

LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL ESTRATÉGICO EN TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA

Experiencia práctica

**WORKSHOP PRÁCTICO DE
GESTIÓN Y CONTROL
ESTRATÉGICO**

**Convirtiendo estrategia en
resultados y valor**

Transports Metropolitans de Barcelona 31.12.06

Transporte Público: Metro y Autobuses

Metro:

- 86,6 Km en 6 líneas
- 123 estaciones
- Plantilla de 3.150 personas
- 12.518 millones de “plazas/km” con 353,3 millones de validaciones realizadas



Autobús:

- 1.066 autobuses
- 920,6 Km en 109 líneas
- Plantilla de 3.967 personas
- 3.681 millones de “plazas/km” con 207,7 millones de viajes realizados

Sistemas de Información TMB



SAP R/3



Aplicaciones TMB



SAP BW

Cuadro de Mando
Integral BSC
SEM

Dataware-
house
BW

Información de Gestión

R. R.H.H
y
nóminas
PA, PD

Salud
laboral
EHS

Autoser.
del
empleado
ESS

Personal

Billetes y
recaudación

Tesoreria
planificac.
financiera

Eco.
Finan.
FI, CO

Servicios
generales
PM

Gestión
de
materiales
MM

Gestión
manten.
PM

Gestión
de
almacén
MM

Gestión
manten.
PM

Gestión
inciden.
PM

Regulación
y control
del servicio

Gestión
de
recursos
explotac.

SViV

Program.
servicio

TB

METRO

Producción

Regulación y control
del servicio

Gestión de recursos
explotac.

