

## 6 EJECUCIÓN DE LA SOLUCION

### 6.1 Proceso de la Solución

#### 6.1.1 Recursos Utilizados

**Económicos.** Al llevar a cabo la ejecución de la solución se incurrió en los gastos reales que el proyecto requirió de acuerdo a las actividades llevadas a cabo. En el plan original, se tenía contemplado utilizar el tiempo del *Resource Manager* una hora a un costo de \$318.75 MXN por cinco días dando un total de \$1,593.75 MXN costo en el que se incurriría para llevar a cabo las revisiones de los avances de la solución con el practicante.

Después de la primera revisión, el *Resource Manager* decidió reducir el tiempo de revisión a 20 minutos por revisión, lo que redujo el costo total de las cinco revisiones a \$425.00 MXN por el tiempo que el *Resource Manager* invirtió en revisar la propuesta con el practicante. Al tomar el costo real del tiempo que el *Resource Manager* utilizó en la revisión del proyecto se excluye el costo en el que el practicante incurrió al utilizar las instalaciones de la empresa para realizar esta solución, por lo tanto, para tener una idea real del costo total de la solución, por sugerencia del *Resource Manager*, se toma como base el 50% del (Costo de Actividades *Controller*) de \$5,100.00 MXN, del costo mensual en el que el *Controller* incurre por hacer uso de las instalaciones de la empresa. Esto representa \$2,550.00 MXN de costo mensual en el que el practicante incurre por uso de instalaciones de la empresa esto da un costo de \$127.50 MXN por día de uso de instalaciones por el practicante dando un total de \$637.50 MXN por los cinco días utilizados en el desarrollo de la solución. En la tabla 13 se puede ver lo mencionado de forma más clara.

Tabla 11 Costo del practicante para la ejecución de la solución.

Concepto	Costos MXN	Costo Mensual Por Hora. MXN 160 horas por mes		
Sueldo Base	\$15,000.00			Costo Actividades Controller 20% sobre Tot Base + Prestaciones
Prestaciones 70% sobre Base	\$10,500.00	50% Como Base		\$2,550.00
Total Base + Prestaciones	\$25,500.00	Costo Practicante por Hora		\$15.94
Costo Actividades Controller 20% sobre Tot Base + Prestaciones	\$5,100.00	Costo Practicante por Día		\$127.50
Total Costo Mensual Controller para Empresa - T México	\$30,600.00	Costo Practicante por 5 Días de Ejecución de la Solución		\$637.50

Fuente: Realización Propia.

De acuerdo a lo establecido más arriba podemos ver que el costo total de la ejecución de la solución es de \$1,062.50 MXN. Esto incluye \$425.00 MXN del tiempo invertido por el *Resource Manager* más \$637.50 MXN del uso de las instalaciones de la empresa por el practicante para la ejecución de la solución.

Se tenía planeado que la ejecución de la solución tuviera un costo de \$1,593.75 MXN esto significa que al terminar la ejecución de la solución tuvimos un ahorro de \$531.25 MXN con respecto a lo planeado.

**Materiales.** Los recursos materiales utilizados, coincidieron con lo planeado, se utilizó la computadora con paquetería de Excel 8 horas durante 5 días, el mail de la empresa y la intranet.

**Humanos** Los recursos humanos utilizados cambiaron, el *Resource Manager* invirtió 20 minutos por 5 días y el practicante cumplió con lo pronosticado utilizando 8 horas durante 5 días.

### 6.1.2 Cambios Realizados en la Ejecución de la Solución

Se realizaron algunos cambios con respecto a la propuesta original durante la ejecución de la solución, los cuales se mencionan a continuación.

**Cambio 1.** Se había propuesto incluir una hoja de Excel en el consolidado *controlling* en la cual se formara una base de datos e información con la intención de registrar

ahí diversos problemas y experiencias de los *controllers* en situaciones extraordinarias con el fin de formar una base de conocimiento que ayudara a mejorar próximos proyectos. Después de revisar varias veces el caso y hacer distintas propuestas para hacerlo, se llegó a la conclusión de que era muy difícil establecer un formato estandarizado que pudiera ser utilizado en distintos proyectos en distintos países; por lo que se tomo la decisión de incluir en algunas hojas de Excel columnas en donde se hicieran observaciones dependiendo de los casos específicos que lo requieran. De esta forma se logra tener una base de conocimiento flexible y que ayuda a hacer más eficientes próximos proyectos con base en las distintas problemáticas experimentadas en distintos proyectos.

*Cambio 2.* El último cambio que se llevó a cabo fue la eliminación de las gráficas que se habían propuesto para la hoja de análisis, esto debido a que el objetivo principal del consolidado *controlling* es hacer un análisis de los gastos con respecto al *Budget* de forma mensual y no un análisis a través del tiempo. Las gráficas para el análisis a través del tiempo se incluyen solamente cuando se requiere realizar un análisis profundo del comportamiento de los gastos comparados con el *Budget* cuando el proyecto tiene un *overun*.

