultat de l'anàlisi tindrem informació quantitativa i qualitativa sobre tots els aspectes de la Federació, una caracterització de la Federació en el seu conjunt i la identificació de problemes.

Un cop acabat el diagnòstic, és important formalitzar-lo, és a dir, fer un document de síntesi de tota la informació disponible. Es tracta d'estructurar tota la informació d'una manera fàcil de llegir i interpretar per a poder-la utilitzar.

És molt important formalitzar el diagnòstic per a:

- comunicar-lo a tota la Federació.
- compartir les conclusions amb els professionals.
- reutilitzar-lo en un futur, actualitzant-lo si fos necessari.
- fer explícits els problemes més rellevants identificats.

Una de les maneres de formalitzar el diagnòstic és a través de les constatacions.

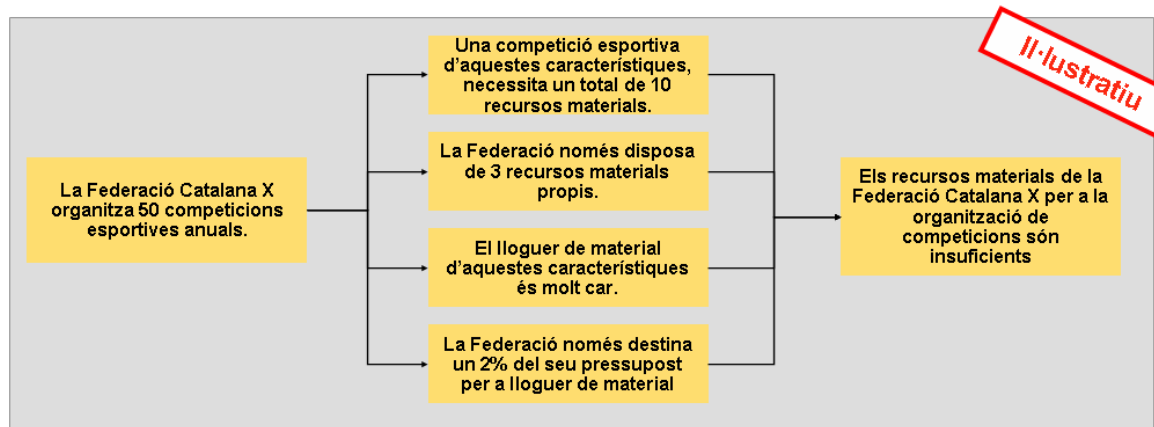
Una constatació és un judici de valor sobre una sèrie de fets i resultats. Les constatacions són sintètiques i estan orientades cap als temes clau. Les constatacions permetran posar en evidència les implicacions estratègiques per a la Federació. Per a facilitar la identificació d'implicacions, les constatacions s'agrupen en blocs temàtics.

Els punts forts del mètode de constatacions són tres:

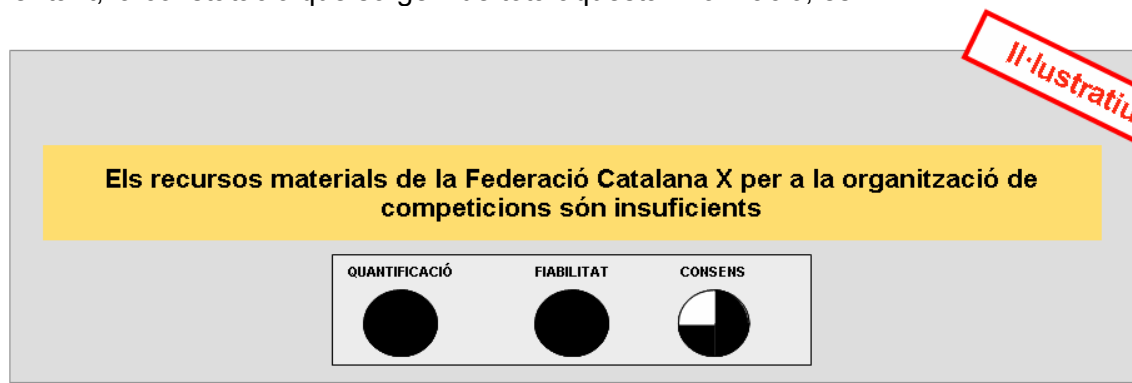
- és un mètode molt visual.
- és sintètic.
- degut al fet que conté l'argumentació de cada conclusió, és autoexplicatiu.

Les constatacions es dedueixen a partir de l'anàlisi intern i de l'entorn. Una constatació es desenvolupa a partir de les diferents fonts de dades.

A continuació es mostra un exemple il·lustratiu que mostra com s'arriba a formular una constatació a partir d'informació.



Per tant, la constatació que sorgeix de tota aquesta informació, és:



Serà necessari consensuar les constatacions per a poder ser utilitzades com punt de partida de la reflexió estratègica (consens).

Serà necessari quantificar totes les constatacions i mesurar la fiabilitat.

Alguns consells que ens poden ajudar alhora de formalitzar el diagnòstic mitjançant constatacions:

- Desenvolupar conclusions el més aviat possible en el Pla Estratègic.
 - Provar les conclusions per a reorientar el treball en cas necessari.
- Compartir les conclusions amb els professionals de la Federació.
 - Perquè ens ajudin a comprovar la lògica de les mateixes, i trobar errades.
 - Per a criticar la validesa de la solució proposada.
- Esperar trobar-se amb errades en la lògica.
 - Preveure temps per a buscar, identificar i solucionar aquestes manques.
- Estar obert a conclusions distintes basades en la mateixa informació.
 - Fomentar el debat per a discutir les alternatives i prendre les decisions més apropiades.
- Donar temps als professionals perquè s'apropriïn les conclusions.
 - L'acceptació moral i política és més àrdua que la racional.

L' anàlisi estratègic es centra en l'anàlisi extern i intern que desemboquen en una matriu DAFO.

En la matriu es recullen, sintèticament, els punts més rellevants del diagnòstic, per tant, la matriu representa la "foto" de la Federació en un moment concret.

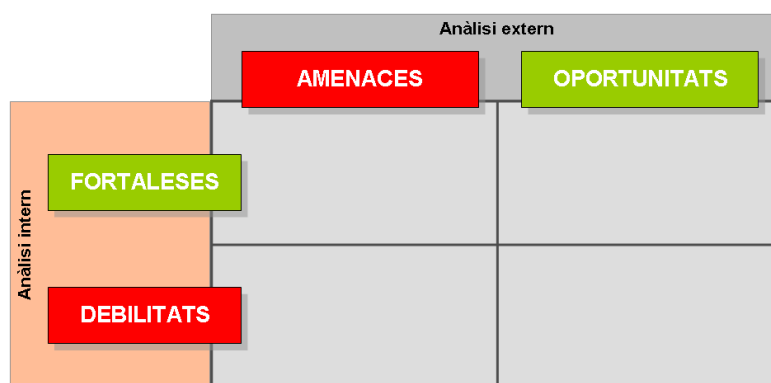
L'anàlisi DAFO és un exercici qualitatiu ja que permet enfrontar les constatacions internes amb les de l'entorn.

L'anàlisi DAFO ens servirà per a evidenciar les necessitats d'accions en la Federació.

En la matriu DAFO es classifiquen les constatacions segons siguin internes o externes a la Federació, i segons siguin favorables o adverses.

Per a cada constatació cal decidir:

- Si es refereix a un aspecte intern o extern a la Federació. És a dir, si té capacitat per a influir en el seu desenvolupament.
- Si és favorable o adversa: en l'aspecte intern, si és una debilitat o un avantatge competitiu; en l'aspecte extern, si aquesta evolució afavoreix o perjudica els interessos de la Federació.



Anàlisi intern: fortaleses i debilitats

Els factors interns són aquells en els quals la Federació té capacitat d'actuar, i pot canviar la seva evolució. És a dir, constatacions sobre la organització interna, sobre els processos, o sobre els recursos humans, entre d'altres.

Les constatacions de l'anàlisi intern es classifiquen en fortaleses i debilitats:

- Les fortaleses són aspectes interns de la organització que permeten que aquesta aprofiti una oportunitat o planti cara a una amenaça.
- Les debilitats són limitacions que impedeixen que la Federació planti cara a una amenaça o aprofiti una oportunitat.

Anàlisi extern: amenaces i oportunitats

Els factors externs són aquells en els quals la Federació no té capacitat d'actuar, l'evolució de la qual és totalment independent. La Federació ha d'actuar internament per a aconseguir adaptar-se als reptes que li imposa el seu entorn.

Les constatacions de l'anàlisi extern es classifiquen en amenaces i oportunitats:

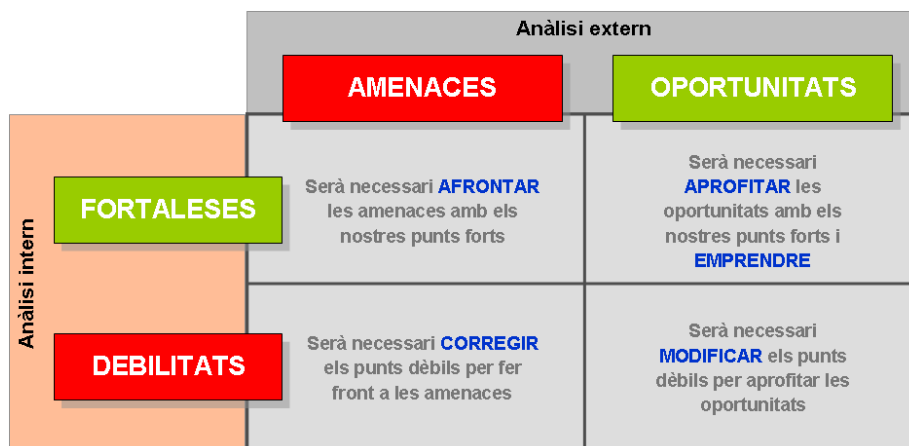
- Les amenaces són aquells factors de l'entorn que poden afectar a la capacitat de la organització per a servir a les seves....
- Les oportunitats es defineixen com factors de l'entorn que si són aprofitats adequadament, poden proporcionar certs avantatges i/o beneficis.

Sovint existeixen dubtes entre si un succés és una oportunitat o una amenaça. En aquest cas, s'haurà de decidir subjectivament, segons es vegi com favorable o advers és per a la Federació.

3. Identificació de les Claus Estratègiques i els escenaris de Visió

3.1. Identificació de les Claus Estratègiques

Realitzat el DAFO, les fortaleces i debilitats es creuen amb les amenaces i oportunitats per a obtenir el CAME i identificar les claus estratègiques.



Les claus estratègiques són els elements determinants que condicionen l'estratègia de la Federació.

Cada clau constitueix una línia d'acció en l'estratègia de la Federació.

És important identificar les claus estratègiques perquè serveixen per a:

- passar del diagnòstic a l'acció (per a passar de com estem a què cal fer).
- evidenciar en quins camps cal actuar.
- facilitar la construcció de la visió de la Federació.

No hi ha un mètode científic per a deduir les claus estratègiques. Recolzant-nos en el DAFO-CAME, es tracta d'identificar els temes sobre els quals actuar per a:

- Respondre a les pressions de l'entorn tals com competidors o legislació.
- Millorar el servei ofert als clients.
- Millorar el funcionament intern de la Federació, com poden ser management, sistemes d'informació o recursos humans.

- Millorar el nostre posicionament, a través, per exemple, dels serveis oferts.

Cada clau estratègica correspon a una sola temàtica.

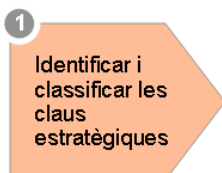
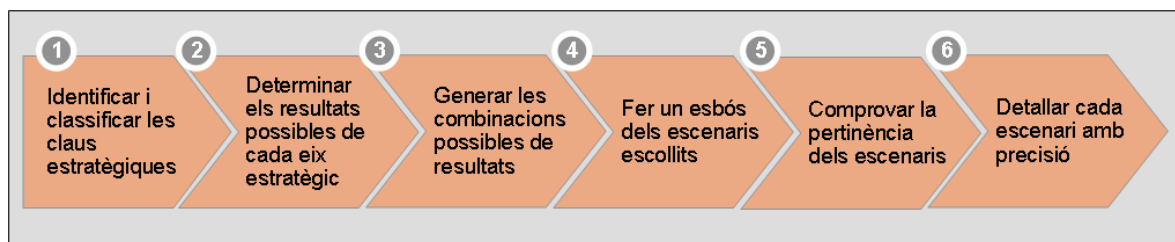
Una vegada hem identificat les claus estratègiques amb el DAFO, hem de preguntar-nos si no estem oblidant cap aspecte important que la Federació hagi de canviar.

3.2. Definició dels escenaris de Visió

Els escenaris són visions de futurs possibles. Han de ser diferents significativament, perquè es basen en hipòtesis diferents en quant als elements que influeixen en el mercat. Els escenaris, per tant, no són intuïcions i són realistes.

L'elaboració d'escenaris permet delimitar el marc per a la presa de decisions i posa de manifest els riscos associats a cada alternativa.

La metodologia per a l'elaboració dels escenaris consta de 6 passos:



• De què es tracta?

- Una clau estratègica representa els factors subjacents de l'ambient o interns que influeixen en el futur de l'organització.
- En general, les claus estratègiques han estat deduïdes de l'anàlisi DAFO.
- Les claus similars poden ser agrupades.

• Com fer-ho?

- Talleres de Metaplan / Brainstorming.
- Enquestes amb experts del sector.

• Resultats

- Claus identificades i prioritzades.

2

**Determinar
els resultats
possibles de
cada eix
estratègic**

•De què es tracta?

- Identificar els dos resultats completament oposats de cada clau estratègica.
- No és necessari citar el conjunt dels resultats possibles.
- Col·locar els resultats en una taula.

•Com fer-ho?

- Discussió de grup.

•Resultats

- Resultats possibles identificats.

3

**Generar les
combinacions
possibles de
resultats**

•De què es tracta?

- Identificar els conflictes possibles.
- Limitar el número d'escenaris a quatre com a màxim.
- No és necessari considerar tots els escenaris de manera exhaustiva, però els quatre escenaris escollits han de cobrir tot el conjunt possible.
- Verificar que els quatre escenaris obtinguts no coincideixin.