Planificación
estudios

Comunicación al
cliente

Información red

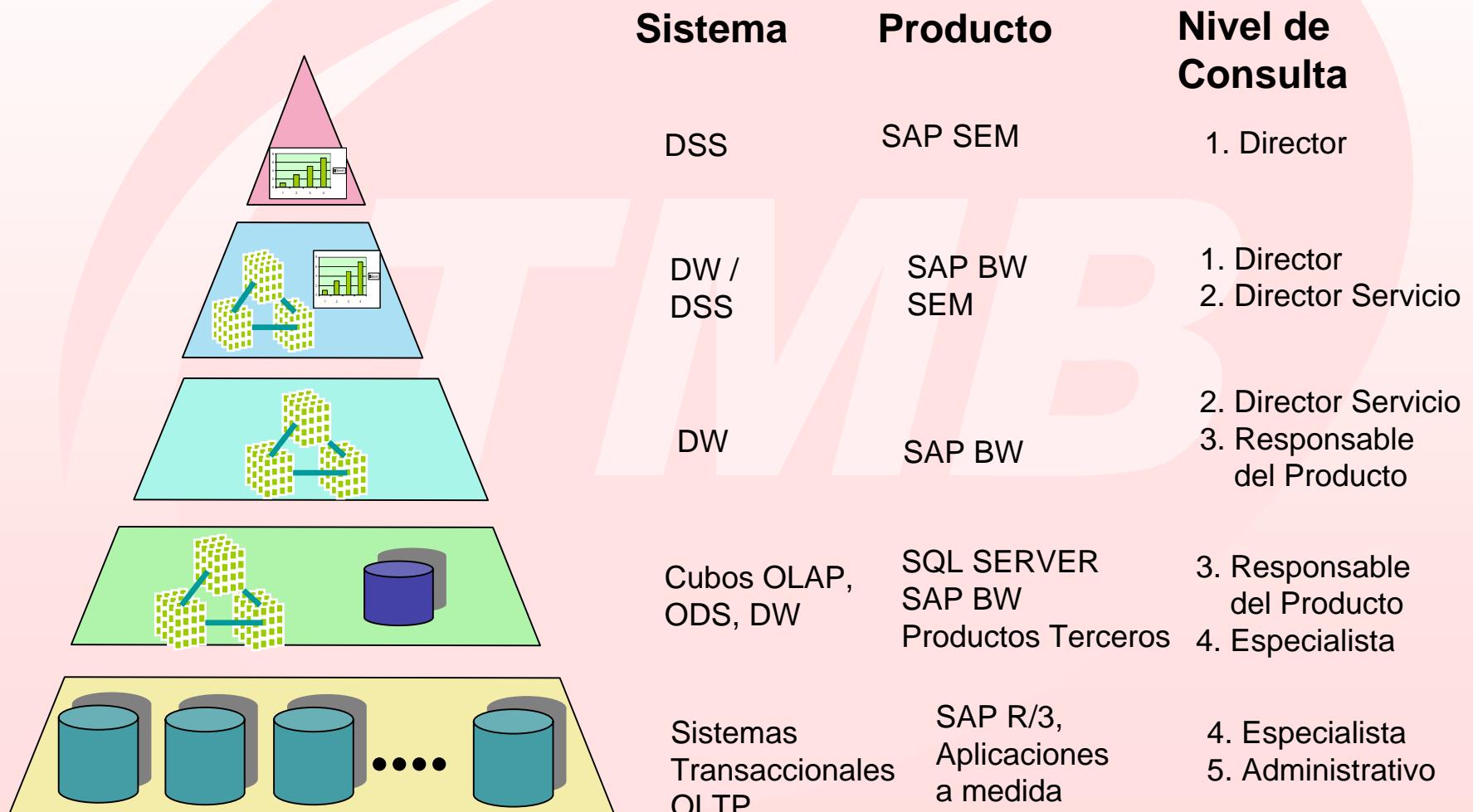
Acciones
comerciales

Relaciones
institucionales

Soporte a la
relación con el
cliente

Mercado

Modelo Lógico Business Intelligence



Por qué el BSC en TMB

Objetivos del proyecto

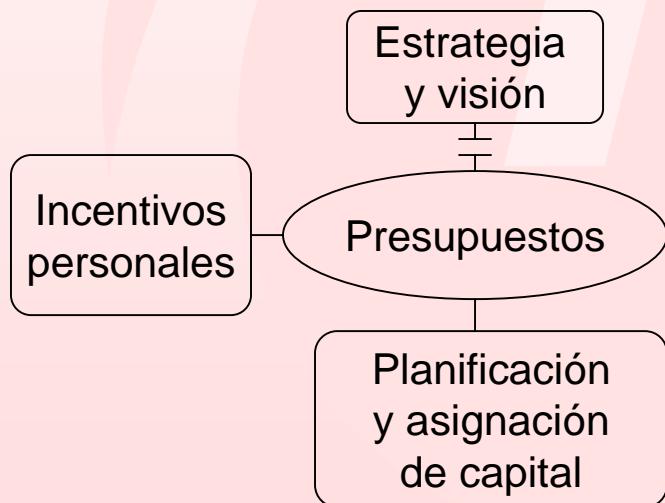
Dotar a la organización de un Sistema de Gestión de la Estrategia que ofrezca:

- Ayuda para convertir la estrategia en acción.
- Visualización de las áreas claves del negocio.
- Una mejora del proceso de toma de decisiones.
- Una mejora del flujo de la información a través de toda la organización.
- Soporte a la descentralización en Centros Operativos de Negocio (TB) y Gerencias (Metro).
- Una mejora en el seguimiento y evaluación de los objetivos de los Directivos y Técnicos.
- Proyecto de toda la Compañía, no del área que lo promueve.
- Mejora en el Modelo de Control de Gestión.

Efecto del BSC

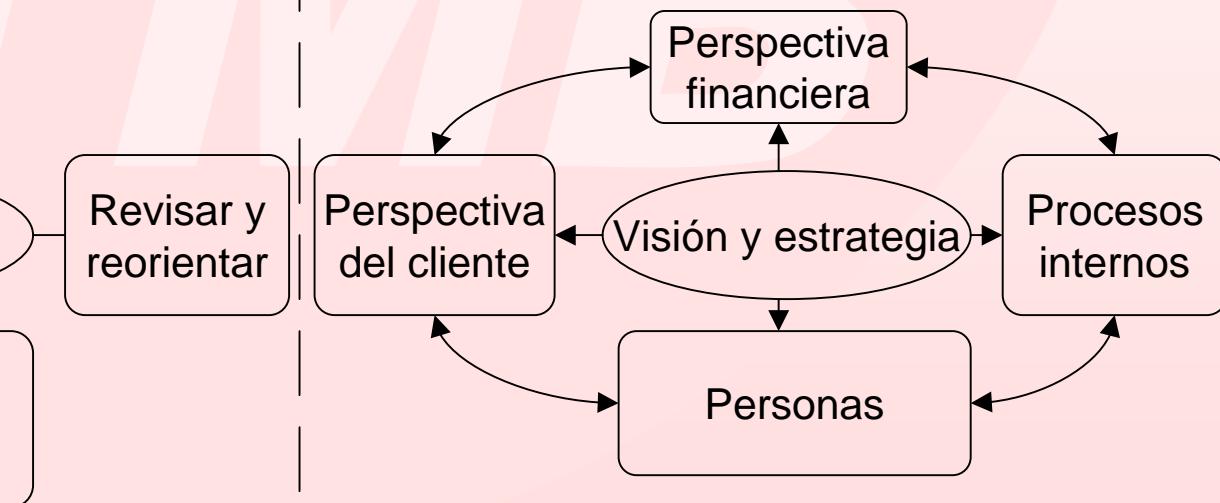
DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Diseñado alrededor de indicadores financieros a corto plazo

