Iniciació

Projecte servei de manteniment integrat a la FEIGAE

PID_00257181

Temps mínim de dedicació recomanat: 1 hora

Universitat Oberta de Catalunya

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

1. Plantejament del cas pràctic 5

2. Enunciat del cas 6
2.1. Oportunitat del projecte 6
2.2. Descripció del projecte 6
2.3. Iniciació del projecte 11
2.4. Annex I. Consideracions de Joan Riudor sobre els possibles beneficis del projecte 12

3. Documentació 13

1. Plantejament del cas pràctic

El cas planteja el procés que la Federació d'Empreses Instal·ladores de Gas, Aigua i Electricitat (FEIGAE) segueix amb l'objectiu de posar al mercat un servei de manteniment integrat (SMI) per a les llars que permeti pal·liar la davallada de treball que significarà l'estancament del mercat immobiliari i la competència per part de certs grups forans no qualificats.

Per a implementar-lo s'ha definit un projecte per a implantar un SMI que implica l'Àrea TIC de la FEIGAE, però també altres empreses que ha calgut involucrar a fi i efecte de fer viable el projecte. Ara el que cal és posar en solfa el projecte per a dur-lo a terme.

El desenvolupament del cas va proposant a l'estudiant una sèrie de problemes que ha de resoldre. En essència se li demana que desenvolupi una part dels materials que en un desenvolupament real del projecte hauria de produir. No es tracta de materials "tècnics", en el sentit de documentació lligada a l'elaboració d'uns productes, sinó de documentació lligada al seu procés de gestió. L'objectiu és que l'estudiant s'enfronti amb les parts del procés de gestió menys lligades a aspectes tècnics (ja coberts en altres assignatures). En definitiva que l'estudiant pugui fixar, mitjançant aquests lliuraments, els coneixements introduïts en la part teòrica de l'assignatura.

Concretament, es plantegen quatre exercicis independents que l'estudiant ha de resoldre i que es corresponen amb moments ben definits del projecte: iniciació, planificació, execució i tancament. Bàsicament cada exercici constitueix els processos de recollida, elaboració i tractament de la informació sobre el projecte, i la part més rellevant és l'anàlisi, avaluació i presa de decisions sobre les accions que s'han de fer per a assegurar l'èxit del projecte, alhora que implica com a resultats la confecció de diferents documents que constitueixen el **dossier del projecte**. Per tant, el cas pràctic s'estructura en parts que fan referència al projecte mateix, i la solució que es publiqui per a cadascuna constitueix una part important per a la solució de la següent.

La primera part del cas pràctic correspon al moment previ a la iniciació del projecte, quan es pren la decisió d'escometre el projecte. És en aquest moment quan es concreta l'abast del projecte.

L'objectiu d'aquest primer exercici és precisament elaborar l'**acta de constitució del projecte** i el **registre d'interessats**.

2. Enunciat del cas

2.1. Oportunitat del projecte

La Federació d'Empreses Instal·ladores de Gas, Aigua i Electricitat (FEIGAE) aglutina el 90% de les petites i mitjanes empreses de lampisteria de l'est de la península Ibèrica (Àrea Est), cosa que avui dia significa unes 500 empreses que gestionen quasi 6.000 professionals del ram.

La primera setmana de novembre de 2009 es fa la reunió de l'equip de govern de la FEIGAE en què, amb un cert nerviosisme, es constata la davallada de la demanda d'actuacions d'obra nova. A més a més es detecta un intrusisme creixent dins del negoci per part d'autònoms no afiliats a cap federació, sense papers oficials, que moltes vegades actuen en els límits de l'economia submergida (gran part d'ells provenen del col·lectiu de parats que genera la recessió en el mercat de la construcció) i, el que és pitjor, amb uns serveis al client deplorables que malmenen la imatge del sector.

Per a fer front a aquests problemes es fa un debat obert, en què es posen sobre la taula diferents idees i es discuteixen. En moltes d'aquestes idees apareix un element comú: cal canviar la manera de fer el negoci i acostar-se al client final emprant les facilitats que ofereixen les TIC.

