

OPTIMIZANDO LA PRODUCTIVIDAD

Introducción

Optimizando la productividad

¿Por qué?

- Evolución a un modelo totalmente externalizado (servicio) (2010)
- Necesidad de controlar la productividad de los proveedores

Objetivo

- Medir la productividad actual de los proveedores
- Mejorar la productividad
- Control de costes

Resultados

- Cierre de acuerdo y modelo con proveedores (2011-2013)
- Inclusión en pliegos y adjudicación 2014
 - **Acuerdo homogéneo** de productividad con **todos los proveedores** para realizar el pago por puntos función
 - Mejora anual de productividad con ahorros importantes y tangibles en la negociación

éxito total del modelo



Éxito del Modelo

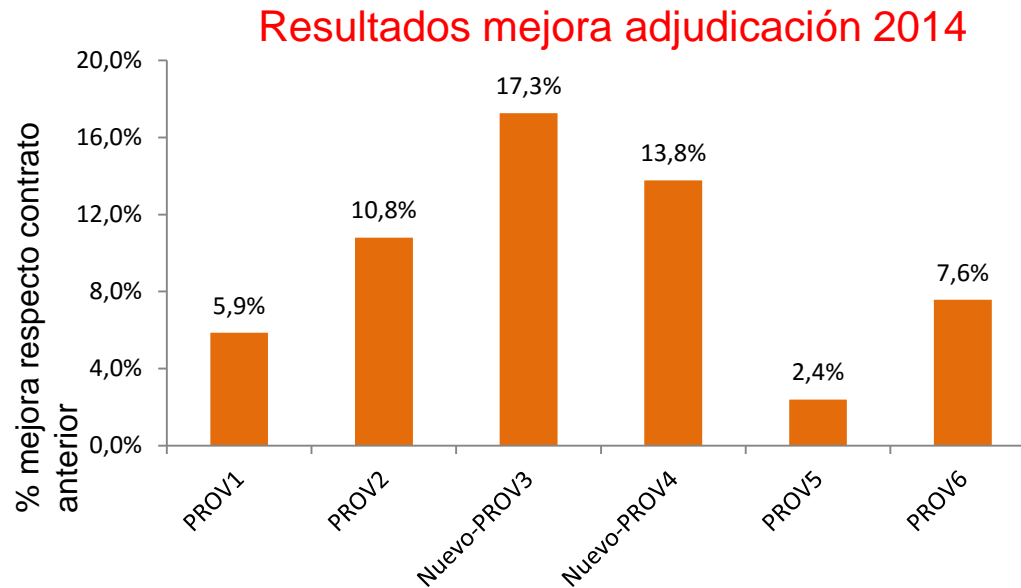
Optimizando la productividad

Situación previa

- Proveedor **estima** unas **jornadas** y cliente se basa en su **experiencia** para **aceptarlas**.
- Precio por jornadas
- Negociación basada en ajuste tarifas
- Suben las jornadas. Variabilidad en costes

Situación actual

- Referencias de productividad
- Garantiza **estabilidad de costes**
- Negociación de **mejoras de productividad**
- **Competencia** entre proveedores
- Negociación independiente de tarifas



- Dominios Funcionales con cambio de proveedor obtienen mejores resultados
- Dominios Funcionales más consolidados ofrecen menos mejoras de productividad