•Com fer-ho?

- Treball en grup.

•Resultats

- Escenaris identificats.

4

**Fer un esbós
dels escenaris
escollits**

•De què es tracta?

- Descriure de manera qualitativa el resultat de cada eix estratègic.
- Descriure les conseqüències de les incerteses per a cada eix estratègic.
- Omplir una matriu titulant cada escenari de manera curta i fàcil de recordar.

•Com fer-ho?

- Treball en grup.

•Resultats

- Escenaris desenvolupats.

5

Comprovar la
pertinència
dels escenaris

•De què es tracta?

- Provar l'estabilitat del resultat de cada escenari.
 - S'oposaran les autoritats polítiques?
- Provar la pertinència del resultat.
 - Són coherents els resultats amb l'evolució del sector?
- Provar la coherència dels resultats.
 - Hi ha contradiccions ?
- Comprovar que els escenaris són diferents.
 - Evitar desenvolupar variacions al voltant del mateix tema.

•Com fer-ho?

- Treball en grup.
- Validació per un grup d'experts extern.

•Resultats

- Escenaris sòlids.

6

Detallar cada
escenari amb
precisió

•De què es tracta?

- Desenvolupar una explicació detallada de cada escenari.
- Descriure els paràmetres claus de cada escenari (evolució demogràfica, polítiques socials, ...).
- Identificar les implicacions de cada escenari en termes d'estratègia.
- Identificar les competències necessàries de la organització per assolir cada escenari.

•Com fer-ho?

- Treball en grup.
- Grups de validació.

•Resultats

- Escenaris complets i coherents.

Una cop identificats els escenaris de visions futures, s'ha de seleccionar la visió possible.

4. Definició de la Visió i Propostes de Valor

4.1. Definició de la Visió

La visió és la formulació de la direcció cap a la qual desitja projectar-se la Federació, on vol arribar.

Es diferencia de la missió i els valors en que la visió té un horitzó temporal.

No s'ha de confondre la missió i la visió:

- La **missió** es centra en el present, és la raó d'ésser de la Federació. Sempre està present en el dia a dia de la Federació, és atemporal, per tant, no canvia amb el pas del temps. És la contribució de la Federació a la societat. Quan es redefineix la missió, s'està canviant de negoci/sector.
- La **visió** es centra en el futur, expressa què vol ser la Federació en un horitzó temporal determinat, per tant, és temporal, neix per a morir. És la posició que vol ocupar la Federació en un termini temporal dins del marc dibuixat per la missió.



És important definir la Visió de la Federació:

- Per a orientar al conjunt d'actors d'una Federació.
- Per a alinear la seva activitat.
- Per a crear una tensió creativa entre la situació actual i el futur projectat.
- Per a saber on es vol dirigir la organització en el futur.

La visió, per a ser efectiva ha de complir una sèrie d'atributs:

- La visió ha de ser **concisa**.
- La visió ha d'**equilibrar** elements interns i externs:
 - Els elements externs forcen a la organització a articular els seus esforços perquè el món millori gràcies a la seva activitat.
- La visió ha d'**atraure** a tots els grups d'interès.
- La visió ha de ser **consistent** com la missió i els valors.
- La visió ha de ser **comprovable**.
- La visió ha de ser **viable**:
 - No ha de ser el somni col·lectiu dels directius.
- La visió ha de **proporcionar inspiració**:
 - Ha d'aixecar les passions col·lectives de tots els grups d'interès.

La formulació de la visió és necessària per a orientar els objectius i prioritzar les iniciatives.

Quines preguntes ens hem de fer per a definir la visió?

Preguntes que ens podem fer per a definir la VISIÓ

1. **Quin és l'escenari (visió) desitjada per la Federació?**
2. **Quina és la probabilitat de que ocorri cada escenari?**
Aquesta pregunta és pertinent si les claus estratègiques que configuren la visió depenen d'elements externs a la Federació.
3. **Què pensen els actors que tenen capacitat d'influència sobre la Federació? Quins conflictes i aliances existeixen?**

4.2. Propostes de Valor

La proposta de valor és la formulació de què els hi oferirà la nostra visió, a cadascun dels nostres grups d'interès o agents d'interès. És la visió de la Federació, contemplada des de la perspectiva de cadascun d'ells. Expressa, enfront de cadascun d'ells, el que diferencia a la Federació de les altres. Defineix per quins aspectes ens valoraran aquests agents d'interès.

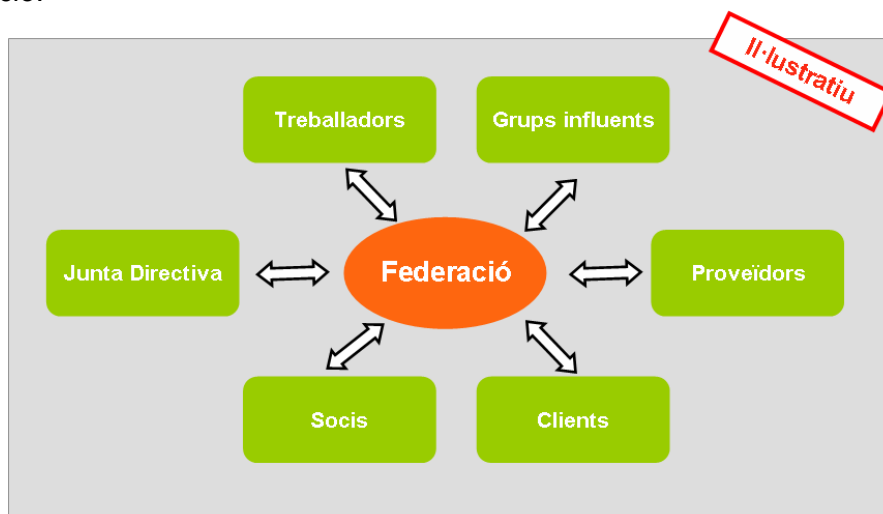
Definim les propostes de valor per a:

- Identificar, concretament:
 - a quin grups d'interès principals vol satisfer la Federació.
 - com els satisfarà.
 - en quina mesura els satisfarà.
- Identificar què els hi ofereix la Federació, a cadascun d'ells, a través de la visió.
- Comprovar que la visió de la Federació correspon a les expectatives i necessitats dels clients.

Per a definir la Proposta de Valor primer s'identificaran els grups d'interès, després s'identificaran les necessitats d'aquests per a finalment definir la proposta de valor:

1. Identificació dels grups d'interès. S'han d'identificar els clients principals de la Federació.
 - No haurien de ser més de 5.
 - Cada client pot correspondre a un col·lectiu.
2. Identificació de les necessitats de cadascun dels grups d'interès definits. Identificar que esperen cadascun d'ells de la Federació.
3. Definir la proposta de valor, definir què li oferim a cadascun dels clients per a respondre a les seves necessitats i expectatives.

La imatge a continuació mostra els possibles grups d'interès o agents d'interès que pot tenir una Federació.



5. Definició dels Objectius Estratègics i creació del Mapa Estratègic

5.1. Definició dels Objectius Estratègics

Identificats els eixos estratègics i seleccionada la visió, hem de definir l'estratègia. La formulació de l'estratègia permet especificar com es pretén arribar a la visió definida.

La definició de l'estratègia es configura com un conjunt articulat, coherent i casual d'objectius estratègics.

Així, es passa de les claus estratègiques (que s'han identificat en l'anàlisi DAFO-CAME), a objectius estratègics la consecució dels quals ens permetrà arribar a la visió definida.

Els Objectius estratègics són aquells objectius mitjançant els quals caracteritzem l'estratègia. "Si aconseguim els objectius estratègics, haurem implantat l'estratègia".

Els objectius estratègics han de ser definits de manera explícita i concreta, de manera que es puguin desenvolupar iniciatives que ens ajudin a complir-los.

La Federació han de confrontar a diferents grups d'actors influents per a definir l'estratègia: clients, treballadors, proveïdors, etc.

5.2. Creació del Mapa Estratègic

El mapa estratègic és la representació visual de la estratègia de la Federació.

És una eina que serveix per a comunicar l'estratègia, serveix també per a fer el seguiment de la seva implantació.

En el mapa estratègic es representen els objectius estratègics i les relacions casua-efecte existents entre ells per a cada una de les perspectives.

Les perspectives són les dimensions clau de la Federació, on es produeix la creació de valor. Ens recorden la importància de tenir objectius estratègics en totes les dimensions clau, d'aquesta manera garantim que el nostre model és equilibrat, que no es centra

únicament en la rendibilitat present, sinó també en aspectes no financers per aconseguir una rendibilitat futura.

Normalment els mapes estratègics consten de 4 perspectives:

- **Perspectiva financera:** correspon a la materialització de la visió.
- **Perspectiva de clients:** agrupa les propostes de valor als nostres clients.
- **Perspectiva de processos interns:** conté els objectius en els quals es desglossen les estratègies de la Federació.
- **Perspectiva de desenvolupament futur:** en ella definim els objectius relacionats amb els mitjans (materials, humans, de coneixement, etc.) necessaris per a desenvolupar l'estratègia a llarg termini.

Depenent de la tipologia de la organització les perspectives seran unes o altres.

Per a cadascuna de les perspectives respondrem a unes preguntes que ajudaran a definir els objectius estratègics.

Les preguntes que ens plantejarem per a cada perspectiva són:

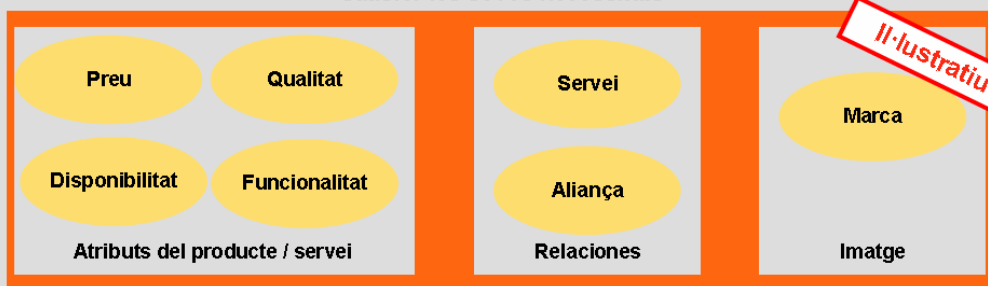
Perspectiva Financera: els resultats que hem d'obtenir per a satisfer les expectatives de la Federació

<p>Aconseguir més clients</p> <p>Aconseguir més ingressos</p> <p>Objectius de creixement/Ingrés</p>	<p>Optimitzar actius</p> <p>Gestionar activament els costos</p> <p>Objectius d'eficiència</p>
--	--

Il·lustratiu

- **Els objectius d'aquesta perspectiva responen a aquestes preguntes:**
 - Què hem d'assolir per assegurar la supervivència de la Federació?
 - Quins nivells de creixement d'objectius hem d'assolir?
 - Com podem ser més eficients en la implantació de l'estratègia?

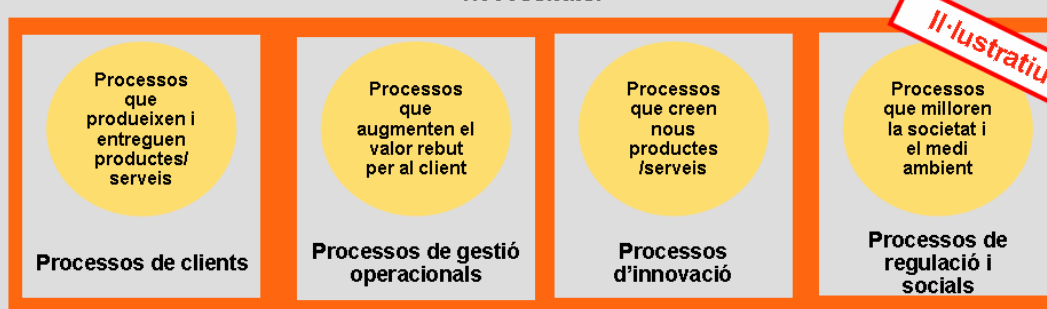
Perspectiva del Client: Les propostes de valor que oferim als nostres clients per satisfer les seves necessitats



▪ **Preguntes:**

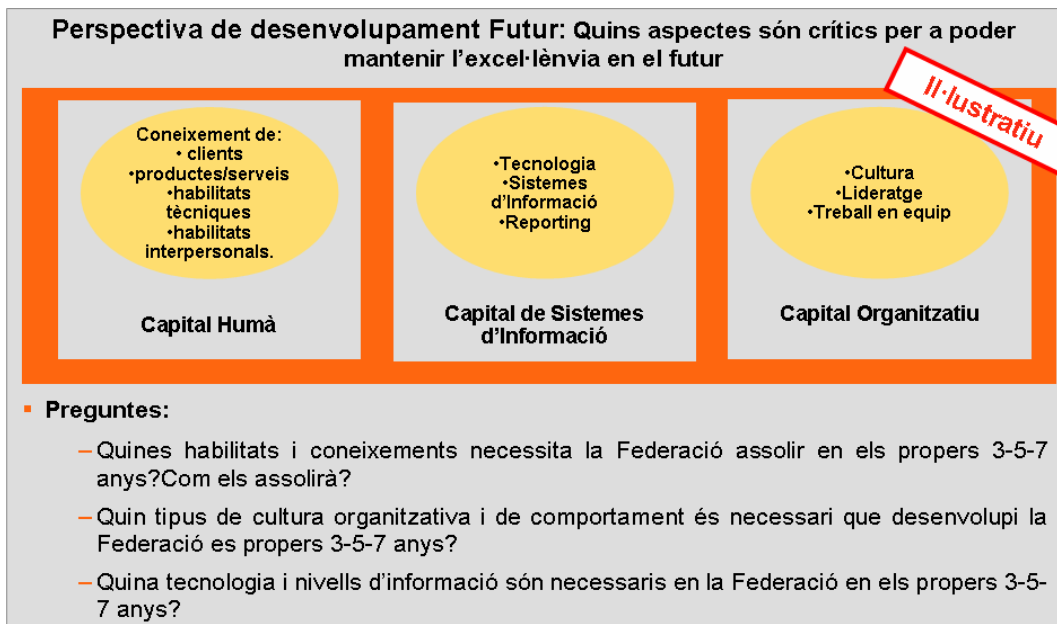
- Quins són els clients o agents de la Federació que determinen la consecució dels objectius estratègics de la perspectiva financera?
- Quin segment és el prioritari?
- Quin segment és el més eficient per assolir els objectius de la perspectiva financera?
- ¿Amb quins agents amb recolzo per assolir els objectius de la perspectiva financera?