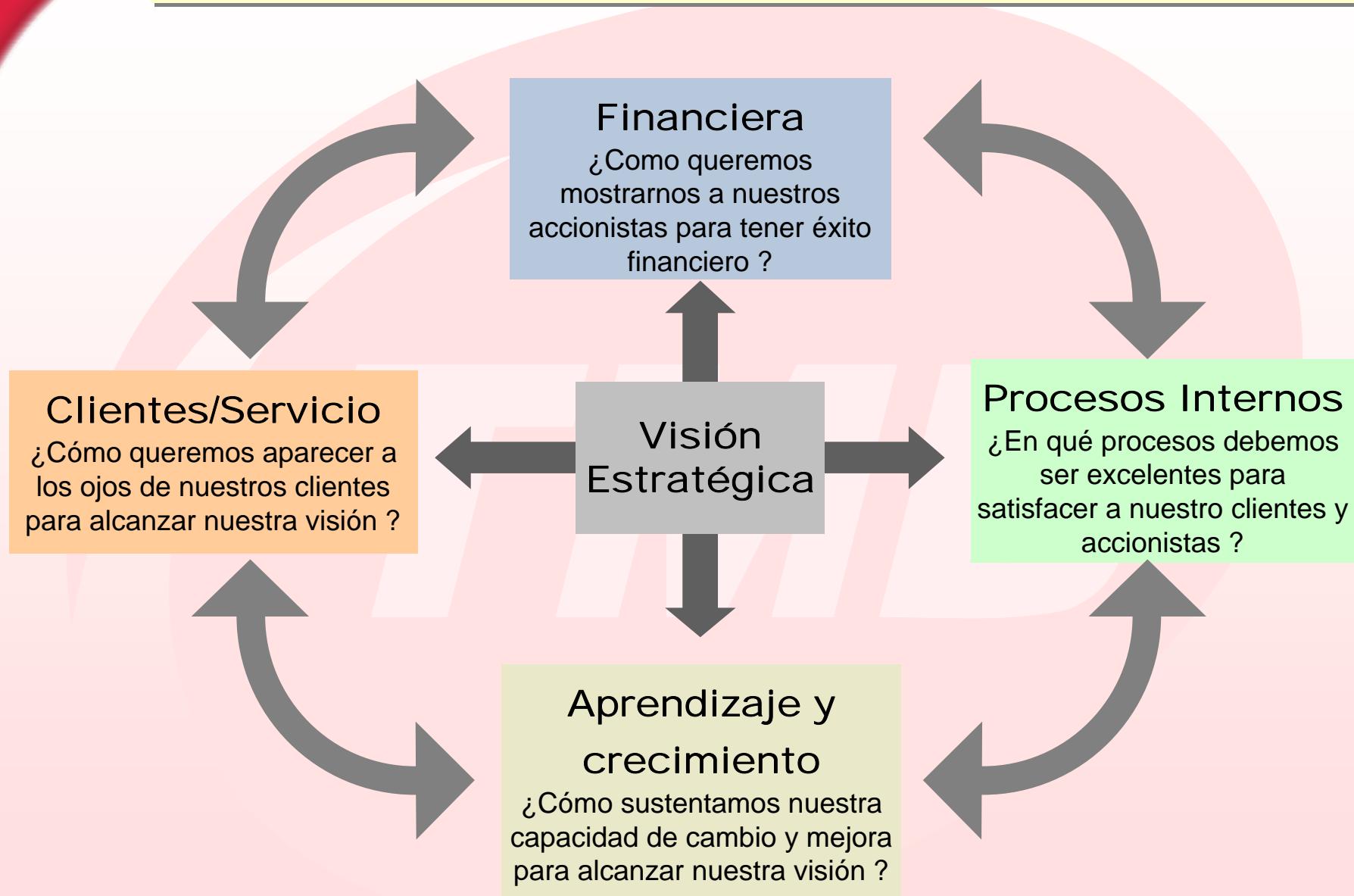


A UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA A LA ESTRATEGIA

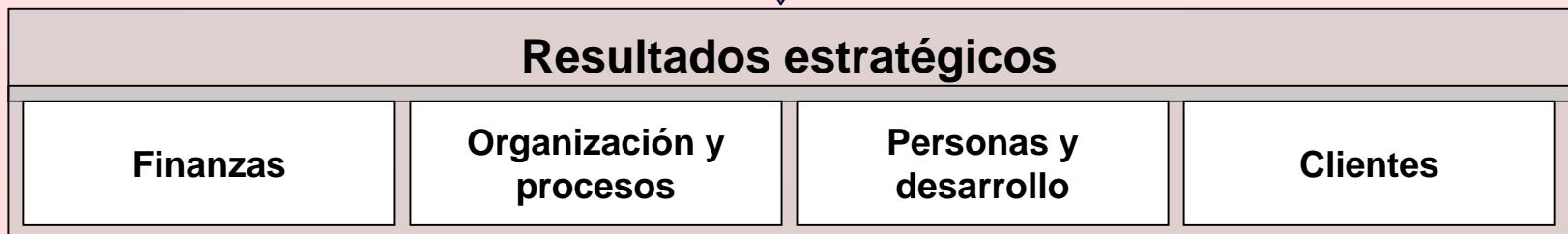
Diseñada alrededor de una visión estratégica a largo plazo



