

**NorbaIT**  
*Consulting*



## Proyecto Gestión Conocimiento

Conclusiones del proyecto realizado con la **empresa Incess** en colaboración de la **Cámara de Comercio de Bilbao**.

Subvencionado por la **Diputación de Bizkaia**.

Barakaldo, 27 de Noviembre de 2009

1. Objetivo de la Presentación
2. Introducción
3. Competencias Nucleares (Core Competence)
4. Definición de la Cadena de Valor
5. Cadena de Valor de Norbait Consulting
6. Conclusiones del Proyecto

- ❑ El objetivo principal de esta presentación es explicar el proyecto de gestión de conocimiento llevado a cabo durante este año 2009 en la empresa Norbait Consulting.
- ❑ Expondremos las reflexiones más importantes realizadas durante el proyecto y sus aportaciones para la correcta gestión de empresa, procesos internos y valores corporativos.
- ❑ Una vez analizados los valores más importantes explicaremos las técnicas y recomendaciones utilizadas para su despliegue eficaz en la organización.
- ❑ Para ello a continuación se explicará en qué ha consistido el trabajo realizado, los resultados obtenidos hasta el momento y los que se espera a partir de ahora basándonos en las lecciones aprendidas durante este proyecto.

1. Objetivo de la Presentación
2. Introducción
3. Competencias Nucleares (Core Competence)
4. Definición de la Cadena de Valor
5. Cadena de Valor de Norbait Consulting
6. Conclusiones del Proyecto

- Norbait Consulting nace en Abril del 2007 a partir de la iniciativa de 3 Consultores expertos en SAP procedentes de una de las más importantes firmas de consultoría
  
- Nuestros principios básicos al fundar la empresa fueron los siguientes:
  - Proveer de Servicios de Consultoría de alta calidad en entornos SAP
  - Ser referencia en el mercado de servicios de Consultoría SAP RRHH
  - Compromiso a largo plazo con nuestros clientes y con nuestro equipo
  - Grupo de Expertos difícil de encontrar en el mercado
  - Implicación en los proyectos y Prioridad en la calidad del servicio
  - Cercanía en el trato con los clientes y los trabajadores
  - Compromiso de Desarrollo Profesional continuo

- ❑ Tras su andadura inicial, en enero 2009, Norbait estaba formada por un equipo de 10 personas aparte de su equipo fundador.
- ❑ Es en este momento cuando se detecta la necesidad de mejorar nuestros procesos internos de gestión con el fin de poder salir mejor al mercado y lograr la satisfacción tanto de nuestros clientes como de nuestro equipo.
- ❑ Internamente **el equipo fundador duda sobre si los principios fundacionales iniciales se han desplegado correctamente por la organización** y se detecta la necesidad de mejorar la gestión interna de empresa.

- ❑ Partimos de la base de que una de las preocupaciones internas más importantes es la **correcta gestión del equipo humano**. En una empresa de servicios, la materia prima son las personas. Retener y potenciar el talento a largo plazo es la clave para conseguir el éxito.
- ❑ En este momento se nos ofrece la posibilidad de colaborar con **Incess** en un proyecto subvencionado por la Diputación y la Cámara de Comercio que encaja con las necesidades de Norbait. Incess es una consultora de RRHH especializada en la gestión del conocimiento y en la gestión por competencias
- ❑ En Febrero de 2009 ponemos en marcha el proyecto y comenzamos las reuniones de toma de requerimientos y debate del modelo de gestión a implantar.

- Tras un análisis inicial, el enfoque del proyecto se centra en dos aspectos fundamentales:
  - *¿Cuáles son las Competencias Nucleares (Core Competence) de Norbait? <sup>(1)</sup>*
  - *¿Cuál es la Cadena de Valor de Norbait? <sup>(2)</sup>*
  
- <sup>(1)</sup> Core Competence: Son las capacidades o fortalezas de Norbait que le permiten ser competitivo con el resto de empresas del Sector y que le diferencia como empresa.
  
- <sup>(2)</sup> Cadena de Valor: Conjunto de actividades que generan el valor añadido que Norbait aporta a sus clientes y que hace que éstos prefieran a Norbait y no a otros.
  
- A continuación se analiza cada uno de estos conceptos y la relación entre ellos.