Perspectiva Interna: en quins processos hem de ser excel·lents per a satisfer aquestes necessitats.

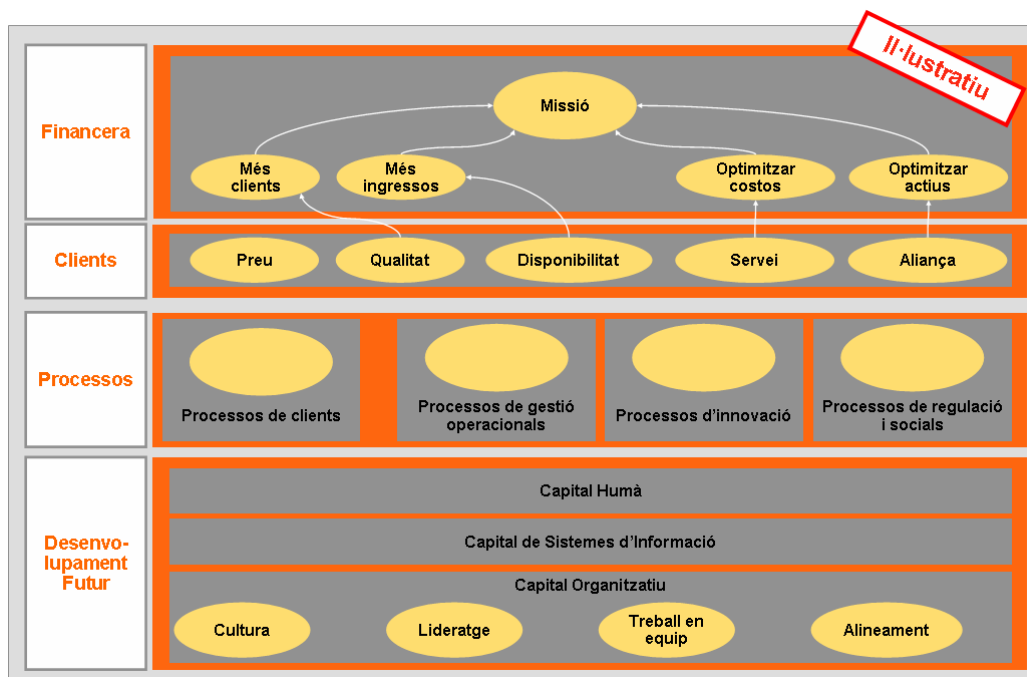


▪ **Preguntes:**

- Quins processos hem de realitzar de forma excel·lent per assolir la nostra estratègia?
- Com ens organitzem per assolir els objectius de la perspectiva financera?
- Quins processos són clau per implantar l'estratègia?
- Quins processos hem de canviar?



I construirem el mapa estratègic a partir de la vinculació dels objectius estratègics amb cada perspectiva.



6. Definició d'indicadors i Iniciatives

Per a cada objectiu, es defineixen indicadors que ens permeten conèixer el grau de consecució i avanç dels mateixos.
(Nota: veure metodologia BSC).

3.2.2. Avantatges i limitacions

La metodologia presenta avantatges i limitacions que s'han de tenir en compte:

Avantatges	Limitacions
<ul style="list-style-type: none">▪ Defineix els objectius estratègics de la companyia en diferents perspectives proporcionant una visió global del negoci i de la seva estratègia.▪ Promou la comunicació i participació de les persones en el procés de planificació estratègica al dotar-los d'una metodologia de gestió estructurada i visible: els mapes estratègics.▪ Influeix en el comportament de les persones clau a l'ajudar-les a entendre com la seva actuació diària contribueix a la consecució de l'estratègia.▪ Fomenta l'aprenentatge organitzatiu, la creació d'un equip directiu i el enfortiment al ser un procés participatiu on les diferents unitats "discuteixen" obertament sobre l'estratègia, consensuen una solució i fixen uns objectius clars i mesurables sobre com van a aconseguir-lo, quins recursos són necessaris i qui són els responsables.	<ul style="list-style-type: none">▪ Pot ser complexa de desenvolupar si no s'ha fet mai.▪ Temporalitat limitada, el Pla Estratègic no és únic ni indefinit ja que la Federació canvia, així com l'entorn d'aquesta.▪ Un model poc elaborat i sense la col·laboració de la direcció no serà d'utilitat.▪ Dóna resposta només al temes clau de la Federació. Per tant la Federació ha de tenir en compte altres eines o mecanismes que li permetin tenir més informació detallada de la seva situació.

3.2.3. Condicions d'èxit

L'èxit de la metodologia dependrà de que es compleixin una sèrie de condicions.

- És indispensable que la direcció de la Federació hi estigui implicada, ja que sense el seu suport no es podrà dur a terme.
- Com que el Pla Estratègic necessita d'informació per a poder-se executar, és necessari treballar amb informació fiable i amb dades actualitzades.
- Per a poder definir la estratègia i poder dibuixar el Mapa Estratègic serà necessari seguir la metodologia pas a pas.

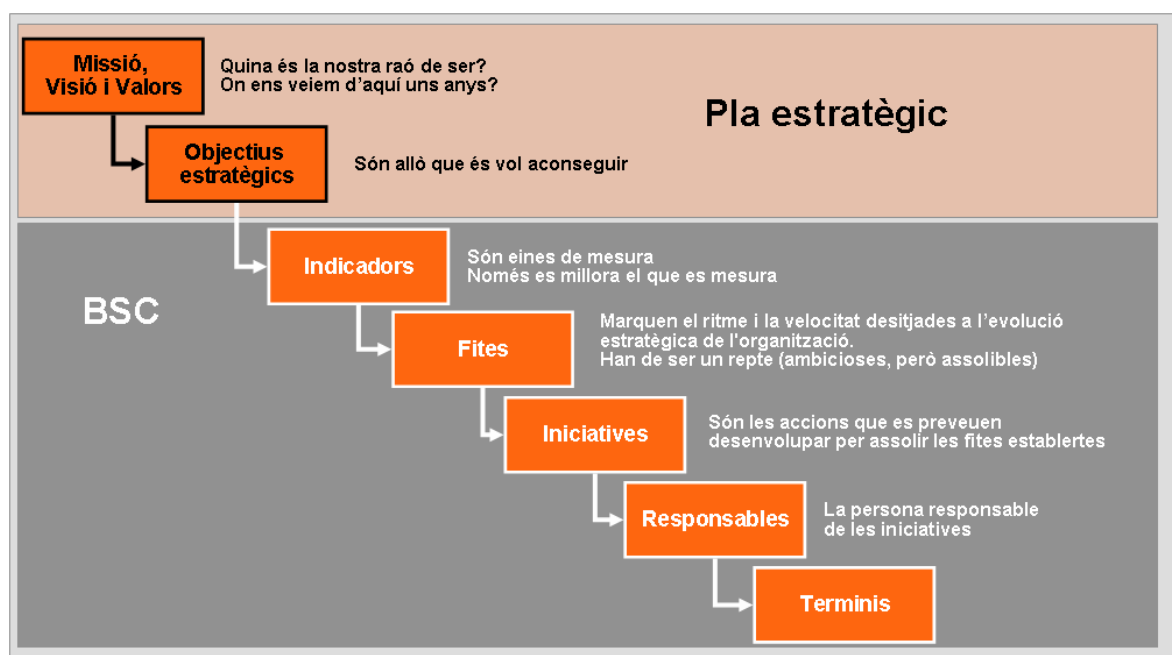
3.3. **Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC) és una eina de gestió que serveix per alinear les activitats diàries d'una organització amb la seva estratègia en el mig/llarg termini. Per tant, permet implantar l'estratègia definida per la Federació i desplegar-la a tots els nivells de la mateixa.

El BSC funciona com un sistema integrat d'indicadors que permeten obtenir una visió global de l'activitat de la Federació i fer el seu control i seguiment.

El BSC fa operativa l'estratègia, relacionant la visió i l'estratègia a les accions quotidianes, i la transmet a tota la Federació en cascada, traslladant l'estratègia a objectius, indicadors, fites, iniciatives, responsables i terminis.

Com es pot veure en el quadre següent el Pla Estratègic i el BSC són dues eines que estan íntimament relacionades.



Atributs del BSC:

- És una eina **coherent**: els indicadors neixen a partir de l'estructuració jerarquizada dels objectius estratègics i accions.
- És una eina **causal**: els objectius estratègics estan relacionats mitjançant vincles de causa efecte.
- És una eina **global**: els objectius estratègics poden donar resposta a totes les àrees o departaments de la Federació.

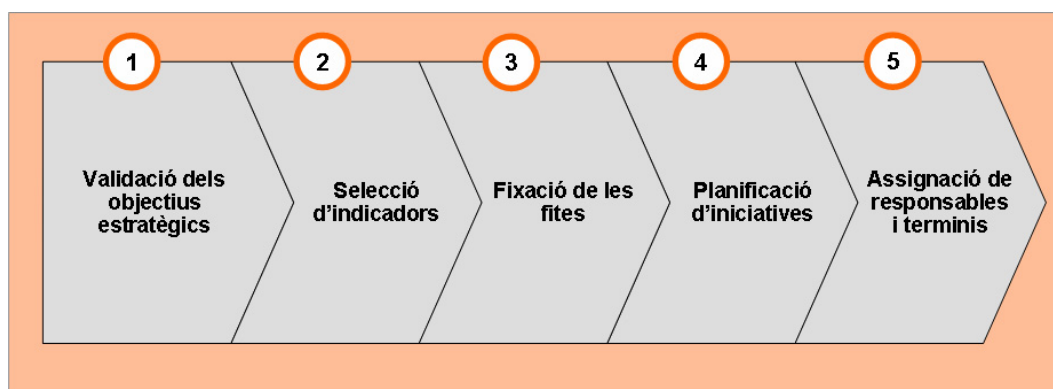
Resumint, el BSC permet tres tipus de funcions:

- 1. Comunicar l'estratègia a tota la Federació:** s'utilitza com a eina de clarificació i divulgació de l'estratègia per a tot el personal de la Federació.
- 2. Dirigir i implantar els objectius estratègics definits:** permet controlar la implantació de les accions i assoliment dels objectius establerts.
- 3. Mesurar i avaluar l'assoliment:** permet avaluar el nivell en el que s'han assolit els objectius que conformen l'estratègia.

Per tant, el BSC permet obtenir el millor coneixement per a prendre les decisions oportunes i assolir els objectius establerts per la Federació.

3.3.1. Metodologia de treball

La metodologia per a fer el BSC consta de cinc fases principals:



1. Validació dels objectius estratègics

No podem començar a mesurar quelcom que no està definit i validat, per tant, el primer pas és validar els objectius estratègics de la Federació.

Nota: veure metodologia de Pla Estratègic.

2. Selecció d'indicadors

Per a cada un dels objectius estratègics validats es definiran indicadors. La funció principal dels indicadors és mesurar el grau de consecució dels objectius estratègics. Altres funcions:

- Anticipar desviacions en l'execució de l'estratègia
- Identificar i corregir les causes de les desviacions
- Alinear la organització amb l'estratègia corporativa

Cada indicador té una relació causal amb l'objectiu estratègic a mesurar, des d'aquest punt de vista els indicadors també estaran relacionats entre ells.

El nº d'indicadors és tant important com el procés de definició d'aquests. És recomanable que com a màxim hi hagi entre 20 i 25 indicadors.

S'han de seleccionar indicadors que siguin:

- **Rellevants:** relació causal amb l'objectiu estratègic a mesurar.
- **Quantificables:** objectivitat, possibilitat de mesurar i comparar.
- **Comprensibles:** compresos i coneguts per a tota la Federació.
- **Eficients:** que permetin treure conclusions de les dades.
- **Fàcils d'aconseguir.**
- **Actualitzats:** no ha d'involucrar processos manuals addicionals.

El conjunt d'indicadors seleccionats formaran el Quadre de Comandament Integral.

Un cop seleccionats els indicadors per a cada un dels objectius estratègics, és necessari fixar les fites per a cada un d'ells.

3. Fixació de les fites

Establir fites és l'únic mètode per saber si ho estem fent bé o no. La fixació del valor de les fites és un procés crític ja que les fites determinen el grau d'esforç que haurà de fer la Federació per a complir els objectius, i els recursos que seran necessaris per a aconseguir-los.

Les fites que es fixin han de ser:

- **retadores:** de manera que orientin l'actuació de les persones a superar el seu funcionament actual sobre l'objectiu.
- **accessibles:** de manera que no provoquin desmotivació o indiferència en les persones responsables de la seva actuació.
- **gestionables:** de manera que serveixin per a mesurar l'evolució de cada indicador, pel que la recomanació és que les fites es periodifiquen mensualment dintre de l'exercici en curs.

4. Planificació d'iniciatives

La planificació de les iniciatives es pot fer mitjançant una tècnica de treball en grup molt comú, que és la pluja d'idees o Brainstorming.