2.2. Descripció del projecte

A grans trets, les diferents idees es poden concretar a munir un servei de manteniment integrat (SMI) que permeti als possibles clients contractar diferents modalitats de servei i a les empreses de la Federació oferir un nivell de servei millor en temps de resposta, agilitat, qualitat i facilitats que els permeti diferenciar-se de la competència.

Els elements de què ha de constar l'SMI són els següents:

- Un portal web de la Federació en què els usuaris puguin sol·licitar i planificar directament un servei com, per exemple, revisar la caldera de l'aigua calenta, demanar una intervenció d'urgència d'aigua o electricitat, o concertar la instal·lació de l'aire condicionat i marcar-hi el dia i l'hora en què estaran disponibles.

- Els usuaris han de poder ser tant clients (o sigui, que ja tenen un contracte signat amb unes tarifes i prestacions acordades) com nouvinguts; en

aquest cas els hem de subministrar un pressupost orientatiu del servei que sol·licitin.

- Un sistema de gestió que permeti assignar les peticions a les empreses associades segons la ubicació geogràfica de la petició, i fer a aquestes empreses una assignació semiautomàtica als seus tècnics.

- Una aplicació sobre dispositius mòbils, que s'ha de distribuir a cadascun dels tècnics de les empreses de la Federació, en què els tècnics rebran automàticament les ordres de treball que els han assignat, en podran fer la gestió (acceptar-les, rebutjar-les, emplenar-les...), i l'empraran com a suport per a enregistrar les accions fetes i també de suport, per a generar el comprovant en paper (que s'ha de lliurar al client) de la intervenció executada.

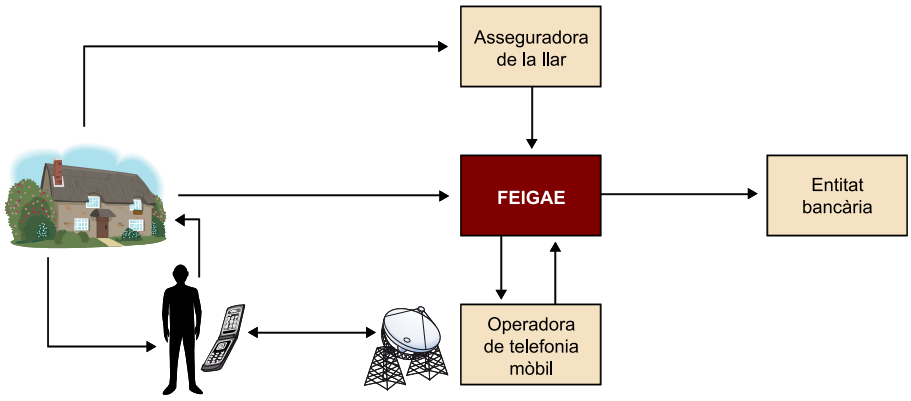
- El dispositiu mòbil ha d'incorporar els elements necessaris per a ser emprat com a terminal per a cobrar amb targeta de crèdit a aquells usuaris que no siguin clients.

Tanmateix, queda palès que per a dur-ho a terme cal concretar la col·laboració d'entitats alienes a la FEIGAE i, a més, aquestes entitats són clau, ja que si no s'hi involucren la solució no es pot desenvolupar amb prou garanties de disponibilitat ni disposar de la massa crítica d'abonats que el fes econòmicament viable. Específicament s'ha identificat que cal:

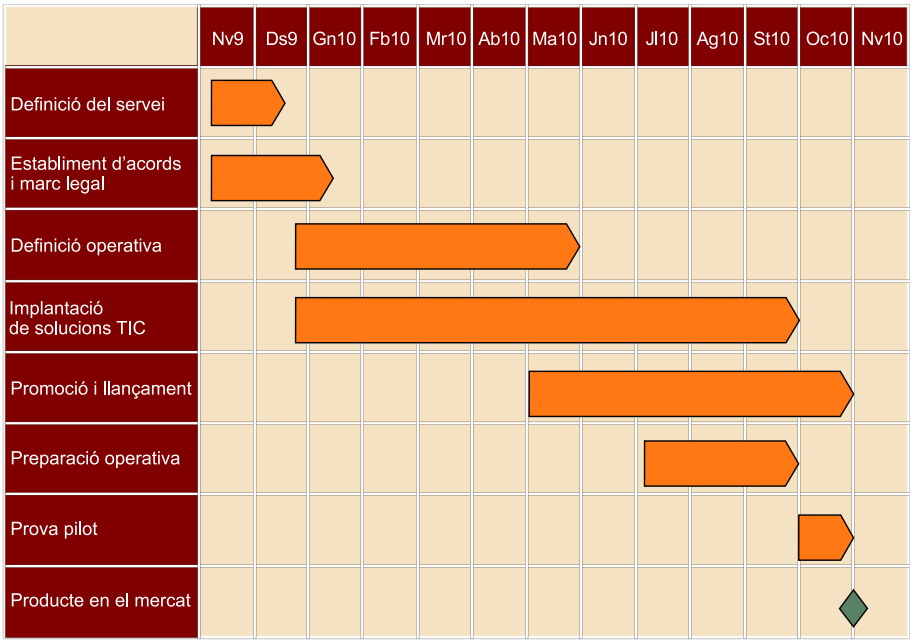
- Una companyia **d'assegurances de la llar** que pugui aportar una massa crítica de clients abonats que permeti garantir un volum per a cobrir les despeses d'operació del sistema.

- Una **entitat financera** per mitjà de la qual es puguin gestionar i processar els pagaments electrònics i per targeta de crèdit, i garantir així el cobrament i la seguretat de la transacció.

- Una companyia de **telefonia mòbil**, que suporti l'intercanvi de missatges que implica el servei que s'està dissenyant, que ofereixi cobertura territorial adient, velocitat de transmissió suficient i disponibilitat les vint-i-quatre hores del dia.



A la part final de la reunió s'elabora, a grans trets, la planificació general de les principals activitats que cal escometre per a dur a terme el llançament del servei. Tothom que és present és conscient que aquesta és una planificació "agressiva", que cal madurar-la més i aprofundir en els seus detalls. En aquest sentit hi ha una part prou important dels afiliats que considera que la introducció d'un sistema pot tenir un cert rebuig per part dels treballadors, ja que els possibles problemes tecnològics que poden aparèixer en l'operació normal poden ser una excusa per a rebutjar el sistema, sobretot en les empreses en què el nombre d'operaris d'una certa edat és important. Malgrat tot, s'aprova, ja que per a obtenir un avantatge competitiu respecte de la competència cal que el termini per a dur a terme la idea sigui tan curt com sigui possible.



Posant fil a l'agulla, s'acaba la reunió encarregant a l'equip de govern, liderat pel seu president, Josep Calderó, que, malgrat la complicació de calendari que signifiquen les dates actuals (començament de la campanya d'hivern i final d'any), endeguin al més aviat possible les accions de les dues primeres activi-

tats (Definició del servei i Establiment d'acords i marc legal). També s'estableix una reunió per al 18 de desembre en què, amb la informació que aporti l'equip de govern, es pugui decidir sobre la viabilitat del servei.

A partir de la informació que la FEIGAE té sobre les actuacions fetes en el decurs dels darrers anys i que han estat lligades a assegurances de la llar, Josep Calderó fa unes quantes accions comercials amb les asseguradores més significatives, i arriba a un acord amb l'asseguradora "Llars sense problemes" (LSP) per a dur a terme el projecte amb les premisses següents, i que d'alguna manera reporten beneficis a totes dues parts:

- Tots els assegurats de l'LSP de l'Àrea Est queden enregistrats al servei per a aquelles accions que cobreix l'assegurança, i per tant han de fer aquestes accions per mitjà d'alguna de les empreses de la Federació que hi hagi a la seva zona. Amb això la FEIGAE disposa d'una massa crítica inicial que li permet donar viabilitat econòmica al servei, ja que la cartera de clients actuals per a l'Àrea Est és d'uns dos-cents mil. En qualsevol cas, cal que els equips jurídics treballin una mica més aquest aspecte per a esbrinar si hi pot haver alguna problemàtica legal.