1. Objetivo de la Presentación
2. Introducción
3. Competencias Nucleares (Core Competence)
4. Definición de la Cadena de Valor
5. Cadena de Valor de Norbait Consulting
6. Conclusiones del Proyecto

- Un Core Competence es una habilidad esencial de la empresa de tal forma que:
  - Le permite entrar a competir en el mercado de una forma diferenciada al resto.
  - Esta habilidad es apreciada o requerida por los clientes y por lo tanto están dispuestos a pagar por ella.
  - Es una habilidad difícil de imitar por los competidores, bien sea por la experiencia, conocimientos necesarios o calidad.
- El objetivo de este proyecto consiste en identificar todas esas habilidades esenciales de Norbait, cuantificarlas y reforzarlas para obtener mejores resultados y **poder desplegarlas por la organización**
- En definitiva, debemos centrarnos en aquello que nos hace diferentes y que genera éxito para la organización.

- ❑ El punto de partida de todo este trabajo ha consistido en identificar todas las competencias o habilidades que Norbait tiene o que sería recomendable que tuviera.
- ❑ Las competencias se han catalogado en 3 tipos:
  - **Actitudinales:** Hacen referencia al comportamiento o a la forma de ser de cada persona
  - **Técnicas:** Se refieren a conocimientos y/o habilidades
  - **De integración:** son aquellas que permiten la relación con otros
- ❑ En paralelo a esta catalogación se han identificado cada uno de los puestos de trabajo tipo que podemos encontrar en la organización.
- ❑ La combinación entre cada puesto tipo y el conjunto de competencias necesarias para poder ocuparlo, definen el Perfil Competencial.

- Este perfil competencial será una herramienta muy útil para la gestión de Norbait, ya que entre otras cosas servirá para:
  - **Definir la contribución de cada perfil** a la cadena de valor
  - **Evaluar el Desempeño Individual** de la persona que ocupa el puesto.
  - **Definir los saltos competenciales** que permitan el desarrollo profesional.
  - **Planificar la formación y la selección** para cubrir las competencias no desarrolladas.
  - **Definir las Bandas Salariales** en función del puesto y el desempeño.
- Por ello, es necesario hacer una evaluación individual de cada miembro del equipo según los perfiles competenciales para identificar el grado de desarrollo de cada competencia.

- Una vez cerrada la definición del Core Competence se determina el grado de desarrollo de las competencias asociadas a un perfil y la evolución necesaria para alcanzar el nivel siguiente, quedando definida la carrera profesional
- Con las competencias analizadas se define un **manual de competencias** que permite realizar evaluaciones a cada miembro del equipo para que cada persona conozca cuál es su situación con respecto a las competencias y qué competencias debe desarrollar para alcanzar el siguiente nivel de desarrollo profesional.
- **En conclusión, el proyecto llevado a cabo nos permite informar a nuestro equipo humano de cuales son las cualidades y habilidades valoradas en la empresa y hacia donde va dirigido su desarrollo profesional.**

1. Objetivo de la Presentación
2. Introducción
3. Competencias Nucleares (Core Competence)
4. Definición de la Cadena de Valor
5. Cadena de Valor de Norbait Consulting
6. Conclusiones del Proyecto

- ❑ En el comienzo del proyecto la única necesidad detectada por equipo directivo era la explicada hasta el momento, la correcta definición del core competence de la empresa. Hasta el momento, no nos habíamos parado a pensar en como aportamos valor añadido al producto que vendemos para generar las ventajas competitivas ya identificadas.
- ❑ Durante el análisis del proyecto se detecta esta problemática que se decide abordar definiendo nuestra propia cadena de valor.
- ❑ La Cadena de Valor es un conjunto de actividades que se realizan en secuencia y que describen la evolución del producto dentro de la empresa.

- ❑ El producto va avanzando por las actividades siguiendo el orden establecido y en cada etapa tiene algo más de valor que en la etapa anterior.
- ❑ Su característica principal es que el valor del producto al final de la cadena es mayor que la suma del valor generado en cada una de las etapas. (Valor <> Coste)
- ❑ Se puede decir que la Cadena de Valor es el *Proceso Productivo* del Valor Añadido que genera Norbait.
- ❑ **En las empresas de servicios el “producto” es el talento de las personas que se ponen en servicio en cada cliente, por lo que la cadena de valor tiene una definición propia.**