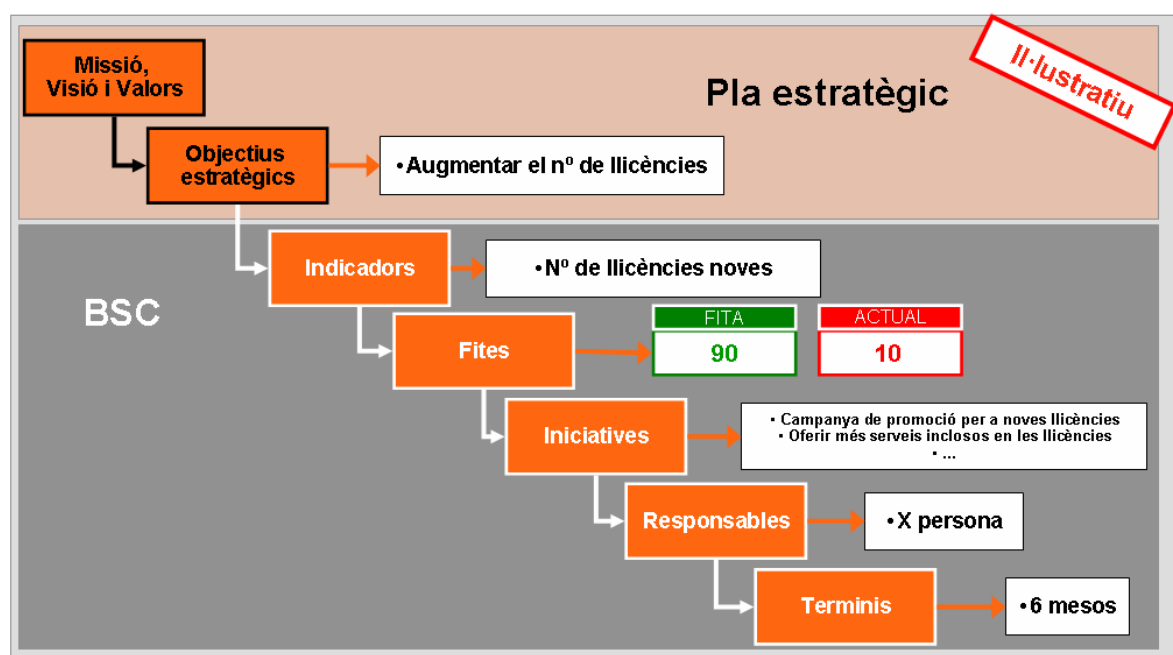
Es tracta de que aleatòriament els components del grup de treball proposin una sèrie d'iniciatives. Un cop llistades, s'hauran de prioritzar, per finalment seleccionar les iniciatives estratègiques finals que ens permetran assolir els objectius estratègics. És necessari seleccionar les iniciatives d'acord al seu impacte i factibilitat (s'han de poder dur a terme). És recomanable estimar el pressupost de les iniciatives seleccionades.

5. Assignació de responsables i terminis

Decidides les iniciatives, per a cada una d'elles, s'assignaran responsables. Pot ser que una mateixa persona sigui responsable de varies iniciatives pertanyents a diferents indicadors. I pot ser que la persona responsable de la iniciativa sigui diferent a la persona responsable de l'indicador.

També és molt important en aquesta fase, decidir i pactar el termini o temporalitat d'execució de les iniciatives, una temporalitat que, en qualsevol cas, s'haurà de respectar.

La metodologia de treball proposada s'exemplifica de manera il·lustrativa a continuació en el següent esquema:



És important tenir per escrit i d'una manera fàcil de llegir tota la informació detallada tant dels indicadors com de les iniciatives escollides.

Es proposa l'ús d'unes fitxes de treball per a cada un dels indicadors definits i per a cada una de les iniciatives.

Fitxa il·lustrativa per als indicadors seleccionats:

This form is used to define and track selected indicators. It includes the following sections:

- Header:** Objectiu Estratègic, Codi Indicador, and Nom Indicador.
- Definition:** Definició and Fórmula de càlcul.
- Metadata:** Tipus, Font de la informació, and Periodicitat.
- Responsibility:** Responsable indicador and Responsable càlcul.
- Alerts:** Alertes and Disponibilitat Informació (Yes/No).
- Tracking:** Temporalitat and Valor actual (V.A.) with a table for Valors objectius, Valors preocupants, and Valors crítics.

Les iniciatives concretades es descriuen utilitzant una fitxa que recull els aspectes més específics pel seu desenvolupament.

Fitxa il·lustrativa per a les iniciatives seleccionades:

This form is used to describe selected initiatives. It includes the following sections:

- Títol iniciativa:** Title of the initiative.
- Responsable execució:** Executive responsible.
- Equip de treball:** Working team, with a callout: "Responsable i equip de treball per a portar a terme la iniciativa".
- Fases iniciativa:** Initiative phases, with a callout: "Detall de les fases i accions concretes necessàries per portar a terme la iniciativa".
- Recursos:** Resources, with a callout: "Recursos econòmics i materials necessaris per portar-la a terme", "Estimació del temps i del cost", and "Calendari previst (data inici, data fi)".
- Indicadors:** Indicators, with a callout: "Indicadors operatius per fer el seguiment de la iniciativa".

3.3.2. Avantatges i limitacions

La metodologia presenta avantatges i limitacions que s'han de tenir en compte:

Avantatges	Limitacions
<ul style="list-style-type: none">▪ Permet conèixer la situació actual de la companyia i fer un seguiment continuat del grau de compliment de l'estratègia a través d'indicadors.▪ Anticipa possibles problemes en la consecució dels objectius estratègics a l'identificar desviacions entre les metes establertes i els resultats aconseguits, el que ajuda a planificar mesures correctores abans que sigui massa tarda.▪ Proporciona suport en els processos d'elaboració de pressupostos i assignació de recursos.▪ Facilita la presa de decisions en base a resultats tangibles.	<ul style="list-style-type: none">▪ Un model poc elaborat i sense la col·laboració de la direcció no serà d'utilitat.▪ Si els indicadors no s'escullen amb cura, el Quadre de Comandament Integral perd una bona part de les seves virtuts, perquè no comunica el missatge que es vol transmetre.▪ Quan l'estratègia de la organització està encara en evolució, és contraproduent que s'utilitzi com un sistema de control clàssic. La definició dels indicadors serà efectiva un cop definits els objectius estratègics.▪ Dóna resposta només al temes clau de la Federació. Per tant la Federació ha de tenir en compte altres eines o mecanismes que li permetin tenir més informació detallada de la seva situació.

3.3.3. Condicions d'èxit

L'èxit de la metodologia dependrà de que es compleixin una sèrie de condicions.

- És necessari abans de començar a aplicar la metodologia del BSC que s'hagi definit el Pla Estratègic de la Federació i dibuixat el Mapa Estratègic de la mateixa. Per tant, els objectius estratègics de la Federació han d'estar clarament definits per a començar a aplicar la metodologia del BSC.
- Com que el BSC necessita d'informació per a poder-se executar, és necessari treballar amb informació fiable i amb dades actualitzades.
- És recomanable que no hi hagi masses indicadors, ja que això ens pot dificultar l'anàlisi posterior dels resultats. Els nº d'indicadors ha de ser assumible per a la persona que els gestioni.
- I finalment és indispensable definir responsables tant pels indicadors com per les iniciatives.

3.4. IDEF 0: Mapa de processos

IDEF (Integrated Definition) és una família de mètodes per a l'anàlisi, modelatge i simulació de processos d'organitzacions o funcions.

IDEF 0 estructura i representa gràficament en forma de mapa:

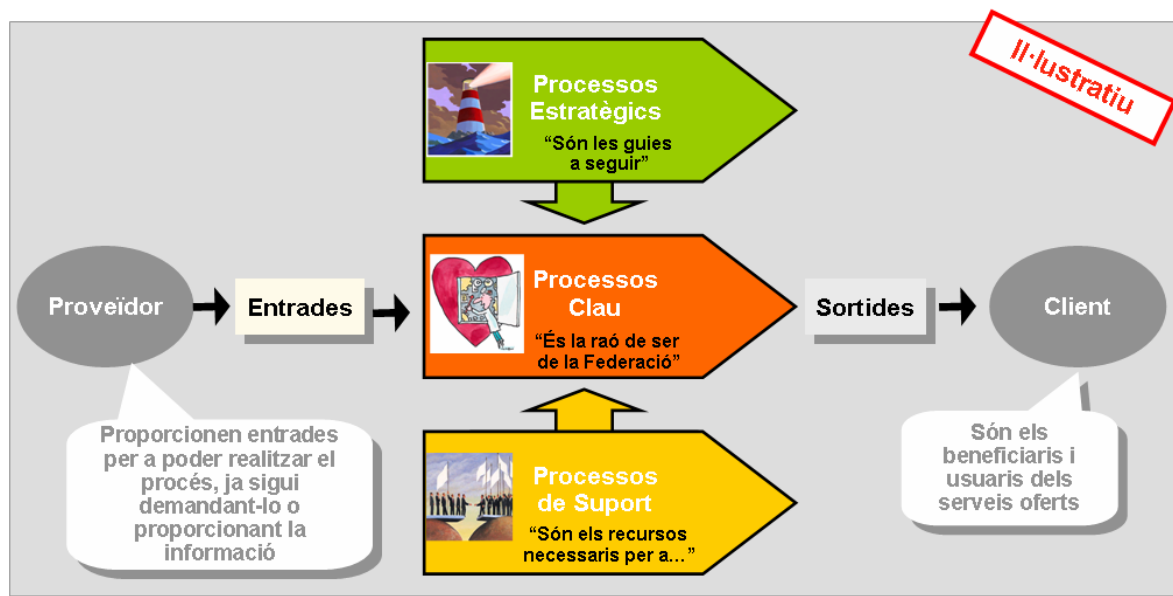
- els processos (activitats, accions, funcions, operacions) requerits per un departament o àrea de la Federació o per a tota la Federació.
- les relacions funcionals entre aquests processos.
- el flux d'informació existent entre els processos.

Aquesta metodologia presenta les diferents activitats de la organització a través de tres tipus de processos:

- **Processos Estratègics, les guies a seguir:** fixen els objectius i descriuen les directrius o guies a seguir per a tots els altres processos (clau i de suport).
- **Processos Clau, la raó de ser de la organització:** processos que es refereixen a les diferents funcions destinades a satisfer les necessitats dels clients, les activitats essencials. Són els processos que el client "veu i rep". Aquests processos aporten la visualització externa de la missió de l'organització.
- **Processos de Suport, són els recursos necessaris:** proporcionen els recursos i eines necessàries per aconseguir els objectius dels processos clau i estratègics.

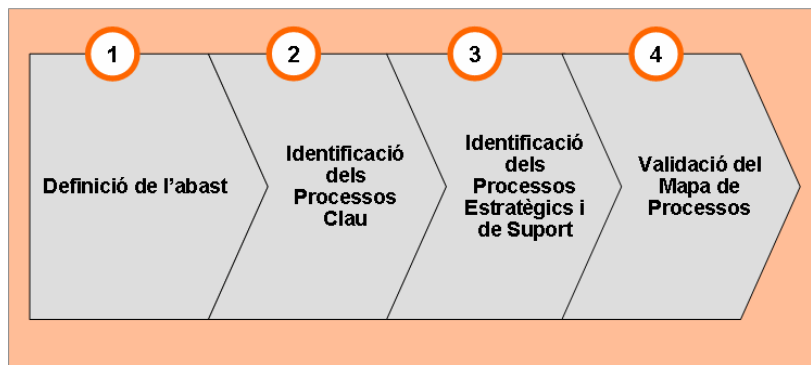
La disposició d'aquest tres tipus de processos permet construir el Mapa de Processos de la Federació.

A continuació es presenta un esquema il·lustratiu que ens ajudarà a entendre els conceptes.



3.4.1. Metodologia de treball

La metodologia per a fer el mapa de processos consta de quatre fases principals:



1. Definició de l'abast

Abans de començar a representar els processos, s'ha de reflexionar i definir l'abast del Mapa de Processos a realitzar.

S'ha de decidir sobre què es vol fer el Mapa de Processos, ja que el contingut pot ser molt diferent. Es pot realitzar el Mapa de Processos de la Federació en la seva totalitat o d'una o varies àrees (administració, competició, llicències, etc.).

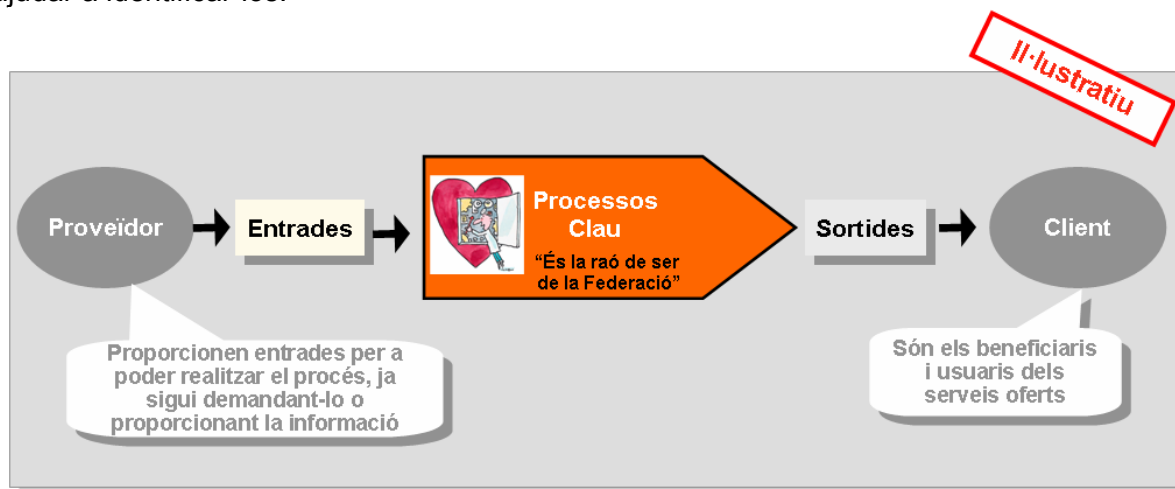
2. Identificació dels Processos Clau

S'han d'identificar i definir els Processos Clau, que són la raó de ser de la Federació, per tant per a identificar-los hem de tenir en compte:

- Quins són els temes essencials que responen a la raó de ser de l'organització.
- Quines són les funcions concretes corresponents als temes essencials.

És útil pensar en els proveïdors i clients per a cada procés clau, ja que els proveïdors proporcionen entrades per a poder realitzar el procés, ja sigui demandant-lo o proporcionant la informació i els clients, són els beneficiaris i usuaris dels serveis oferts.

El següent esquema que mostra la relació entre proveïdors, processos clau i clients ens pot ajudar a identificar-los.