Modelo BSC

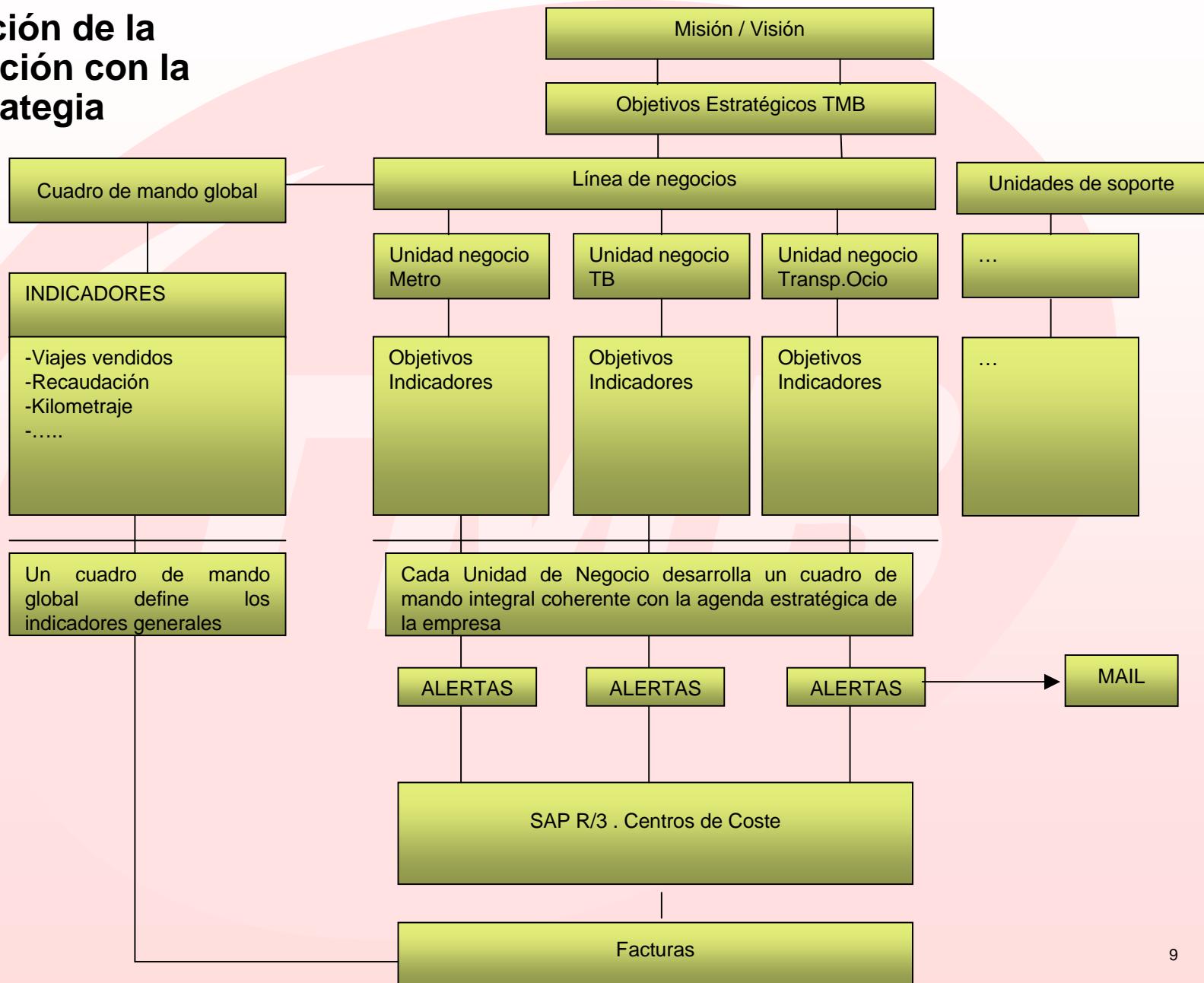


Modelo de gestión: cuadro de mando integral

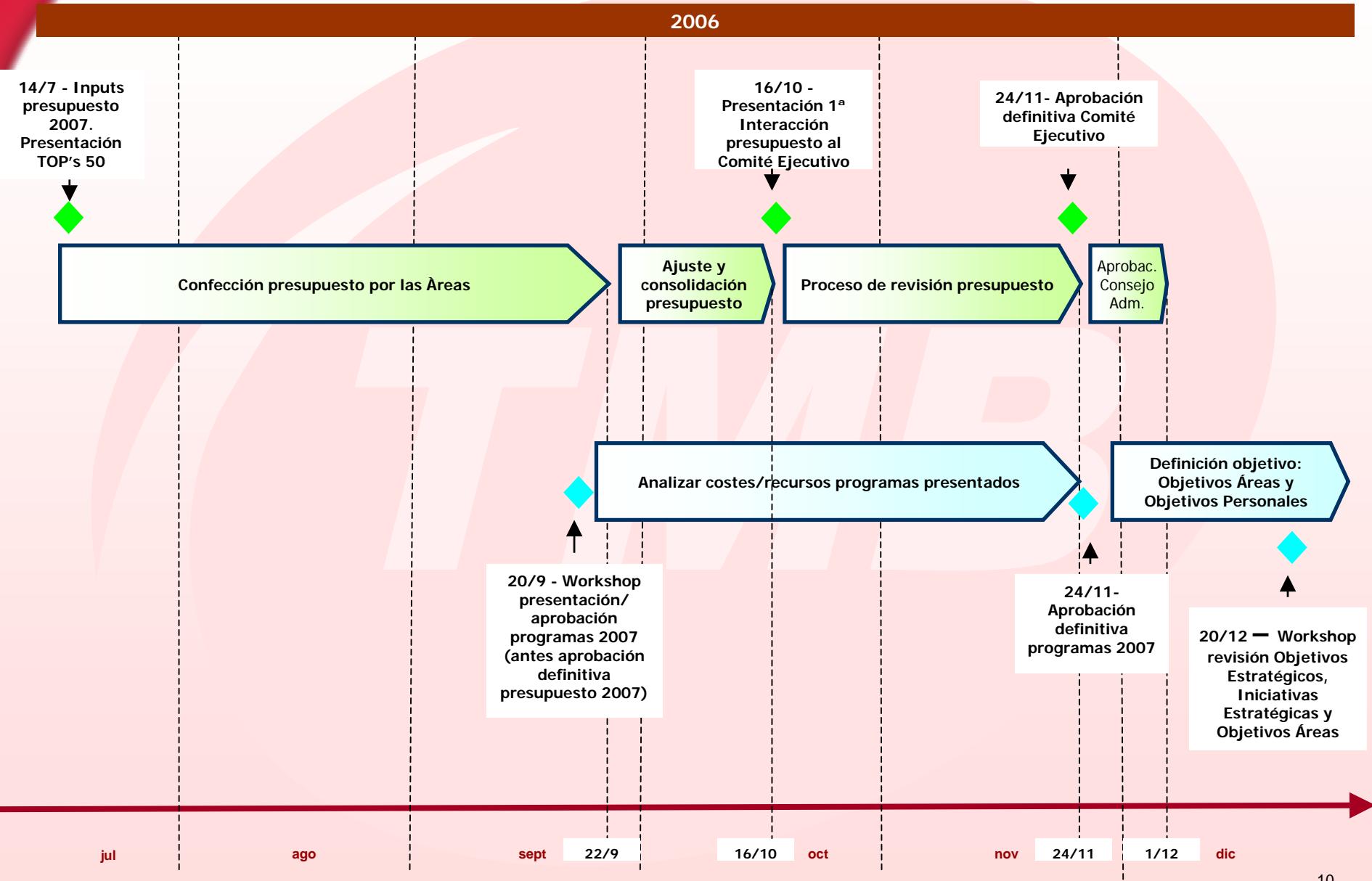


Balanced Scorecard: TMB

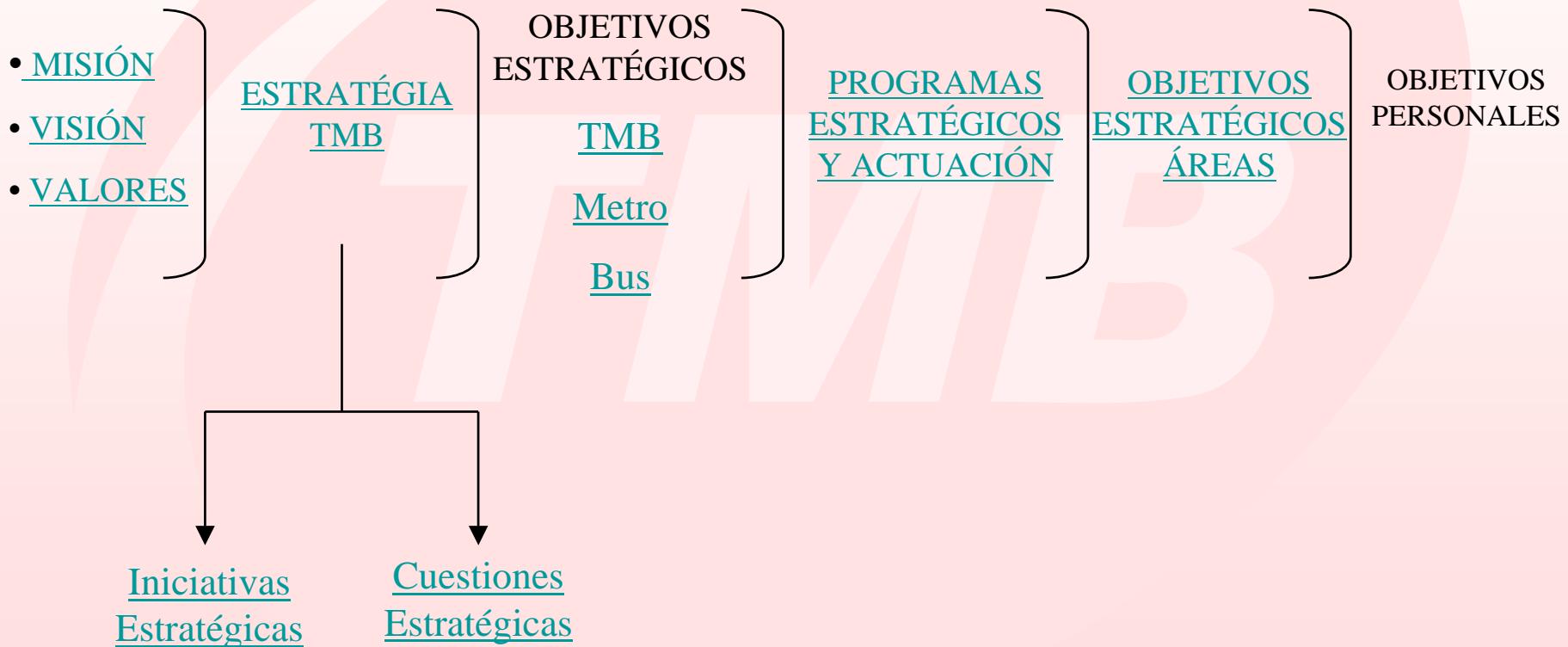
Alineación de la Organización con la Estrategia



CONCILIACIÓN PROCESO PRESUPUESTARIO CON ALINEAMIENTO ESTRATEGICO



MODELO ESTRATÉGICO TMB



Misión de TMB (por qué existimos)

Ofrecer una red de transporte público:

que contribuya a la mejora de la movilidad ciudadana y al desarrollo del área metropolitana,

garantizando la prestación del mejor servicio al cliente,

desarrollando políticas de responsabilidad social,

en un marco de viabilidad y eficiencia económica.

Visión de TMB (qué queremos ser?)

Ser empresa de transporte y movilidad ciudadana referente a Europa

- por su contribución a la mejora de la movilidad en el área metropolitana, a la sostenibilidad urbana y al medio ambiente;
- por la calidad técnica ofertada y la calidad percibida por el ciudadano;
- por la eficiencia de sus procesos y la optimización de recursos;
