



# Valor Añadido y Facility Management

## I. INTRODUCCIÓN

La Mayor parte de las compañías se enfrentan hoy en día al reto de la competitividad con el doble objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores de sus productos y/o servicios al mismo tiempo que las de sus accionistas al menor coste posible alcanzando un determinado nivel de Calidad.

Por esta razón se considera como una de las ventajas decisivas en la difícil carrera de la competencia la capacidad empresarial de optimizar el binomio Calidad – Coste. Veremos cómo el Facility Management puede contribuir a alcanzar esta ventaja.

El primero que llamó la atención sobre el concepto “Valor Añadido” fue L.D. Miles, Ingeniero del Servicio de Compras de General Electric (USA), a finales de la 2ª Guerra Mundial. El Ingeniero Miles demostró que:

*En la concepción de un producto/servicio hay que tener en cuenta, además de los aspectos técnicos y componentes, la optimización del concepto del Valor*

Este concepto de valor será tanto mayor cuanto más logrados estén (en términos de comportamiento y utilidad) las funciones y más bajo sea su coste. ¿Realmente han hecho las compañías este análisis respecto a Facility Management?... La respuesta es NO.

En términos genéricos, al adquirir un Producto, lo que se pretende es la obtención de un Servicio. Por ejemplo, en el caso de la compra de un coche lo que se pretende realmente es el transporte.

*Un producto/servicio debería ser considerado no como un conjunto de componentes sino como un conjunto de funciones*

Esta es una situación inédita, distinta de aquella a que normalmente se someten los estudios y proyectos. Es decir, estamos pensando en el Facility Management no como un conjunto de procesos, sino como un conjunto de funciones para satisfacer unas necesidades de los “usuarios” de los servicios de FM, los “clientes internos” de la compañía y los “prescriptores” de estos servicios.

Ha llegado el momento de estudiar el Valor Añadido de Facility Management de forma organizada, sistemática, participativa y creativa.



*El Facility Manager deberá reformular o concebir el producto/servicio que gestiona con las funciones estrictamente indispensables y a un coste lo más bajo posible, pero garantizando la calidad necesaria y suficiente.*

Este debe ser el enfoque que debemos darle a Facility Management dentro de las organizaciones.

Extrapolando los tres principios fundamentales de “Valor Añadido” a Facility Management, podemos asegurar que alcanzaremos reducciones de coste, sin deteriorar el servicio, cuando:

- Al Departamento de Facility Management se le facilite información de índole económica del negocio, además de las estrictamente tecnológicas y técnicas.
- El Facility Manager trabaje de forma interactiva y participativa con el resto de organizaciones de la compañía.
- Se ponga en cuestión, la concepción actual de los procesos, de manera que la innovación pueda alcanzar economías generadas desde Facility Management.

La experiencia viene demostrando que a partir de la reformulación del producto/servicio, utilizando el “Análisis del Valor Añadido”, las economías alcanzarán al menos el 10%.

Con el análisis planteado se consigue una simplificación de los procesos de gestión e incluso, alteraciones en la concepción de Facility Management, pasando este a ser considerado como un factor para generar Valor Añadido. Lo que conduce a un aumento de la producción y mejora de la relación Calidad/ Costes y por tanto de los beneficios de la compañía.

## **II. RAZONES PARA APLICAR ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO (AVA) EN FM**

La “responsabilidad” de Facility Manager con respecto a los costes, que inciden en el producto/servicio, no es la misma en todos los casos. Cuanto más pronto se adopte este proceso de análisis en la gestión del FM mayores serán las posibilidades de beneficios significativos.

El grado de intensidad con que se debería aplicar el AVA (Análisis de Valor Añadido), dependerá de la posición de Facility Management en la compañía.

Cuando se trate de una pequeña compañía, las transformaciones en FM tendrán que ser rápidas y poco costosas. Cuando se trate de una gran compañía habrá que profundizar en ello y el AVA se aplicará en la redefinición de los procesos basada en las funciones que estos deben cubrir.