Els processos clau poden ser encadenats, anant un darrere d'un altre o independents uns d'uns altres, representant més aviat funcions que no processos.

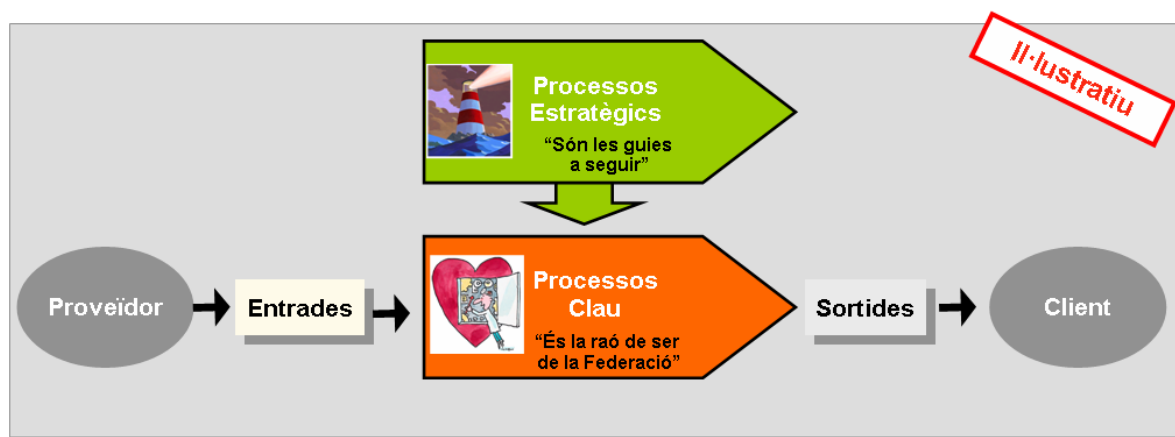
Finalitzada la tasca d'identificació, els processos definits s'han de revisar i validar.

És recomanable que hi hagi entre 3 i 7 Processos Clau.

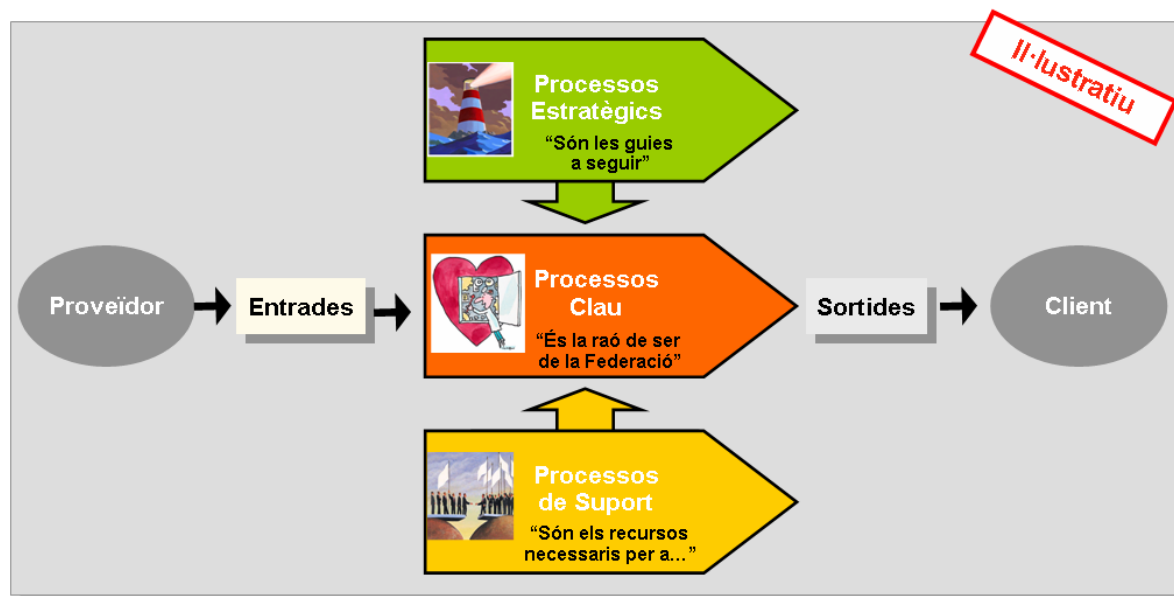
3. Identificació dels Processos Estratègics i de Suport

S'han d'identificar els Processos Estratègics i de Suport per a cada Procés Clau.

- Per a identificar els Processos Estratègics s'ha de reflexionar sobre les directrius que orienten al funcionament dels Processos Clau. Per tant hem de identificar les activitats que serveixen de guia per a cada Procés Clau.



- Per a identificar els Processos de Suport s'ha de pensar en quins recursos són necessaris per a fer funcionar els Processos Clau i els Processos Estratègics. Per tant serà necessari identificar les eines necessàries per a cada Procés Clau.



Aquesta reflexió s'ha de fer per a cada procés Clau per separat. Un a un, s'han d'identificar els Processos Estratègics i de Suport corresponents.

Finalitzada la tasca d'identificació, els processos definits s'han de revisar i validar.

Un mateix procés Estratègic o de Suport pot correspondre a diferents Processos Clau. És recomanable que no hi hagi més de 5 Processos Estratègics, ni més de 5 Processos de Suport per cada Procés Clau.

És recomanable entre 3 i 7 processos Estratègics i entre 3 i 7 Processos de Suport.

Un cop realitzada la reflexió per a tots i cada un dels Processos Clau, obtenim el Mapa de Processos de la Federació.

4. Validació del Mapa de Processos

En aquesta etapa s'ha de comprovar que el Mapa de Processos obtingut és correcte i complet. Revisem cada Procés Clau, un a un, amb els seus Processos Estratègics i de Suport per a verificar que està tot complet i no ens hem oblidat de res.

D'aquesta manera s'aniran aplicant les correccions que siguin necessàries:

- Afegint nous Processos Clau, Estratègics o de Suport que no apareixien en la proposta de mapa inicial.
- Col·locant els processos en un lloc diferent:
 - fent correspondre un Procés Estratègic o de Suport amb un Procés Clau diferent
 - convertint un Procés Estratègic en Procés de Suport, un Procés de Suport en Procés Clau, etc.
- Eliminant el que no correspongui.

Finalitzada aquesta tasca ja es pot presentar el Mapa de Processos a alguna persona externa al projecte per a comprovar la seva claredat i detectar oblits.

Si tot és correcte, es procedeix a numerar (d'esquerra a dreta), començant per els Processos Clau i continuant per els Estratègics i després per els de Suport.

Un cop realitzat el Mapa de Processos, es pot contrastar si els processos determinats es troben actualment definits i en funcionament en la Federació.

3.4.1.1. Avantatges i limitacions

La metodologia IDEF 0 presenta avantatges i limitacions que s'han de tenir en compte.

Avantatges	Limitacions
<ul style="list-style-type: none">• Eina sistemàtica que obliga a mantenir una jerarquia de relacions entre els processos de treball de la Federació.• Representació simple i visual que contribueix a la seva ràpida comprensió, i serveix a la vegada com instrument de comunicació a tercers.• Permet veure les activitats i processos més importants de la Federació i com es relacionen entre elles, i quins recursos i guies necessiten per realitzar-se.• Ben relacionada amb la metodologia Diagrama de Processos – IDEF 3.	<ul style="list-style-type: none">• La representació gràfica dóna una visió global i si es vol representar amb més detall d'informació, és recomanable usar altres metodologies com Diagrama de Processos – IDEF 3.

3.4.2. Condicions d'èxit

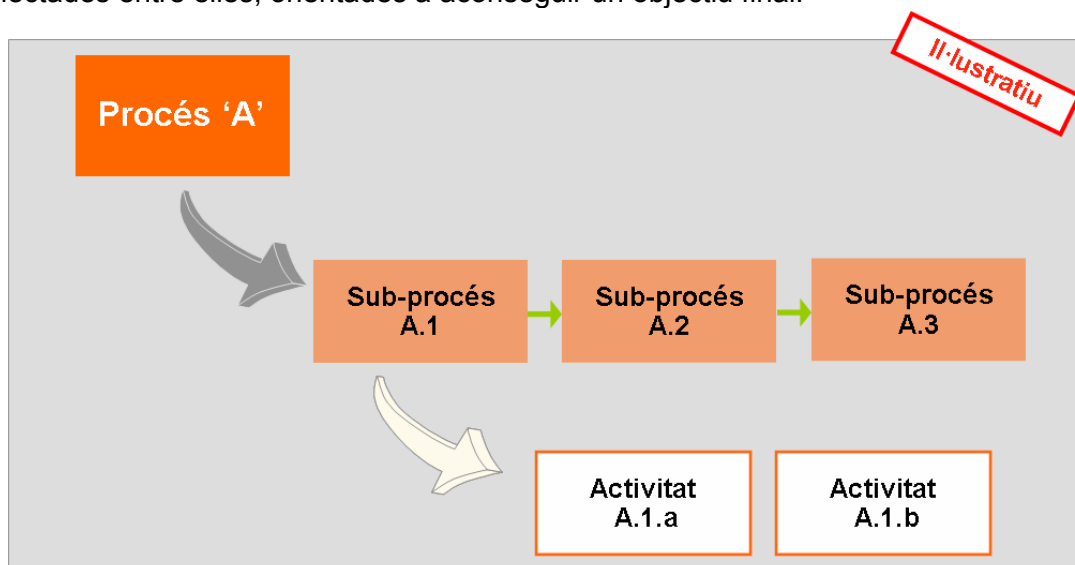
L'èxit de la metodologia dependrà de que es compleixin una sèrie de condicions.

- **Definició de l'abast:** la reflexió inicial sobre l'abast del Mapa de Processos a realitzar és determinant per a la resta del procediment.
- **Metodologia:** és important procedir a realitzar el Mapa de Processos respectant l'ordre d'actuació indicat. Primer, s'ha de consultar la metodologia i elaborar el Mapa de Processos en base a aquesta.
- **Presentació:** és imprescindible respectar les regles de presentació per a que el resultat sigui comprensible per a tots.

3.5. IDEF 3: Diagrama de processos

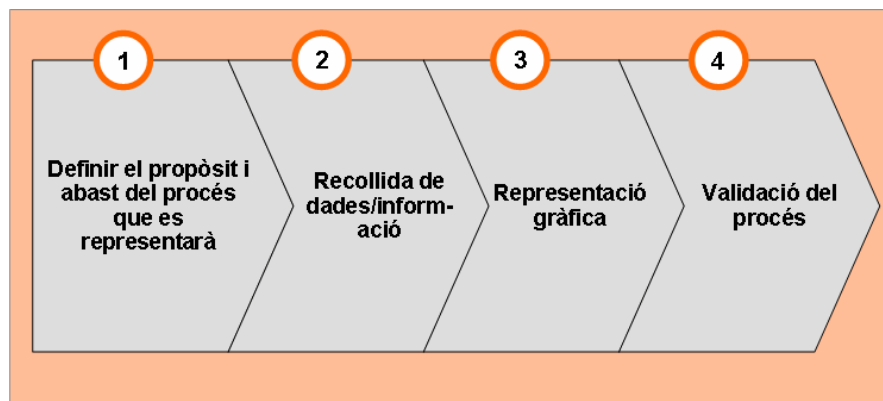
IDEF3 recull i documenta els processos de treball d'una organització. A més, permet representar gràficament els processos. Aquesta representació consisteix en un conjunt de símbols combinats que representen activitats, afirmacions i decisions per a representar el flux d'un procés complex. Serveix com a mètode per organitzar el treball i els seus recursos humans, tecnològics i d'infraestructures per aconseguir els objectius.

S'entén com a procés de treball, una sèrie de tasques i/o activitats de valor afegit que estan connectades entre elles, orientades a aconseguir un objectiu final.



3.5.1. Metodologia de treball

La metodologia per a fer el diagrama de processos consta de quatre fases principals:



1. Definir el propòsit i abast del procés que es representarà

És important tenir clar i conèixer quin és el propòsit i abast del procés que ha de ser representat. Entenent com a abast, el nivell de detall al qual volem arribar amb la informació i també és important establir els límits del procés, saber a on comença i a on acaba. Per exemple, pot ser que es vulgui representar una gran quantitat de detalls o una quantitat mínima d'aquests, pot ser que es vulgui representar la situació actual, o la situació futura de la Federació, etc.

També en una primera fase és important poder determinar el nom del procés, ja que facilitarà l'entesa entre les persones que estan treballant (Per exemple, si s'està treballant en el procés pel qual s'obtenen noves llicències, el nom del procés podria ser: *Procés per a obtenir una llicència*).

2. Recollida de dades/informació

Consisteix en obtenir el màxim d'informació/dades possible del procés que estem analitzant. Aquesta recollida d'informació es pot fer mitjançant entrevistes o reunions individuals amb el personal o grups de treball per àrees de la Federació. És important preguntar quines guies segueixen i quins recursos utilitzen en cada un dels processos.

Tota aquesta informació s'ha de classificar i ordenar, tenint en compte la informació rellevant i la secundària ja que això ens ajudarà alhora de diagramar el procés.

Es proposa per a cada un dels processos la realització d'una fitxa tipus.