- por la excelencia de sus trabajadores;
- por su compromiso con la sociedad y los ciudadanos.

Estrategia a seguir

ESTRATEGIA:

- Identificar y mejorar continuamente los procesos clave.
- Dar el mejor servicio, en base a los recursos reales.
- Mejorar la calidad intrínseca y la satisfacción del cliente.
- Garantizar el uso eficiente de los recursos, orientados a los procesos clave, y con un equipo humano comprometido con el proyecto de empresa.
- Participar efectivamente en el marco de decisiones de las administraciones reguladoras.
- Proseguir con el proceso de consolidación financiera de la empresa.
- Desarrollar y consolidar un proyecto común de empresa basado en:
 - Una estructura organizativa que simplifique el trabajo de todos.
 - Una cultura común que favorezca la cooperación, la participación y la orientación a resultados y al ciudadano.

Valores de TMB



Iniciativas estratégicas en TMB

1 - L9: Modelo organizativo y de explotación

2 – Adaptación al crecimiento demanda y comunicación al cliente/ciudadano

3 – Planes de mejora de la Calidad técnica

4 – Optimización gestión RRHH / Relaciones Laborales / Organización descentralizada

5 – Financiación y eficiencia: identificación y ejecución potenciales de mejoras eficiencia

CUESTIONES ESTRATÉGICAS

Cambio del entorno
(retos y oportunidades)

Capacidades internas
(puntos fuertes y débiles)

A – Modelo futuro de competencias/Mercado Plan futuro de movilidad

- Como impactará la adaptación al Reglamento Europeo?. Como aprovecharlo como una palanca?
- Cual habría de ser el modelo de competencias que habría de regular el sector des de la perspectiva de TMB?, Que escenario puede haber y en cual se siente más cómoda TMB?, Que implicaciones tienen para TMB?
- Como se puede influir en las decisiones de las Autoridades?
- Cual es el escenario futuro de crecimiento de la demanda de movilidad y que necesidades implicará y como afectará a TMB y que hemos de hacer?
- Como se podrá financiar este crecimiento?, Que papel ha de jugar TMB en este ámbito?
- Como nos afectará la siguiente revisión del PDI?