- L'LSP ha d'abonar mensualment i de manera centralitzada a la FEIGAE el cost de les intervencions realitzades, que s'han d'haver facturat a uns preus acordats de vigència anual. Val a dir que aquests preus són millors que els actuals que se li facturaven per les actuacions, i a més ofereixen una estandardització independent de l'empresa que les faci. D'acord amb l'historial d'actuacions precedents la facturació mitjana per abonat i any és de 45 € amb un benefici net entorn d'un 10%.

- La FEIGAE ha d'oferir als assegurats d'LSP, a un preu preferent prèviament acordat, complementar les prestacions assegurades amb serveis que la FEIGAE consideri adients al seu perfil. La FEIGAE i LSP han de revisar anualment els preus dels serveis oferts.

- La FEIGAE ha d'oferir a aquells clients del servei que no estiguin assegurats amb LSP la possibilitat de contractar l'assegurança de la llar d'LSP. La FEIGAE ha de tenir una part de les comissions (el 3% sobre una pòlissa de valor mitjà de 300 €/any) que corresponguin a la contractació de les pòlisses. Inicialment s'estima una cartera potencial de vint clients anuals nous per a cadascuna de les empreses de la FEIGAE.

- Els assegurats d'LSP poden accedir al servei, sia directament al web de la FEIGAE, que farà, de manera transparent a l'usuari, els circuits d'aprovació adients per a certificar les accions assegurades, sia per mitjà del web d'LSP, amb el quals s'establiran els enllaços adients.

En paral·lel, Joan Riudor, director financer de la FEIGAE, ha aconseguit tancar l'acord amb el Banc Comercial per als Professionals (BCP) de tots els aspectes de transacció electrònica segura per als pagaments que es facin amb les targetes de crèdit i dèbit dels clients. En aquest cas les raons que s'han fet servir han estat les següents:

- A BCP li permet assolir una quota de mercat millor i obtenir un reconeixement dins del col·lectiu professional.
- La FEIGAE obté uns descomptes per volum sobre les comissions que s'apliquin al pagament per targeta de crèdit.

Al mateix temps ha contactat amb la seva companyia de màrqueting per fer una primera avaluació del cost, tant de les campanyes que caldrà fer per a promocionar el servei (uns 200.000 €) com de la formació del personal en l'ús del sistema nou (un mínim de 50.000 €), i tenir una idea de quin volum de clients nous es pot esperar amb la implantació per Internet de l'SMI. Aquestes últimes avaluacions són prudents, i les estableixen entorn d'un increment de cinc mil clients per any durant els tres primers anys.

Per la seva banda Jordi Rabinet, responsable de TIC de la FEIGAE, ha avançat en la definició dels requisits de la solució TIC que ha de suportar el servei i ha fet reunions amb els responsables comercials dels operadors de telefonia mòbil que cobreixen l'Àrea Est. Fruit d'aquestes reunions s'ha arribat al principi d'acord següent amb la companyia de telefonia NOTA:

- NOTA assegura una cobertura de missatges GPRS al 99% del territori geogràfic corresponent a l'Àrea Est definida per la FEIGAE, en el moment de la posada en operació del sistema. Val a dir que actualment no es disposa d'aquesta cobertura, però NOTA farà les inversions necessàries per a tenir-ho tot a punt al seu moment.

- NOTA ha de distribuir a les empreses de la FEIGAE el nombre de terminals mòbils que els facin falta per al servei i se'n fa responsable del manteniment i l'actualització, d'acord amb les especificacions tècniques que defineixi la FEIGAE. Pel coneixement que NOTA té del mercat, el cost del material de camp i la distribució d'aquest material és d'uns 700.000 €.