Nom del Procés	<input type="text"/>	Responsable	<input type="text"/>
		Codi	<input type="text"/>
Objectiu	<input type="text"/>	Documentació necessària	<input type="text"/>
Definició	<input type="text"/>	Recursos materials	<input type="text"/>
Qui inicia	<input type="text"/>	Recursos tecnològics	<input type="text"/>
Executors	<input type="text"/>	Pre-requisits	<input type="text"/>
Consultats	<input type="text"/>		
Informats	<input type="text"/>		
Client	<input type="text"/>	Temps resolució	<input type="text"/>

Il·lustratiu

3. Representació gràfica

A partir de les dades/informació obtingudes del procés, caldrà fer el diagrama del procés. Per a fer la representació gràfica s'han de tenir en compte una sèrie d'aspectes:

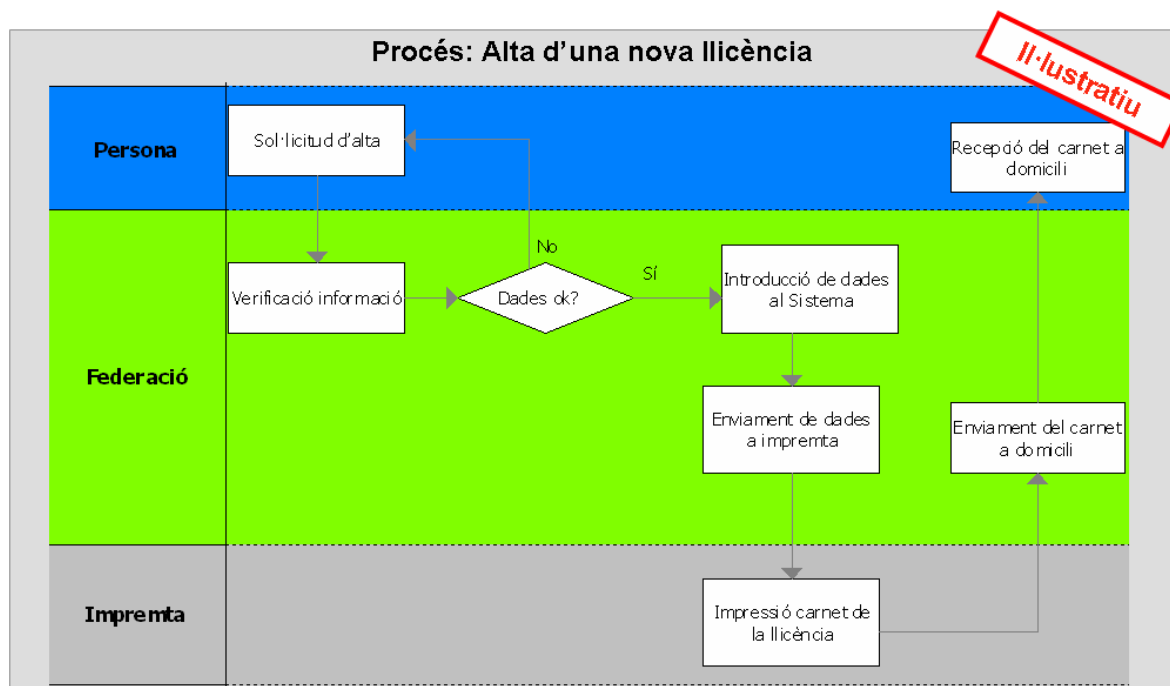
- S'han de representar gràficament els passos de l'activitat i els punts de decisió i connectar-los amb fletxes de connexió per a mostrar la direcció del flux de treball.
- S'han de descriure els mètodes de distribució (Per exemple, un informe s'envia per correu electrònic, una petició pot arribar per telèfon, etc.).
- S'han de realitzar les anotacions necessàries a la representació gràfica amb la finalitat de recollir els detalls importants (Per exemple, totes les peticions han de ser transmeses en un termini de 24 hores des de la seva recepció).
- S'ha de descriure la tecnologia usada en el procés (Excel, Word, Sistema d'Informació, etc.).
- S'han de descriure els documents que s'utilitzen en el procés (Per exemple, informe mensual, fulla de càlcul, etc.).

La simbologia bàsica o estàndard per a la representació de processos és la següent:

Simbologia	Utilitat
→	Mostra el flux del procés.
□	Estableix l'activitat desenvolupada en el procés.
◇	Mostra els moments dins d'un procés en els que es requereix una decisió.
📁	Mitjançant aquest símbol s'estableix que en el procés es requereix de documentació.
▭	S'utilitza quan es vol representar un procés pre-definit.

A continuació es presenta un exemple que il·lustra com es representa un procés gràficament, en aquest cas concret es representa el procés pel qual un realitza una alta d'una nova llicència de federat.

Aquest diagrama de procés s'ha realitzat amb l'eina tecnològica QPR-Process Guide, aquesta eina tecnològica permet la representació gràfica de processos.



4. Validació del procés

És important finalitzada la representació del procés, validar-lo amb els experts del procés per comprovar i ratificar la representació gràfica.

Per tant, es proposen sessions de treball amb les persones implicades en cada un dels processos, per a validar tot el seu contingut.

També és important obtenir l'aprovació de la direcció o responsable del procés.

3.5.2. Avantatges i limitacions

La metodologia presenta avantatges i limitacions que s'han de tenir en compte:

Avantatges	Limitacions
<ul style="list-style-type: none">▪ Ordena i classifica el coneixement i la manera de funcionar de la Federació per escrit.▪ Les representacions gràfiques es poden usar per elaborar manuals de formació i de consulta.▪ Eficiència: les representacions gràfiques de processos il·lustren els detalls essencials d'un procés amb una claredat que els processos escrits no poden arribar.▪ Eficàcia: els treballadors participen en l'elaboració de les representacions gràfiques dels processos, proporcionant-los la oportunitat d'experimentar una perspectiva compartida.▪ Multidimensionalitat: les representacions gràfiques de processos il·lustren els detalls rellevants d'un procés (qui el realitza, què passa, on passa, quan passa, etc.).▪ Multifuncionalitat: un cop representat el procés es pot utilitzar en diverses aplicacions (millora, canvi, optimització de recursos i de temps, etc.).▪ És una eina molt important utilitzada en els programes de qualitat i molt valuosa per establir objectius de resultats.	<ul style="list-style-type: none">▪ Construir un mapa de processos pot ser més difícil que la redacció de la seva explicació per escrit.▪ Un mapa de processos és menys efectiu com eina d'anàlisi com més gran nombre d'opcions estan associades amb una decisió.▪ No és convenient arribar a un grau màxim de detall per la dificultat que suposa gestionar informació complexa.▪ Un Mapa de Processos és dinàmic ja que les Federacions no són estàtiques. Per tant, s'ha d'anar actualitzant i revisant periòdicament.

3.5.3. Condicions d'èxit

L'èxit de la metodologia dependrà de que es compleixin una sèrie de condicions.

- La reflexió inicial sobre l'abast del Diagrama de Processos a realitzar és determinant per a la resta del procediment.
- Metodologia: és important procedir a realitzar el Diagrama de Processos respectant l'ordre d'actuació indicat. Primer, s'ha de consultar la metodologia i elaborar el Diagrama de Processos en base a aquesta.
- Presentació: és imprescindible respectar les regles de presentació per a que el resultat sigui comprensible per a tots.
- Per a construir una arquitectura de processos el primer pas és la construcció del mapa de processos.

3.6. Tècniques de reunions

La reunió és considerada com el procediment essencial de treball que possibilita l'intercanvi d'idees, pensaments, actituds o sentiments entre els seus components. També és l'espai on es prenen decisions consensuades. No obstant això, sovint es dubta de la seva utilitat i eficàcia.

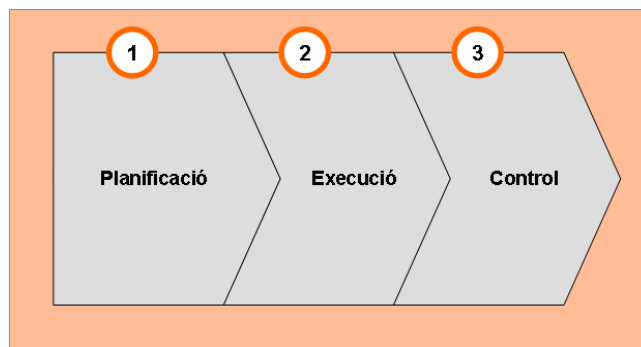
Algunes són les raons que ens fan pensar en la seva ineficàcia:

- Sensació d'innombrables reunions i pèrdua de temps.
- Reunions no preparades: es convoquen les reunions sense un objectiu clar.
- Reunions mal dirigides o no dirigides, al no emprar tècniques i estratègies adequades.
- No es prenen acords ni es determina un pla d'actuació posterior.
- Si es pren algun acord, no s'especifica qui, com i quan es realitzarà el seguiment i control de la seva posada en pràctica.
- El no dur a efecte l'acord pres invalida amb freqüència l'eficàcia d'una nova reunió.

L'objectiu de les tècniques de reunions és facilitar els coneixements necessaris per a fer més productives les reunions i optimitzar el temps que s'hi dedica.

3.6.1. Metodologia de treball

La metodologia per a fer les reunions consta de tres fases principals:



1. Planificació

Abans de convocar una reunió s'ha de planificar. Les tasques que s'han de fer en aquesta primera fase són:

1. Identificar amb claredat i justificar el motiu de la reunió i evitar el fet de reunir-se en va.

El **motiu** de la reunió s'especifica en l'objectiu o objectius que es pretén arribar. Cal distingir perfectament entre el tema i l'objectiu o finalitat. Segons la finalitat o objectius, les reunions es poden classificar en:

- Informatives
- Consultiu-deliberatives
- Formatives
- Decisòries

2. Definir els objectius que cal assolir (informació, debat, decisió, consens, etc).
3. Identificar els temes que s'han de tractar, necessaris per a poder assolir els objectius.
4. Identificar els assistents adequats d'acord amb els objectius i els temes que s'han de tractar.

La participació dels membres que assisteixen a una reunió dependran del nº d'assistents

En funció de la finalitat de la reunió el nº d'assistents variarà:

- Cinc o menys de cinc: la reunió aconsegueix gran eficàcia i participació i implicació dels assistents. Té la dificultat, no obstant això, de potenciar les influències personals.
- Entre cinc i set membres: grup de treball eficaç.
- Més de deu i menys de vint: creació de subgrups de poder i influència. Grup no eficaç per a la presa de decisions.
- Més de vint: grup poc eficaç per al treball en reunions.

Av. Països Catalans, 40-48
08950 Esplugues de Llobregat
Tel. 93 480 49 00
Fax 93 480 49 10

També de les característiques de grup dependrà la participació dels assistents. Aquestes característiques poden ser:

- Nivell de participació i implicació.
- Grau de maduresa.
- Grau de cohesió del grup.
- Llibertat en la constitució del grup.
- Etc.

5. Contactar amb els participants per a determinar la disponibilitat de dates i hores.

6. Programar: data, hora i lloc. Definir la durada.

És important, quan es planifica la hora de la reunió, pensar en el temps que durarà. La durada d'una reunió és una variable que ha de tenir en compte la persona o persones que la preparen o coordinen.

7. Determinar els recursos necessaris.

8. Definir amb detall l'agenda.

A continuació es proposa un format d'agenda de reunió que pot ajudar a planificar la reunió.

Agenda de reunió

<p>Reunió <input type="text"/></p> <p>Data <input type="text"/></p> <p>Hora <input type="text"/></p> <p>Lloc <input type="text"/></p> <p>Durada <input type="text"/></p>	<p>Assistents <input type="text"/></p> <p>Líder <input type="text"/></p>
--	--

Il·lustratiu

Tema	Responsable	Temps	Objectiu

9. Fer la convocatòria.

2. Execució

Per a executar eficaçment la reunió cal portar a terme els tres papers, el de líder, el de moderador i el d'anotador. Aquestes tres persones es concretaran abans de començar la reunió.

El seu paper durant el desenvolupament de la reunió serà el següent.

Líder: és el responsable de guiar el grup amb el contingut de l'agenda, per a assegurar que s'assoleixin els objectius de la reunió. També és el responsable d'equilibrar la participació dels assistents.

En resum, el líder ha de:

- Començar la reunió amb puntualitat.
- Clarificar els punts de l'ordre del dia.
- Precisar l'objectiu o finalitat de la reunió.
- Definir amb claredat i precisió la tècnica o estratègia a emprar en la reunió.
- Prioritzar el tractament dels punts de l'ordre del dia.

L'acolliment, la presentació i la qualificació dels participants constitueixen un factor essencial per a crear un clima professional i amable en la reunió

Moderador: és qui conduirà la reunió. Per a aconseguir-ho ha de tenir en compte els següents punts:

- Reformular les opinions individuals que convingui ressaltar i que puguin estimular les interaccions.
- Centrar contínuament els debats i propostes cap a la finalitat i tema de la reunió.
- Reformular o fer les síntesis d'una intervenció llarga.
- Fer les síntesis entre diverses opinions.
- Fer la síntesi de cada fase o de cada punt de l'ordre del dia.
- Fer la síntesi final.
- Evitar fugides del tema.
- Mantenir l'ordre i torn de paraula.
- Destacar els punts d'acord o desacord.
- Mantenir en la reunió un ritme adequat, ja que un ritme lent cansa, desanima, avorreix i adorm i un ritme molt ràpid genera excitació.

El moderador de la reunió ha de buscar un ambient o to cordial, un clima de confiança i ha d'estimular l'interès de les persones assistents.

Ha d'evitar:

- Contestar personalment a les qüestions que es plantegin.
- El plantejament de qüestions personals.
- Les desqualificacions personals.
- Fer sentir que les decisions estan ja preses.

Ha de potenciar:

- Les intervencions de totes les persones assistents.
- El respecte a totes les opinions i intervencions.
- La creació de confiança, cooperació i cordialitat.

Anotador: persona que actua com de memòria del grup, anotant les idees, les decisions, les opcions, etc. Resumeix els punts tractats i els acords i és responsable de redactar i distribuir l'acta en les 24 hores següents com a màxim.

3. Control

És important tenir un control sobre allò que s'ha tractat a la reunió. És important assegurar el compliment de les accions decidides, preparar el tractament dels temes pendents i donar informació als assistents del resultat de la reunió. Aquesta recollida d'informació es fa en forma d'acta. A continuació es presenta un model il·lustratiu d'acta.

Acta de reunió

Reunió

Data

Hora

Lloc

Durada

Assistents

Il·lustratiu

Propera reunió

Tema	Responsable	Data Execució
Temes pendents	Responsable	Data Execució

3.6.2. Avantatges i limitacions

Avantatges	Limitacions
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La metodologia permet desenvolupar eficaçment una reunió. ▪ Clarifica el rol de cadascun dels participants a la reunió. ▪ Permet assolir els objectius definits en la reunió. ▪ Els documents de treball que proposa la metodologia (agenda i acta) permeten tenir per escrit tota la informació tractada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultat d'adquirir la dinàmica de funcionament si no s'ha usat mai. ▪ Si els participants no tenen clar quin és el seu rol, pot perjudicar la metodologia.