B – Cambio sociológico y demográfico

- Como evolucionará el perfil sociológico i demográfico del ciudadano / cliente?
- Que implicaciones tendrá para TMB (oferta, comunicación, posicionamiento, ...)? Que acciones serán necesarias llevar a cabo?

C – Tecnología como palanca de cambio/ Evolución energética

- Como aprovechar eficientemente la evolución tecnológica para mejorar el servicio y la eficiencia?
- Que otros modelos de explotación existen en el mundo? Cual es la mejor referencia para TMB? Que acciones se habrán de llevar a cabo para incorporar estas "best practices" ("benchmarking")?
- Que implicaciones tendrán para TMB la evolución previsible de las fuentes, costes y reservas energéticas?

D – Personas

- Tendencias del personal (perfiles de plantilla, competencias necesarias, relaciones sindicales, diversidad, ...? Que implicaciones tendrán para TMB?
- Como conseguir el compromiso social?
- Cual será el futuro modelo de relaciones sindicales y como encaminarnos hacia él.

E – Organización

- Cual ha de ser el modelo organizativo de TMB?
- Hasta donde se llevara a cabo el modelo de descentralización?, Como hacerlo?
- Que implicaciones tendrá en estilos de dirección, herramientas de gestión, competencias del personal, ...?
- Como mejorar el trabajo en equipo y la transversalidad?

F – Orientación a la innovación

- Como asegurar una cultura orientada a la innovación continua como palanca de mejora del servicio y la eficiencia?
- ...