- La FEIGAE ha de proporcionar les aplicacions del dispositiu mòbil per a donar suport al servei definit. Aquestes aplicacions, per al nombre d'abonats que es preveuen, poden tenir un cost de 225.000 €.

- NOTA ofereix el seu Servei d'Atenció a l'Usuari (SAU) com a servei d'assistència tècnica tant per als clients del servei com per als professionals de la FEIGAE que hi estan implicats.

- NOTA pot incorporar al dispositiu mòbil altres serveis de valor afegit, encara no definits i amb acord previ amb la FEIGAE, els quals s'han de facturar a la FEIGAE a preus preferents.

- La FEIGAE garanteix un volum mínim de missatges diaris que NOTA els ha de facturar al preu més baix del mercat. La facturació s'ha de centralitzar a la FEIGAE.

- NOTA i la FEIGAE comercialitzen plegats el servei a altres grups empresarials per a altres àrees geogràfiques diferents de les establertes per la FEIGAE.

Així mateix, Jordi Rabinet ha fet una avaluació inicial del cost d'implantació de la solució TIC per a suportar l'SMI i de la infraestructura que cal afegir específica per al projecte, que resulta en 600.000 € i 50.000 € respectivament.

Amb aquests resultats Joan Riudor fa els seus comptes (vegeu l'annex I) i, encara que no n'està convençut del tot, considera que el projecte pot arribar a ser viable econòmicament en un termini de retorn de la inversió per sota dels quatre anys.

En la reunió del dia 18 de desembre es presenten els resultats obtinguts i es discuteixen els riscos que de moment són presents. Finalment es decideix tirar endavant el projecte i es nomena Jordi Rabinet, responsable de TIC de la FEIGAE, director del projecte. També s'acorda que, per a aconseguir una "introducció suau" de l'SMI en l'operació diària de les empreses, s'ha de fer un esforç important de promoció interna, i en aquesta direcció en la propera reunió caldrà nomenar un representant dels usuaris que s'ha d'integrar a l'equip del projecte com a element vertebrador de la comunicació amb aquest col·lectiu.

Així doncs, per a iniciar el projecte cal, per una banda, preparar la documentació i, per l'altra, tirar endavant l'acord de col·laboració entre les companyies implicades segons les indicacions esmentades per a signar l'acord definitiu entre les companyies el 24 de desembre. En aquesta mateixa reunió s'ha de signar la documentació inicial del projecte, i en la firma de l'acord participaran:

- Josep Calderó, president de la **FEIGAE**
- Maria Arquer, directora comercial de solucions de **NOTA**
- Heribert Valls, director general d'**LSP**
- Pere Pintor, director comercial de **BCP**

2.3. Iniciació del projecte

Amb tota aquesta informació, Jordi Rabinet elabora els primers documents del dossier del projecte, seguint els estàndards que té definits la FEIGAE:

- L'acta de constitució del projecte, i

- El registre d'interessats.

Seguint els estàndards que té definits la FEIGAE.

2.4. Annex I. Consideracions de Joan Riudor sobre els possibles beneficis del projecte

El benefici tangible que realment aportarà el projecte a la FEIGAE és l'increment del nombre de clients, tant els procedents de la cartera d'LSP com els nous que generin les campanyes informatives.

S'estima que el 50% del benefici net que generin les actuacions derivades dels clients procedents de la cartera d'LSP serà valor generat pel SMI.

Per als clients nous de l'LSP que es generin gràcies al servei, a més del valor anterior també es pot considerar, com a valor generat pel projecte, les comissions de les pòlisses.

Amb referència als clients que generin les campanyes informatives i la disponibilitat del servei per Internet, no es disposa de valors de referència, de manera que es faran servir les dades del negoci generat pels clients de l'LSP, però en aquest cas es considera com a benefici del projecte el 100% del benefici net d'operació.

Com a factor de retorn d'inversió anual, es fa servir el concepte simple emprat per altres operacions de la Federació:

%retorn = Benefici anual / Cost de la inversió

3. Documentació

- Acta de constitució del projecte
- Registre d'interessats