Puntos Claves

Optimizando la productividad

Clave principal para el éxito ⇒ **Voluntad** firme de desplegar el modelo

Apuesta firme por parte de Orange España

Referencias productividad

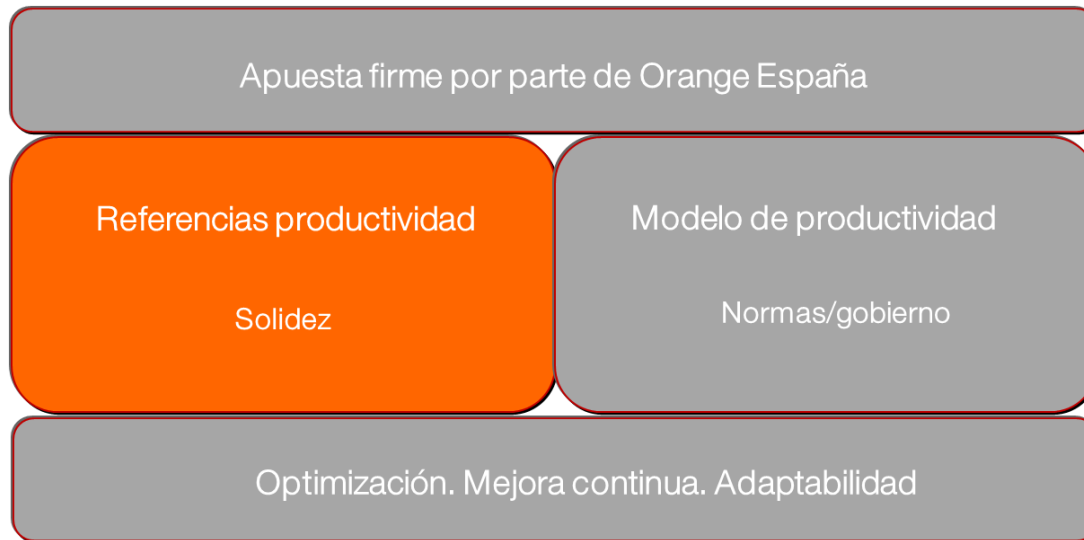
Solidez

Modelo de productividad

Normas/gobierno

Optimización. Mejora continua. Adaptabilidad

Referencias de productividad



- Fases del proceso
- Resultados
- Gestión de excepciones

Referencias de productividad

Fases del proceso

Despliegue (2010)

- Piloto. Viabilidad
- Objetivo referencias de productividad
- **Se miden proyectos finalizados de todos los sistemas/dominios/proveedores**

Fase Regular (2011)

- 1 año de mediciones (Q2 2011)
- **Referencias de productividad del 90% del budget**
- Contrato con proveedores incluye compromiso de entrar en un modelo de productividad

Revisión de referencias (2012-13)

- Orange **exige** cumplimiento de referencias
- Proveedores se **quejan** de la validez de las referencias
- Se abre estudio de referencias fiables
 - Más compromiso de proveedores en esta actividad
- **Firmado acuerdo de referencias con los principales proveedores (2013)**

Contrato (2014)

- **Nuevo contrato** compromiso de cumplir con la productividad acordada (Ene 2014)

Referencias de productividad

Metodología

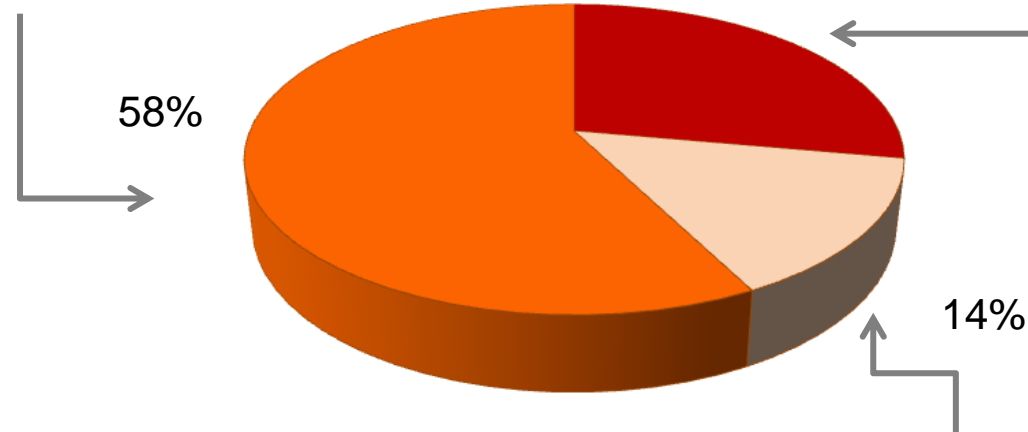
Adaptado a la naturaleza de nuestros desarrollos

Desarrollo Funcional

- NESMA
- Se ajusta mejor a nuestro tipo de desarrollo
- Mucho evolutivo/mantenimiento
- Análisis/diseño/construcción