### 6.1.3 Solución Final

Una vez realizados los cambios; uno, dos y tres, mencionados más arriba, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- 1. Interconectar Hojas.** A través de distintas fórmulas se hicieron las conexiones necesarias entre las hojas de Excel, para así lograr que unas alimenten a otras con los datos necesarios en los casos específicos.
- 2. Correr el Consolidado.** Se alimentó el consolidado con los datos del caso en el que se detectaron los síntomas y se analizó el comportamiento del mismo. Se corrigieron errores en las fórmulas de operaciones por hoja y nuevamente

se corrió el formato completo para verificar que las operaciones y las interconexiones no tuvieran errores.

3. **Revisión Oficial.** Se envió un mail al *Resource Manager* con el *Template* terminado, verificado y corregido para que le diera una revisión y lo autorizara dando el visto bueno (VoBo). El *Resource Manager* revisó la propuesta, verificó las fórmulas y las interconexiones entre otros detalles y replicó el mail dando VoBo a la solución para subirla a la intranet.
4. **Publicación.** Se subió el archivo a la intranet para acceso de *controllers*.
5. **Cita *Controllers*** se agendó una cita con los *controllers* para explicar rápidamente el funcionamiento del formato. Se utilizaron los datos del caso en el que se detectaron las dificultades. Para ejemplificar la funcionalidad del *Template* con datos de un caso real. La respuesta de los *controllers* fue positiva, tenía previsto que hubiera una fuerte resistencia al uso del formato; sin embargo les gustó y me dijeron que era una buena iniciativa.

## 6.2 Implementación

### 6.2.1 Proceso de Implementación

Para llevar a cabo la implementación los *controllers* accedieron al *Template* ubicado en la Intranet de la empresa y lo enviaron por mail a los líderes de proyecto en los diferentes países en donde el formato se utilizaría. En el mismo mail, escribieron una breve explicación del formato y su utilización; en el cual especificaron que a partir de ese momento la autorización y registro de gastos de consultores en los países sería solo a través del mismo y que no se aceptaría la información en ningún otro formato.

Se tenía previsto que hubiera una fuerte resistencia al uso del *Template* por parte de los líderes de proyecto, sin embargo, según la última entrevista realizada con los *controllers* se me informó que la propuesta fue muy bien recibida y que no hubo problemas en su implementación.

### 6.2.2 Propuesta Cumplida

- **Eliminar registro de información y datos a través de mails.** Cada vez que el *Controller* autoriza un gasto éste es registrado en el consolidado *Controller* de esta forma se elimina la necesidad de utilizar los mails para recopilar y registrar la información y los datos.
- **Eliminar Actividades no generadoras de valor.** El uso del *Template* por parte de los *controllers* y de la unidad de negocios provoca que se eliminen las actividades no generadoras de valor. Para entender bien este punto debemos recordar que las actividades no generadoras de valor son; Ordenar mails por caso, extraer información y datos de mails, vaciar datos en Excel y organizar información y datos. Utilizando el *Template* como herramienta para la autorización de gastos, en el momento en el que uno de ellos se autoriza

esto se refleja en el consolidado de tal forma que las actividades no generadoras de valor son eliminadas.

- **Registro inmediato de datos en cuanto estos se generen.** Esto se logró gracias a que los *controllers* implementaron el uso del *Template* en su trabajo diario y en la interacción con las unidades de negocio.
- **Controller dedique más tiempo en análisis de información y creación de reportes.** Al eliminar las actividades no generadoras de valor, el *controller* tiene más tiempo para dedicar al análisis de información y la creación de reportes.
- **Invertir tiempo en detectar dificultades y hacer más eficientes próximos proyectos.** Antes de la implementación de la solución el *controller* no dedicaba tiempo a esta actividad debido a que dedicaba la mayor parte de su tiempo a organizar la información de tal forma que pudiera cumplir con la entrega de reportes y *forecast*. Esto debido a que el hacer más eficientes próximos proyectos y detectar dificultades no son un entregable a los ejecutivos de la empresa, entonces el empleado decidía no dedicar tiempo a esta actividad y solo enfocarse en cumplir con lo que consideraba más importante. Gracias a la implementación de la solución el *controller* cuenta con más tiempo para realizar esta actividad que le genera valor.
- **Automatizar parte de la creación de Reportes y Forecast.** Esto se logró a través de la conexión del consolidado *controlling* con el archivo de Reportes y *Forecast* de tal forma que cada vez que se registran los gastos de los consultores el archivo es actualizado automáticamente gracias a las formulas que los conectan de esta forma cuando llega el final de mes y se abre el archivo el cual ya contiene la información en las celdas correspondientes dejando tiempo al *controller* para realizar la parte de los Reportes y *Forecast* que no se puede automatizar.
- **Automatizar proceso de autorización de gastos consultores.** Gracias a la inclusión del *Budget* dentro del consolidado y la conexión de los gastos con el presupuesto disponible se logra tener información automática para ver si el gasto puede ser autorizado o no, de esta forma se evita que los proyectos caigan en *overun*.

- **El consolidado como soporte de las 7 Ss.** La implementación de la solución ayuda a soportar las 7 Ss especialmente en los Factores Duros; estrategia, estructura y sistema. Al afectar a estos factores debido a la naturaleza sistémica del modelo, también afecta a los factores suaves. Este tema será tratado más a fondo en la parte de resultados obtenidos.