3.6.3. Condicions d'èxit

Els requisits perquè una reunió sigui eficaç són els següents:

- Tenir clar quin tipus de reunió es vol convocar (Informatives, Consultiu-deliberatives, Formatives i Decisòries).
- S'ha de convocar una reunió si es té necessitat evident de fer-ho. La celebració de moltes reunions, tenint en compte el poc temps del que es disposa, o la dificultat per a trobar temps per a reunions, pot restar eficaçia i implicació dels components.
- Estar preparada, tant per la persona que va a dirigir la reunió com pels participants. De fet, si una reunió no està preparada, no s'hauria de convocar. Seria una gran pèrdua de temps i restaria molta eficaçia a aquesta i posteriors convocatòries.
- Acabar en un Pla d'Actuació, que possibiliti la posada en pràctica dels acords i el seguiment de les decisions preses. Si es vol que una reunió, i les posteriors, siguin eficaçes és necessari que s'executin les decisions preses i els acords consensuats. Si no es fa així, les reunions posteriors seran purament formalistes.

Durant el desenvolupament de la mateixa serà important tenir en compte els següents aspectes:

Guies per a la tècnica de reunions

1. Iniciar i acabar a l'hora prevista.
2. Respectar els temes i el temps.
3. Avisar en cas d'absències.
4. No permetre interrupcions.
5. Escoltar activament.
6. Desitjar consens.
7. Avaluar idees, no persones.
8. Cooperar, evitar confrontacions.
9. Respectar els torns de paraula.
10. Evitar converses col·laterals.
11. Assegurar la participació.
12. Resumir.

3.7. Grups de millora

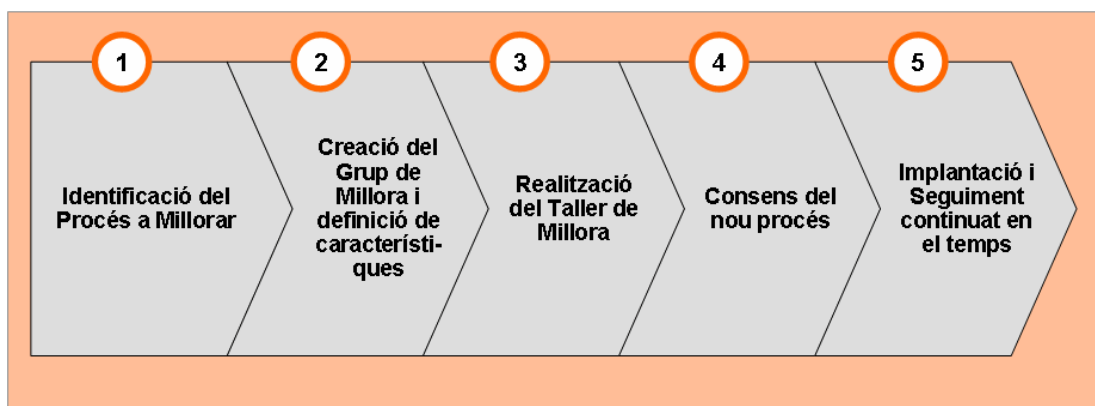
El Grup de Millora és una eina que serveix com a òrgan de participació en la millora constant de la qualitat de les organitzacions.

Els Grups de Millora tenen com a missió identificar, analitzar i proposar solucions als problemes o ineficiències del propi treball o activitat seguint la millora constant de la qualitat dels serveis i productes de la organització. El grup de Millora també ha de realitzar el seguiment de la implementació de les accions definides.

Els Grups de Millora parteixen del reconeixement exprés que la qualitat i és competència de tots i que ningú està més preparat per a millorar un procés o una activitat que aquell que la realitza directament i coneix les seves particularitats.

3.7.1. Metodologia de treball

La metodologia per a fer els grups de millora consta de cinc fases principals:



1. Identificació del Procés a Millorar

No es pot millorar quelcom que prèviament no s'ha identificat, per tant, el primer que s'ha de fer és identificar el procés que es vol millorar.

En aquesta primera fase s'han d'analitzar quins aspectes concrets del propi procés de treball requereixen d'alguna modificació, major coordinació, suprimir algun pas, optimitzar el temps, implicar a menys persones, usar nous sistemes d'informació, etc.

Una eina que ens ajudarà en aquesta fase és IDEF3-Diagrama de Processos.

(Nota: veure pàgina XX)

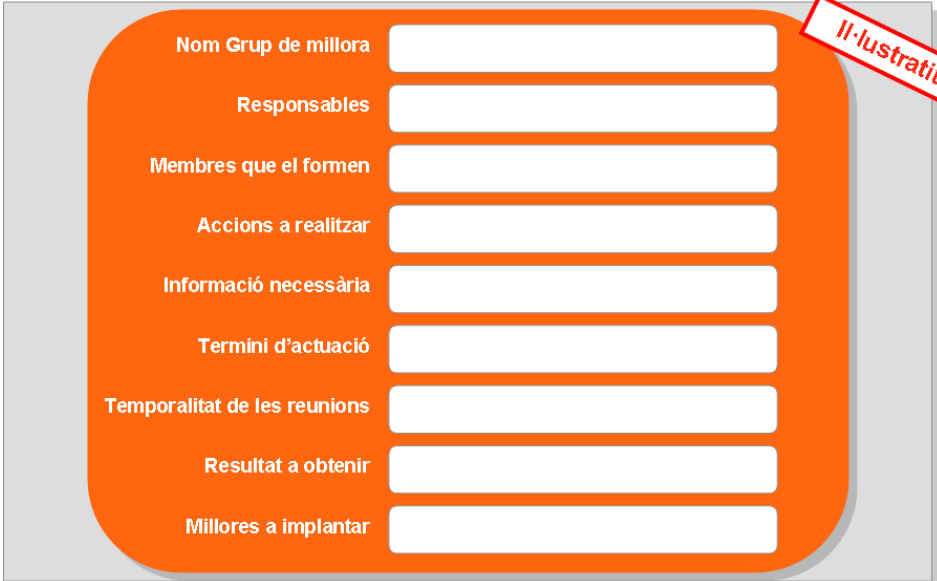
2. Creació del Grup de Millora i definició de les característiques

Identificat el procés o aspecte del procés a millorar es crearà el Grup de Millora. El nº de components del Grup de Millora dependrà de les persones que estiguin implicades en el procés, ja sigui de la mateixa àrea o d'altres àrees. El més recomanable, perquè resulti pràctic, és que participin unes 4 o 6 persones.

De cada Grup de Millora s'han de definir els següents conceptes:

- Nom del Grup de Millora
- Responsable del Grup de Millora
- Membres que el formen
- Accions a realitzar
- Informació necessària
- Termini d'actuació
- Temporalitat de les reunions
- Resultats a obtenir
- Millores a implantar

Per a cada grup de millora s'hauria de crear una fitxa tipus:



Nom Grup de millora	<input type="text"/>
Responsables	<input type="text"/>
Membres que el formen	<input type="text"/>
Accions a realitzar	<input type="text"/>
Informació necessària	<input type="text"/>
Termini d'actuació	<input type="text"/>
Temporalitat de les reunions	<input type="text"/>
Resultat a obtenir	<input type="text"/>
Millores a implantar	<input type="text"/>

Il·lustratiu

3. Realització del Taller de Millora

El Taller de Millora té com a objectiu consensuar unes accions que ajudin a millorar el

procés que es vol canviar. Serà el responsable del Grup de Millora qui liderarà el taller de treball.

Per a la realització del Taller de Millora es seguiran tres passos:

1. Proposta de millora

El Grup de Millora proposa millores o altres alternatives de treball per al procés. Es proposa una dinàmica de grup per a realitzar la proposta metodològica, aquesta dinàmica de grup podria ser la Pluja d'Idees o Brainstorming.

2. Discussió de la proposta

De cada una de les millores proposades s'analitzen els pros i contres i també s'analitzen els costos, les avantatges i els inconvenients. En la mesura del possible es quantifica cadascun d'aquests aspectes per a ajudar a la decisió sobre què fer.

3. Generació d'accions

Amb tota la informació recollida, d'entre totes les propostes de millora, se'n prioritza una, la que es creu més efectiva. Consensuada per tot el grup de millora, es proposen accions per a fer-la efectiva. Es determina i documenta com es poden portar a la pràctica les accions. És important assignar responsables per a cada una de les accions.

4. Validació del nou procés

Validat el procés per al Grup de Millora, s'ha de sotmetre a consideració dels responsables de les unitats implicades i de la direcció, que també l'han de validar.

5. Implantació i Seguiment continuat en el temps

S'elabora el Pla d'Implantació per portar-la a la pràctica. L'eficàcia dels Grups de Millora ve determinada per les millores que són capaces d'introduir, per tant, un cop consensuada i aprovada la nova metodologia de treball, s'ha d'implantar.

L'objectiu a curt termini del Grup de Millora és establir un nou procés de treball que pugui beneficiar a la organització i a totes les parts que hi intervenen, però a més a més el Grup de Millora ha de servir per seguir millorant el procés i fer un seguiment continuat en el temps.

És convenient per tant, establir un calendari de treball continuat en el temps tant per a la implantació com per al seguiment de la implantació i les següents possibles millores definides.

3.7.2. Avantatges i limitacions

La metodologia presenta avantatges i limitacions que s'han de tenir en compte:

Avantatges	Limitacions
<ul style="list-style-type: none">▪ Aconsegueix que el treball sigui ric en contingut degut a la varietat de participació.▪ Aprofita i potencia al màxim totes les capacitats de l'individu a través del treball en grup.▪ Contribueix a desenvolupar i perfeccionar la organització.▪ Té com a objectiu treballar per a la qualitat.	<ul style="list-style-type: none">▪ Pot resultar inefectiu si el Grup de Millora no és l'adequat.▪ Pot resultar inefectiu si el Grup de Millora no respecta el calendari de treball realitzat.▪ L'eficàcia dels Grups de Millora ve determinada pels resultats obtinguts de les accions implantades.▪ No assegura la millora continua si no es fa periòdicament.

3.7.3. Condicions d'èxit

L'èxit de la metodologia dependrà de que es compleixin una sèrie de condicions.

- Grup de Treball adequat: és important que el Grup de Millora estigui integrat per tots aquells components que podran aportar millores en el procés .
- Processos definits: abans de començar a treballar en una millora d'un procés, és important tenir ben definit el procés. La metodologia IDEF3-Diagrama de Processos, ens pot ajudar molt.

3.8. Diagrama Causa-Efecte

El diagrama d'Ishikawa o diagrama causa-efecte és una eina que relaciona l'efecte (positiu o negatiu) amb les seves causes potencials. Mostra la relació entre un efecte (positiu o negatiu) i els factors que possiblement contribueixen que existeixi.

El diagrama d'Ishikawa o diagrama causa-efecte ajuda a:

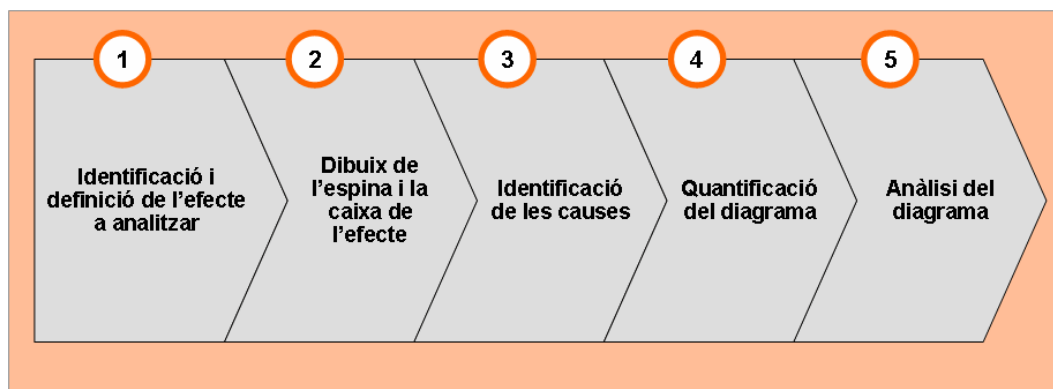
- Determinar les causes arrel d'un efecte (positiu o negatiu), d'una manera estructurada.
- Relacionar exhaustivament les causes que concorren en un efecte (positiu o negatiu).
- Concentrar l'esforç de l'equip i fomentar la reflexió en la resolució d'un efecte (positiu o negatiu).

Per tant, serveix per:

- Identificar les causes per a cada efecte.
- Analitzar i relacionar algunes de les interaccions entre els factors que estan afectant a un procés particular o efecte.
- Millorar un procés de treball.

3.8.1. Metodologia de treball

La metodologia per a fer el diagrama d'Ishikawa consta de cinc fases principals:



1. Identificació i definició de l'efecte a analitzar

El primer pas en la resolució d'un efecte (positiu o negatiu) és la identificació del mateix. A aquesta identificació, li segueix l'anàlisi de les causes que el produeixen

Per identificar l'efecte sobre el qual es treballarà es crearà el grup de treball. El nº de components del grup dependrà de les persones que estiguin implicades en l'efecte. El més recomanable, perquè resulti pràctic, és que participin unes 4 o 6 persones.

A partir d'un diagnòstic de situació previ, el grup de treball format pot triar l'efecte a analitzar. L'elecció ha de respondre al que veritablement es vol resoldre o obtenir informació, i tot el grup de treball ha d'estar d'acord.

Un cop identificat l'efecte, s'ha de desenvolupar una definició de l'efecte per a assegurar que clarament l'efecte s'ha entès per a tot el grup de treball.

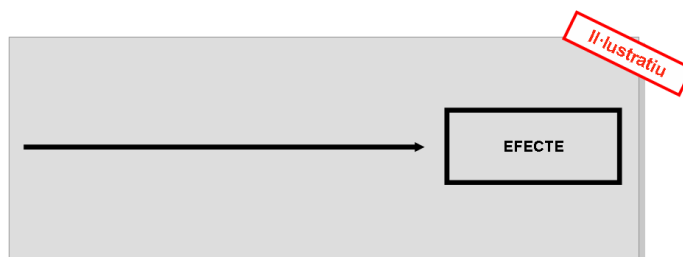
L'efecte a analitzar pot ser positiu o negatiu:

- **Efecte positiu:** es selecciona un efecte positiu quan es vol impulsar l'efecte. L'efecte positiu es refereix a un resultat desitjat.
- **Efecte negatiu:** es selecciona un efecte negatiu quan es vol millorar o canviar l'efecte.