Parametrización

- **UMSp** (Unidades de Medida de Software de Parametrización)
- Metodología Orange



- Esfuerzos no medibles se calculan mediante % respecto al desarrollo

Desarrollo No Funcional

- Fuera de productividad

Referencias de productividad

Resultados

- **Medir** la productividad de los proveedores
 - Conjunto de referencias de productividad basadas en históricos
 - Agrupación de sistemas por tecnología
 - Diferente productividad por proveedor/dominio/tecnología
- **Mejorar** la productividad
 - Detección de improproductividades
 - Negociación con proveedores
 - Mejoras anuales por contrato
- **Control de costes**
 - Revisión de productividad

277 sistemas

10 dominios funcionales

6 proveedores

65x2 Referencias de productividad ⇒ Agrupaciones tecnológicas

Referencias de productividad

Gestión de Excepciones

- No se puede trabajar por excepción
- Compromiso, las referencias están para cumplirlas. Variabilidad del método

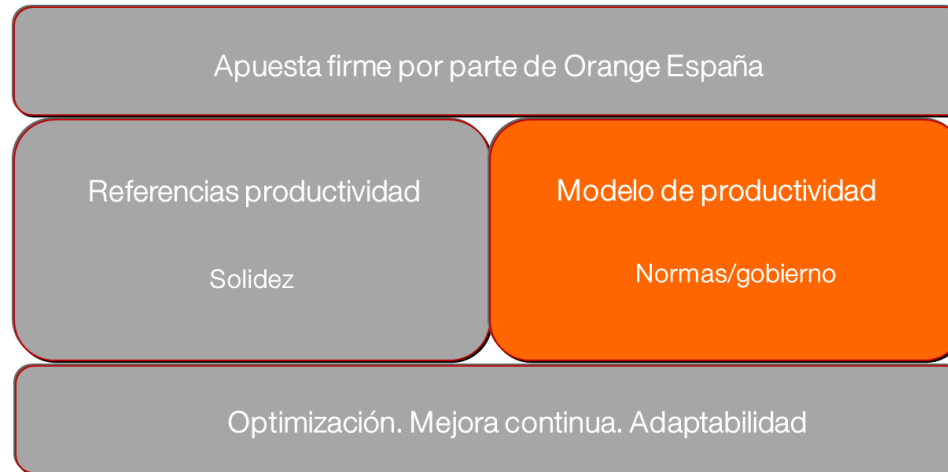
no hay excepciones

- No se consideran excepciones en las referencias de desarrollo
 - En ningún sentido; Orange ↔ Proveedor
- Sí se considera que las referencias estén en mejora continua
 - Estudios detallados de sistemas/funcionalidades
- Hay excepciones en tareas no relacionadas con el desarrollo ; implantaciones complicadas, extra de pruebas.

Puntos Claves

Optimizando la productividad

Modelo de productividad



- Compromisos y consecuencias
- Adaptado a los procesos de la compañía
- Modelo productividad de Orange
- Aseguramiento del modelo. Oficina de productividad

Modelo de productividad

Compromisos y consecuencias

Objetivo

- Cómo nos vamos a regir
- Normas/gobierno

Conflicto (2012)

- Falta de claridad en los compromisos y consecuencias
- Orange **exige** – proveedor se **resiste**
- No están los compromisos por contrato

Negociación (2013)

- Orange elabora modelo de productividad
- Negociación con proveedores

Acuerdo (2014)

- Firma contrato aceptación modelo de productividad y referencias
- Compromiso de proveedores
- Claridad en consecuencias y ejecución de penalizaciones

Modelo de productividad

Adaptado a la compañía

Adaptable

Adaptado a los procesos de la compañía

- Flujos de aprobación de proyectos/evolutivos. Governance
- Roles y capacidades existentes
- Dimensionado a la capacidad comprometida
- Punto de mejora continua

Transformación

Necesidad de transformar procesos existentes

Demanda

- Reporte de costes de proyectos
 - Detalle de costes desarrollo/parametrización antes inexistentes
- Obligatoriedad de entrega de los PF con las ofertas (proveedor)
- Revisión de productividad (JPs; Oficina de Productividad)