*La aplicación del AVA a Facility Management se debe enfocar en el estudio de los 12 “parámetros” clave y a su vez en la relación de estos con las “actuaciones” a llevar a cabo.*

### **Grupo de AVA**

El “Grupo AVA” estará constituido por 5/8 personas, de las más directamente relacionadas con el área de Facility Management, usuarios de los servicios, clientes internos y prescriptores.

Es fundamental, para asegurar el éxito del “Equipo AVA”, que cada uno de sus participantes aporte:

- Predisposición positiva frente a la innovación.
- Un nivel normal de aceptación de las críticas, sin contraponer una actitud negativa.
- Reconocimiento y aprovechamiento de sugerencias y sinergias de todos los participantes.
- Y preocupación constante de poner su “ego” al servicio del resultado común del AVA.

### **Fases del AVA**

1. *Información:* En la fase de información, el “Equipo AVA” tendrá que disponer de datos suficientes y actualizados, que se van completando a medida que el trabajo va progresando, así como efectuar un “diagnóstico” en profundidad del Facility Management en estudio.

2. **Funcional:** En la fase de Análisis Funcional se hace la identificación de las funciones y el reparto de los respectivos costes en los 4 grupos de “parámetros” clave:
  - **Personas** (satisfacción, imagen, cultura y seguridad y salud).
  - **Procesos** (productividad, innovación, flexibilidad y riesgos).
  - **Finanzas** (coste y valor de los Activos).
  - **Social** (sostenibilidad y responsabilidad social corporativa – RSC)
  
3. **Creatividad:** Se pasa a la fase de la Creatividad en la que se generarán ideas, mediante un debate conjunto en busca de soluciones de cambio en cada una de las “actuaciones” posibles de llevar a cabo:
  - Entorno físico
  - Servicios.
  - Interface con el negocio.
  - Procesos internos.
  - Cadena de suministro.
  - Estrategia y la planificación.
  
4. **Evaluación:** En la fase de Evaluación se estudian y se comparan las soluciones surgidas, seleccionando las que conduzcan a un mayor “Valor Añadido”.
  
5. **Implantación:** Se llevan a cabo todas las medidas acordadas por el Equipo de AVA y aprobadas por la Dirección de la compañía.
  
6. **Resultados:** En esta fase final se someterán a estudio los resultados realmente alcanzados, de manera que a través de los Indicadores Clave (KPIs) previamente definidos, se pueda comprobar que el “Valor Añadido” resultante es mayor que el anterior al inicio del Análisis.

### **III. RESULTADOS ESPERADOS DE AVA EN FM**

Las economías que se podrán alcanzar serán de al menos el 10%, pero no hay que olvidar que también se conseguirán:

- Mejoras organizativas.
- Reducción de tareas administrativas y eliminación de burocracia.
- Mejora de la comunicación entre el Facility Manager y el resto de organizaciones de la compañía.
- Sensibilización de directivos y de cuadros como resultante de las acciones de información y formación.

### **Conclusiones**

Desde IFMA España, en el “Grupo Research VA–FM” se están desarrollando de manera específica todos los conceptos mencionados en este artículo. El objetivo es obtener, antes de fin de 2016, los resultados del estudio de investigación y poder ofrecérselo a sus socios y colaboradores como punto de referencia para la mejora de la competitividad de sus empresas a través del Facility Management.

*El AVA es un arma eficaz que IFMA España pondrá a disposición del Facility Manager por lo que ninguna política de Modernización y Desarrollo Industrial debería ignorarla.*

Sin embargo hay que tener en cuenta que:

- El AVA no deberá ser considerado como una medicina milagrosa.
- El AVA no elimina las deficiencias de una mala gestión.
- El AVA no sustituye al personal especializado. Es más, este debería aprovechar sus conocimientos, experiencia y creatividad, como ingredientes necesarios para el éxito.
- El AVA se aprende practicando, pero exige tiempo y perseverancia.

La conclusión final es que el AVA aplicado a Facility Management es una gran ventaja de competitividad para las compañías, es decir, un instrumento de optimización de la relación calidad/coste, que proporciona simultáneamente, un clima de verdadera motivación e innovación.

**Gonzalo Montoya**

**Comisión de Research IFMA España**