1. Objetivo de la Presentación
2. Introducción
3. Competencias Nucleares (Core Competence)
4. Definición de la Cadena de Valor
5. Cadena de Valor de Norbait Consulting
6. Conclusiones del Proyecto

# Cadena de Valor Norbait

- A partir del diseño anterior, la Cadena de Valor de Norbait se define por los siguientes procesos:



- Según el esquema anterior distinguimos 3 tipos de procesos fundamentales en la Cadena de Valor de Norbait:
  - **Estratégicos:** Definen el rumbo a seguir por la empresa y marcan los objetivos específicos a cumplir por el resto de procesos
  - **Principales:** Nos referiremos a ellos como la cadena de valor en sí misma ya que son los procesos operativos que marcan la actividad fundamental de la empresa
  - **De Apoyo:** Son aquellos que contribuyen a que el resto de procesos puedan realizarse correctamente.
- Esta definición de procesos debe ser conocida por toda la organización, para que todo el mundo pueda contribuir desde su puesto en la mejora global de la cadena de valor.
- En el proyecto nos centramos en el análisis de los **procesos principales de la Cadena de Valor de Norbait.**



- ❑ La definición de la cadena de valor se realizó a partir de la visión del negocio y de Norbait que tienen los socios fundadores.
- ❑ La cadena de valor se ha explicado a la organización permitiendo una reflexión con la que hemos comprobado que se ajusta a la realidad de Norbait. Su definición se ha reforzado con las aportaciones del resto del equipo.

1. Objetivo de la Presentación
2. Introducción
3. Competencias Nucleares (Core Competence)
4. Definición de la Cadena de Valor
5. Cadena de Valor de Norbait Consulting
6. Conclusiones del Proyecto

- ❑ El modo de Gestión que se ha llevado hasta el día del comienzo del proyecto no ha facilitado el despliegue y desarrollo de las competencias a lo largo de la organización.
- ❑ Esto ha condicionado la evolución de la empresa, ya que los socios se han tenido que dedicar tanto a tareas técnicas como a desarrollo del negocio y no han podido invertir tiempo al desarrollo competencial de los integrantes de Norbait que les podrían ayudar en dichas actividades.
- ❑ Para solucionar esta situación se ve como necesario cambiar el modelo actual y buscar otro que se base en la participación y la responsabilidad compartida, con el fin de que tanto Norbait (empresa) como sus integrantes puedan evolucionar favorablemente.

# ¿Qué Cambia Ahora?

- ❑ Por un lado, hemos identificado las capacidades o habilidades que son necesarias en la organización y en las personas para llevar a cabo las actividades del negocio de Norbait (Core Competence).
- ❑ Por otro, hemos identificado el proceso que hace que Norbait funcione como empresa con la que los clientes quieren contar (Cadena de Valor).
- ❑ No sólo hemos identificado estos dos aspectos sino que toda la organización los conoce y comprende.
- ❑ A partir de ahora tenemos las herramientas para desarrollar nuestro modelo de negocio a partir de la Cadena de Valor, explotando para ello nuestro Core Competence y alineando su desarrollo con los objetivos de la Cadena de Valor.
- ❑ Estas herramientas de referencia junto con la contribución de todos los integrantes de Norbait debe ayudarnos a conseguir el éxito colectivo.

Durante el proyecto se finalizaron una serie de tareas clave que marcan la base para la realización de acciones futuras:

## **TAREAS YA REALIZADAS:**

- ❑ Definición del Core Competence y de la Cadena de Valor de la empresa
- ❑ Presentación del Core Competence y de la Cadena de Valor e integración de las contribuciones del resto del equipo.

## **PUNTOS PENDIENTES**

- ❑ Entrega del Manual de Competencias, donde se explica lo que significa cada una de ellas, por qué es importante para Norbait y qué se espera de cada uno de los niveles de valoración.
- ❑ Evaluación de la situación personal de cada uno y despliegue del Core Competence en toda la organización.

- ❑ Cadena de Valor: Analizar en las fases en las que participa cada persona de la organización y definir cómo puede contribuir al conjunto de la cadena de valor.
- ❑ Definición y Presentación del esquema retributivo asociado a los perfiles competenciales.
- ❑ PLAN DE ACCION enfocado al equipo directivo: Cambio en los modos de hacer y de organizarse en la empresa que se está llevando a cabo con las pautas fijadas en el proyecto.

# ¿Preguntas?