Gobierno

- Se incorpora informe de productividad a informes de comités de aprobación
- Visibilidad fuera del ámbito de sistemas; compras

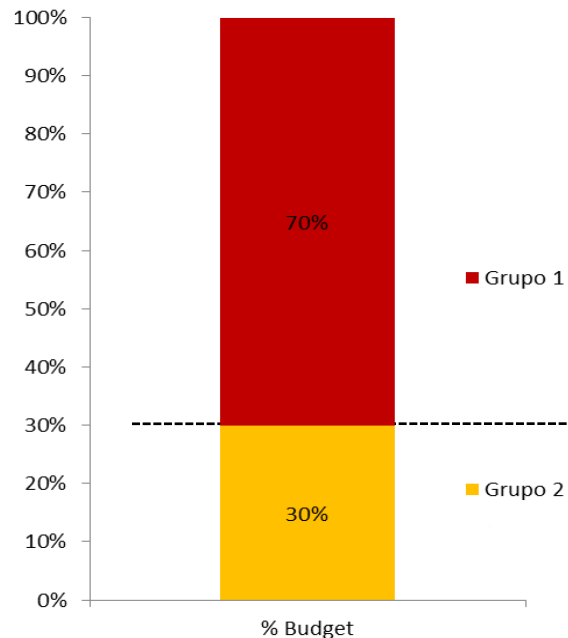


Modelo de productividad

Modelo de compensación

- Se dividen los proyectos por **coste y tipología**
- Se balancea riesgo de no cumplir referencias y capacidad de revisión

Distribución budget por tipología

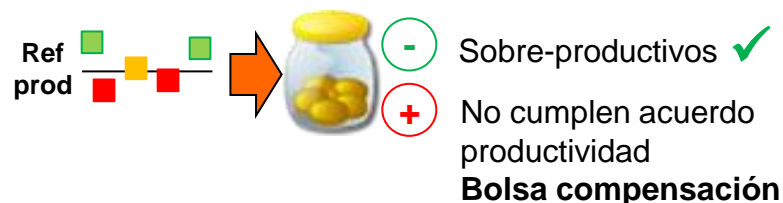


- **Grupo 1: Modelo ajuste por proyecto** (previo GO desarrollo)

- todos los proyectos se ajustan a las referencias de productividad
- se revisa 100% de los proyectos
- Informe de productividad

- **Grupo 2: Modelo ajuste por periodo** (semestral)

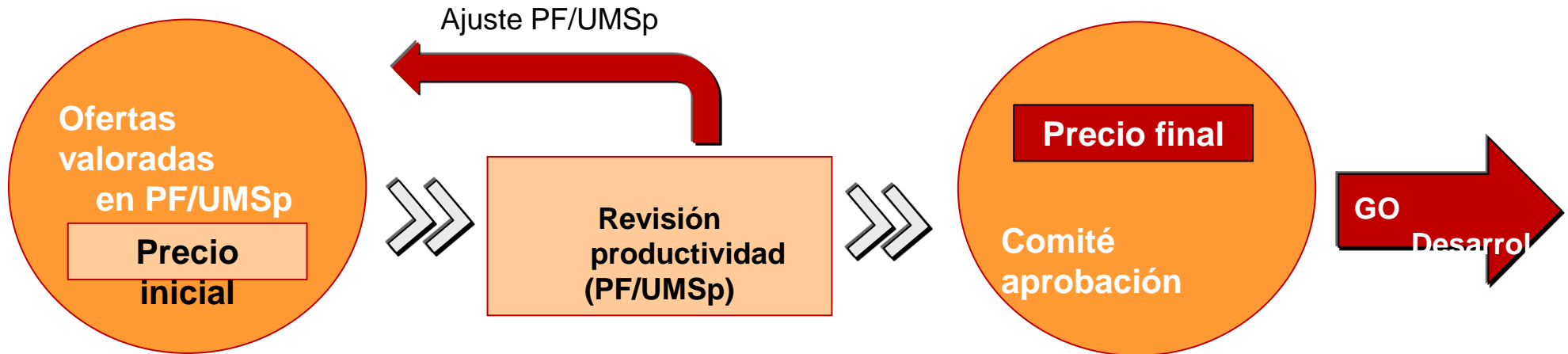
- auditoría de calidad semestral (30%)
- **Bolsa compensación** por proveedor, el excedente de jornadas cobrado