2. Dibuix de l'espina i la caixa de l'efecte

Com dibuixem el diagrama de causa-efecte?

- **L'espina:** es dibuixa una fletxa horitzontal que senyala a la dreta.
- **La caixa de l'efecte:** a la dreta de la fletxa, s'escriu una breu descripció de l'efecte, i es dibuixa una caixa al voltant.



3. Identificació de les causes

L'objectiu d'aquesta fase és identificar les causes que provoquen l'efecte que estem analitzant.

Segons si es tingui informació prèvia o no de l'efecte que s'analitza, es fa servir una metodologia o una altra per analitzar les causes.

- Anàlisi de les causes mitjançant una sessió de tempesta d'idees (si no es té informació prèvia de la situació)
 - La sessió de tempesta d'idees es pot plantejar a priori, és a dir, sense prèviament definir les possibles categories de l'efecte analitzat. Una altra possibilitat és definir primer les categories de l'efecte i fer la sessió de tempesta d'idees per a cadascuna les categories definides de l'efecte.
- Anàlisi de les causes mitjançant tècniques com el DAFO, IDEF-3 entre d'altres (si existeix un diagnòstic previ de la situació).
 - Existeix també la possibilitat de definir a priori les categories i després classificar les causes o plantejar primer totes les possibles causes i després agrupar-les en categories.

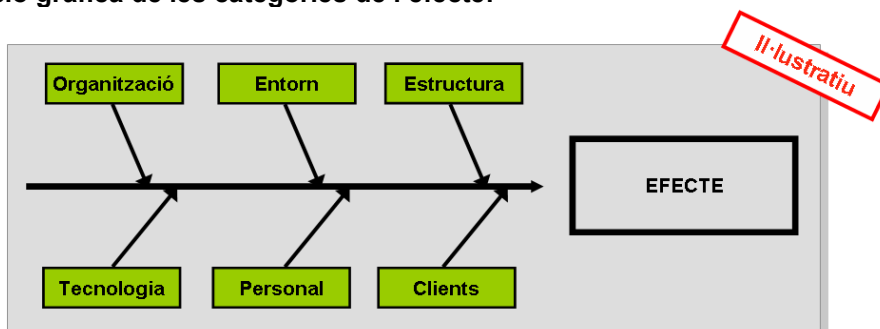
Les categories agrupen causes que es refereixen a una mateixa condició. Cada categoria es referirà a un aspecte clau de l'efecte. Exemples de categories podrien ser: polítiques, processos, mercat, recursos humans, tecnologia, infraestructures, etc.

El diagrama ha de ser concís i no tenir més de 6 o 7 categories principals. La resta haurien d'estar connectades com ramificacions de categories principals.

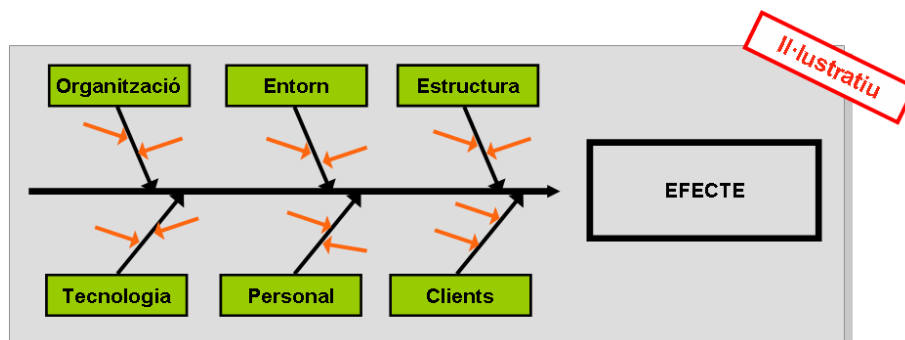
Ordenarem les categories de major a menor importància en el Diagrama d'Ishikawa, començant d'esquerra a dreta i de dalt a baix.

Identificades les categories principals i les causes, es procedeix a dibuixar-les sobre el diagrama.

Representació gràfica de les categories de l'efecte:



Representació gràfica de les causes de cada categoria:



Una vegada dibuixat el diagrama, es procedeix a l'anàlisi exhaustiva de totes les causes, per a eliminar aquelles que no són necessàries o afegir alguna que s'hagin pogut oblidar. Es pot fer una reflexió final per tal de no oblidar cap possible causa de l'efecte a analitzar.

4. Quantificació del diagrama

Fins a aquí, el diagrama d'Ishikawa o diagrama de causa-efecte ha permès fer un anàlisi qualitatiu per identificar les causes principals de l'efecte, però és important poder quantificar les causes. Quantificar el valor de cadascuna d'elles per a veure amb quin grau afecten a aquest efecte. El diagrama d'Ishikawa té com objectiu organitzar aquestes causes per naturalesa i estimar en quines proporcions impacten a aquest efecte analitzat.

5. Anàlisi del diagrama

En l'última etapa es procedeix a l'anàlisi de la quantificació. El resultat d'aquest anàlisi són les causes més probables, les causes sobre les quals s'actuarà. A partir d'aquí, s'hauran de prendre les decisions necessàries per solucionar i/o evitar les causes que han provocat l'efecte identificat.

3.8.2. Avantatges i limitacions

El diagrama de causa-efecte presenta avantatges i limitacions que s'han de conèixer i tenir en compte.

Avantatges	Limitacions
<ul style="list-style-type: none">▪ Ajuda a focalitzar les causes de l'efecte identificat, concentrant la discussió en una sola idea, sense caure en discussions irrelevantes.▪ Utilitza i ordena les relacions del diagrama causa-efecte.▪ Identifica les àrees per a l'estudi addicional on hi ha una manca d'informació suficient.▪ Permet concentrar-se en el contingut del problema, no en la història del problema ni en els interessos personals dels integrants del grup de treball.▪ Fa que l'equip es centri en les causes i no en els símptomes. Acota molt bé les discussions.▪ Ràpid de construir.	<ul style="list-style-type: none">▪ No és particularment útil per a entendre els problemes extremadament complexos, on es correlacionen moltes causes i molts problemes.▪ En sistemes complexos, el que soluciones en un lloc, pot afectar negativament o positivament a altres àrees.▪ Dificil de quantificar en els casos que l'efecte no és quantitatiu.▪ No prioritza les causes principals de les secundàries.▪ Limitació en el nº de categories (6-8) hi pot haver efectes amb més de 20 causes .

3.8.3. Condicions d'èxit

L'èxit de la metodologia dependrà de que es compleixin una sèrie de condicions.

- Definició de l'efecte: la reflexió inicial sobre l'efecte del diagrama d'Ishikawa a realitzar és determinant per a la resta del procediment.
- És important treballar amb el grup de treball idoni perquè la resolució de l'efecte sigui eficaç.

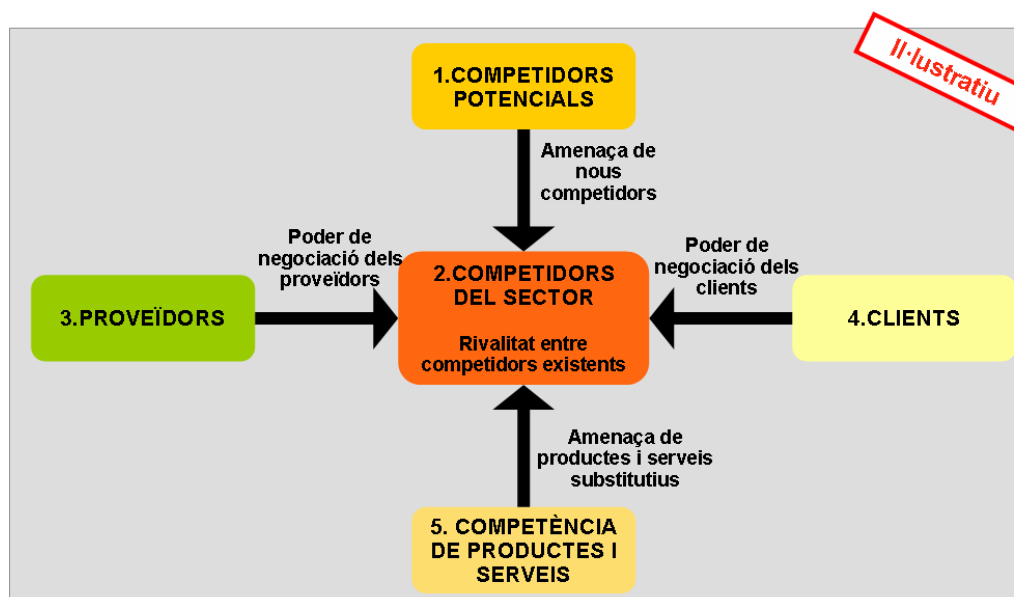
3.9. Les 5 Forces Competitives de Porter

Per a poder analitzar els agents que interactuen a la Federació i poder establir possibles aliances es proposa fer l'anàlisi de les Cinc Forces Competitives de Porter.

L'anàlisi de les 5 Forces Competitives de Porter s'utilitza:

- Per desenvolupar un avantatge competitiu respecte als competidors.
- Per entendre millor la dinàmica que influeix en la Federació i quina posició ocupa la Federació en aquesta dinàmica.
- Per analitzar la posició estratègica de la Federació i buscar iniciatives que la facin millorar.

Per a Porter, existeixen 5 diferents tipus de forces que marquen l'èxit o el fracàs d'un mercat o d'una organització.



1. **Amenaça d'entrada de nous competidors.** Es refereix a quan fàcil o difícil és que ingressin nous competidors al mercat encara que existeixin barreres d'entrada.
2. **La rivalitat entre els competidors.** Es refereix a si existeix una competència interna entre els components de la Federació i també si hi ha un component dominant o són tots d'igual força i volum.
3. **Poder de negociació dels proveïdors.** Es refereix a com de forta és la posició dels proveïdors i si existeixen molts proveïdors potencials o hi ha pocs proveïdors potencials o es un monopoli.
4. **Poder de negociació dels clients.** Es refereix a com de forta és la posició dels clients i si es poden associar entre ells.
5. **Amenaça d'ingrés de productes substituïts.** Es refereix a com de fàcil es pot substituir servei, especialment quan aquest és més econòmic.

Per a entendre com influeix cadascuna d'aquestes forces en la Federació s'hauran d'analitzar una per una.

3.9.1. Metodologia de treball

La metodologia per a fer els grups de millora consta de quatre fases principals:



1. Identificació dels agents que interactuen amb la Federació

Per a cada una de les cinc forces de Porter s'ha de conèixer:

- el seu comportament, els factors que la determinen i la manera com opera
- explicar amb profunditat i precisió la manera com incideix la variable sobre la Federació : és a dir, mesurament qualitatiu i quantitativa dels seus efectes, de tal forma que sigui factible aprofitar-les, si són oportunitats que ofereix l'entorn o contrarestar-les, si són amenaces.

S'analitzarà per tant:

1. **Competidors potencials de la Federació:** s' ha de fer una llista de tots els competidors potencials que té la Federació, quines dificultat tenen per entrar al sector (falta de coneixement, saturació del mercat, falta d'experiència, etc.).
2. **Competidors del sector:** s'ha de fer un anàlisi dels competidors existents al sector, competidors que són directes de la Federació.
3. **Proveïdors de la Federació:** s'ha de fer un anàlisi dels proveïdors actuals de la Federació i dels proveïdors potencials, el seu poder de negociació, si n'hi ha molts o pocs actualment, quin tipus de relació es manté, etc.
4. **Clients de la Federació:** s'ha de fer un anàlisi dels clients actuals. S'ha d'analitzar com són aquests clients, i com compren els serveis que els hi oferim, quina tipologia de serveis compren,
5. **Productes o serveis substituïts:** s'ha d'analitzar els serveis o productes que ofereix la Federació en relació amb altres serveis oferts per a altres Federacions i/o organitzacions, s'ha d'analitzar el preu de venda, la qualitat d'aquests, etc.

2. Identificació de les possibles estratègies d'aliança

Identificats tots els agents i la seva interacció amb la Federació es proposen possibles noves aliances estratègiques, que afavoreixin tant el funcionament de la Federació com als possibles aliats.

3. Realització de les estratègies d'aliança

Seleccionades les possibles aliances que es poden portar a terme és el moment de contactar amb els aliats. Es tracta d'explicar-los bé el motiu de l'aliança. Les avantatges i els beneficis i costos que implica, també el període de temps que durarà l'aliança, la possible renovació. Trencament.

4. Avaluació

Finalment s'ha d'avaluar si l'aliança estratègica ha estat favorable o no per a la Federació i s'han d'analitzar els factors pels quals ha estat positiva o negativa.

És important ser objectius alhora de fer l'avaluació i

3.9.2. Avantatges i limitacions

Avantatges	Limitacions
<ul style="list-style-type: none">■ És una eina per a analitzar l'avantatge competitiu de la Federació.■ Ajuda a establir aliances amb proveïdors, clients, altres Federacions, etc. enriquint la gestió operativa de la Federació.■ Ajuda a entendre i a visualitzar tots els agents que interactuen amb la Federació.■ Permet analitzar l'entorn i prendre decisions estratègiques.	<ul style="list-style-type: none">■ Temporalitat limitada, l'anàlisi no és únic i indefinit perquè el mercat canvia i els agents que interactuen i les interaccions que s'estableixen entre ells també canvien.■ Aquest anàlisi no el pot realitzar qualsevol persona de la Federació, sinó que la de realitzar la Direcció de la Federació.

3.9.3. Condicions d'èxit

L'èxit de la metodologia dependrà de que es compleixin una sèrie de condicions.

- És necessari conèixer el mercat per tal de poder definir tots els agents que interactuen amb la Federació.
- Aquesta no ha de ser una revisió puntual, sinó que l'anàlisi s'ha de fer periòdicament perquè el mercat és dinàmic.