Modelo de productividad

Modelo Orange

- El precio de los proyectos se establece en **tiempo de demanda (T0)**



- Proveedores entregan las medidas PF junto con las ofertas
- Precio basado en PF

- Revisión de medidas
- Calidad metodología
- Validación Funcionalidad

- Presentación Governance
- **Informe de productividad**

Modelo de productividad

Beneficios

Ajuste por proyecto

Control de coste por proyecto previo a la aprobación (T0)

- Evaluación costes por requisitos
- Herramienta de control para los JPs

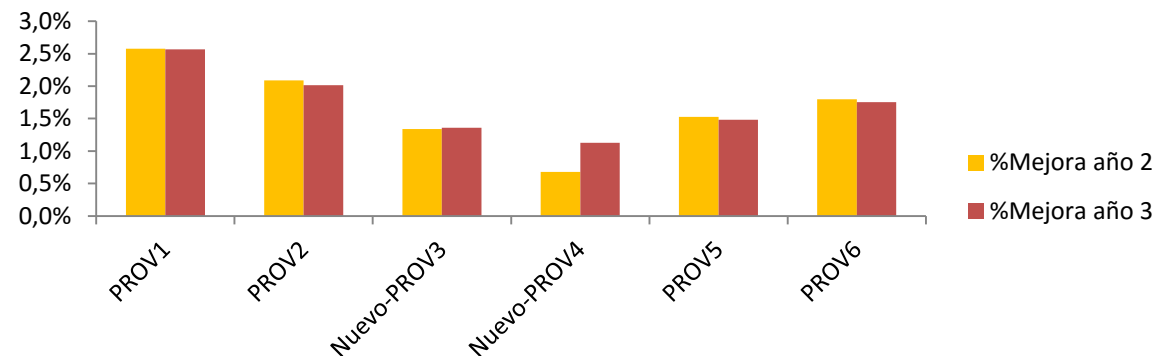
Ajuste por Periodo

Ajuste semestral

- Bolsas de compensación por proveedor (jornadas)
- Descuento por productividad en proyectos de periodo siguiente

Mejoras anuales

- Contrato garantiza mejoras anuales de productividad (1%-2,6%)



Modelo de productividad

Aseguramiento del modelo

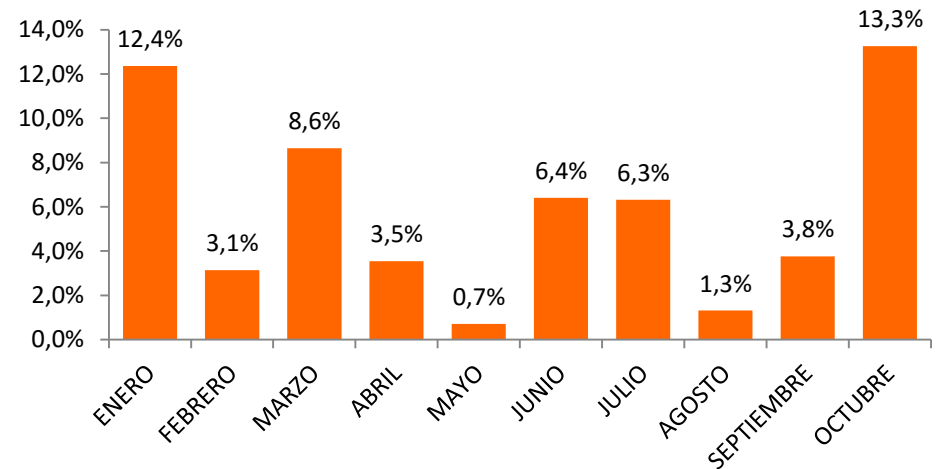
Necesidad de una oficina de productividad

- Expertos en metodología de medidas (PF/UMSp)
- Gestión de productividad proveedores
- Visión global
- Unicidad de criterios

Tareas

- **Revisión de medidas estimadas** ⇨
- Resolución conflictos
- Estudios de productividad
- Nuevas aplicaciones o tecnologías
- Mantenimiento repositorio
- Optimización del modelo

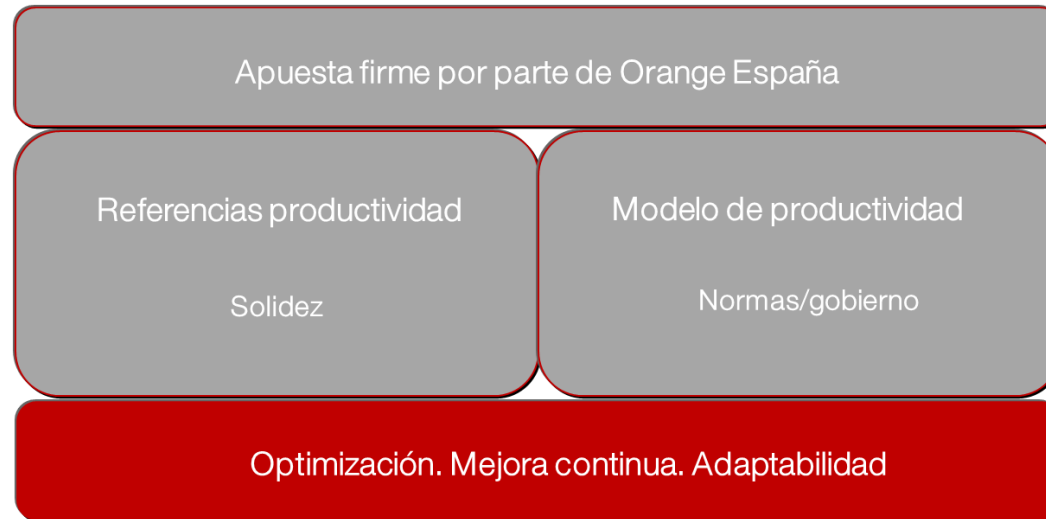
ahorros en demanda



Puntos Claves

Optimizando la productividad

Optimización



- Mejora continua; cuadros de mando, herramientas, referencias
- Adaptación del modelo a los movimientos de la compañía
- Internalización
- Preparación siguiente contrato
- Otros

Optimización

Mejora continua/Adaptabilidad

Mejora continua

- Mejora **herramientas**
 - Repositorio en herramientas de la compañía
- Mejora **cuadros de mando**
 - Herramienta de JPs/compras/comités aprobación
- Estudios de productividad ⇨ **Mejora de referencias**

Adaptabilidad

- Adaptación a movimientos de la compañía

Optimización

Internalización



Internalización

Hasta ahora

- **JP Orange gestiona la productividad**
 - Usuarios de herramientas de productividad (informes productividad)

Mejora

- Se identifica la necesidad de **involucrar** a JPs en el modelo
 - Herramienta potente para la gestión de proyectos
 - Conocimiento de la solución funcional
 - Control de costes en demanda
- **Formación** interna en metodología PF
 - Iniciada en 2015
- Se adquiere la **capacidad para revisar los PF** de sus proyectos
 - **Asistida** por Oficina de Productividad
- Posibilidad de internalización completa
 - Adquisición de experiencia

Optimización

Preparación siguiente contrato

Preparación siguiente contrato

- Mejora de referencias de productividad
 - **Detección** de sistemas/tecnologías improductivas
 - Negociar mejoras
 - **Resolución conflictos** conocidos
 - Comparativa de **benchmarking**
- Optimización de **ajustes** productividad **anuales**
 - Ahora globales por dominio licitado 2%, 3%
 - Objetivo **personalizado** dependiendo de la tecnología/proveedor

Otros

- Tamaño PF sistemas ⇨ Dimensionamiento de costes mantenimiento línea base
- medidas estimadas vs medidas reales
- KPI calidad vs KPI productividad



Gracias