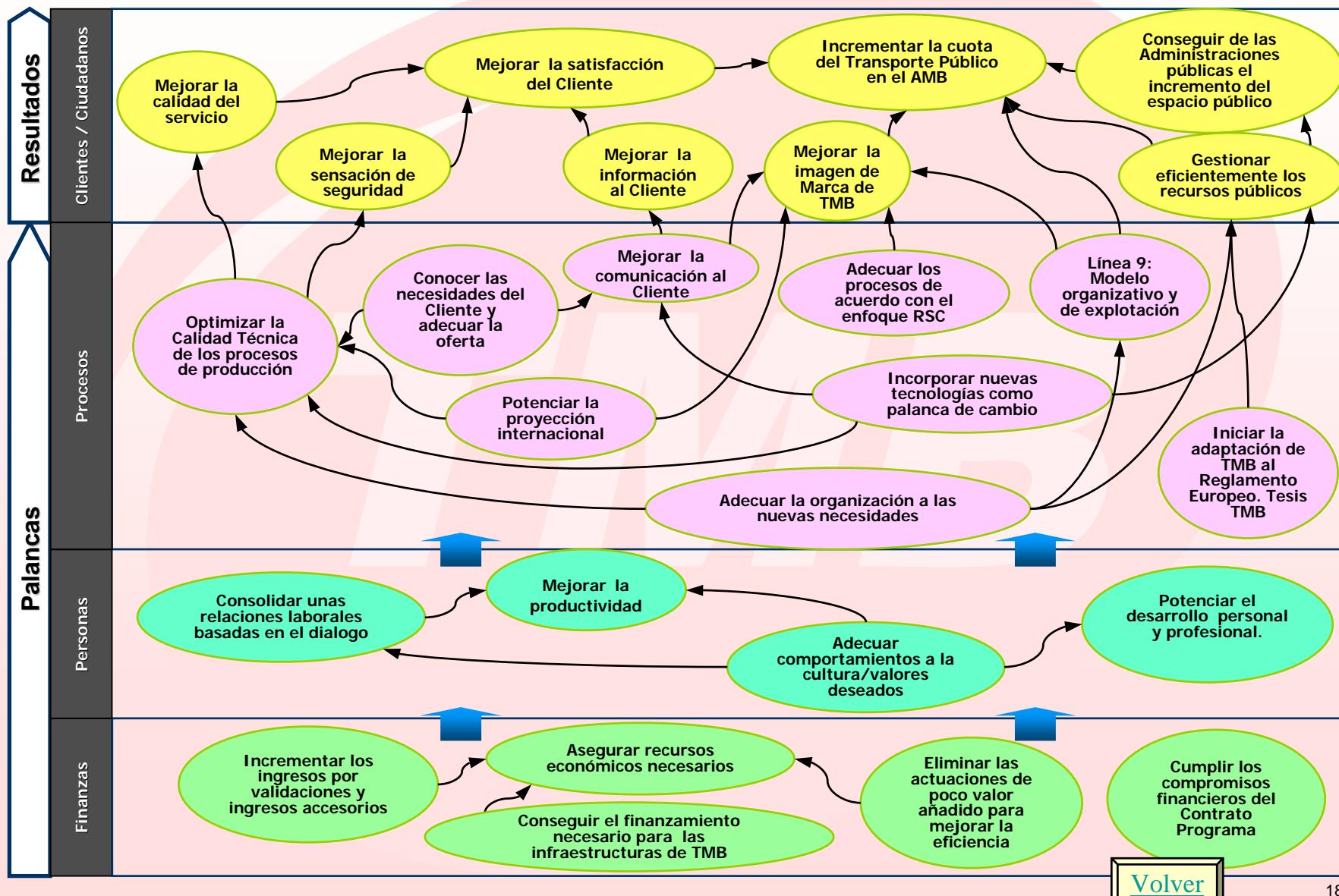
G – Calidad técnica y eficiencia

- Como asegurar la mejora permanente de estas dimensiones?
- ...

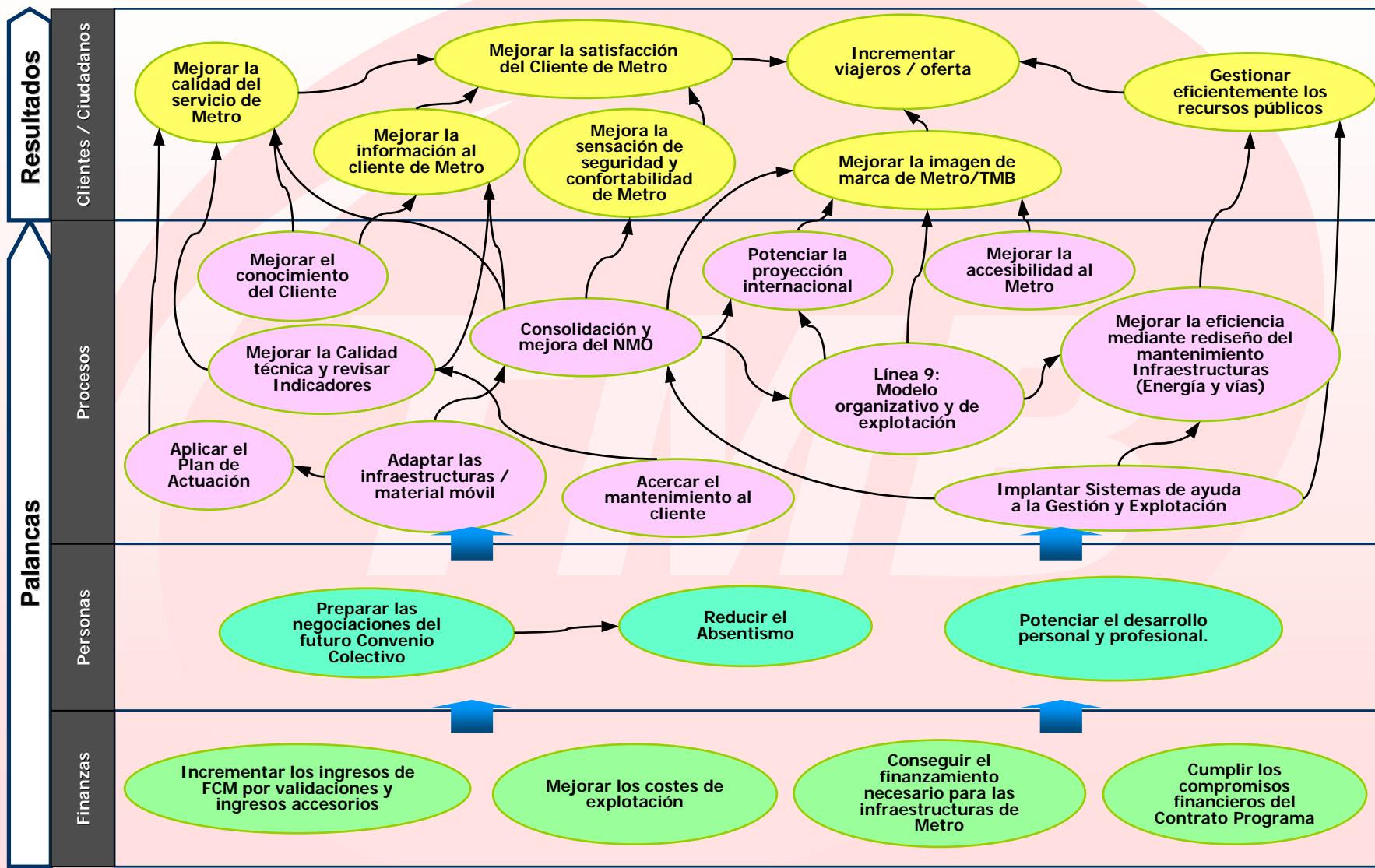
Cuestiones estratégicas sobre las que se propone iniciar el trabajo de profundización

[Volver](#)

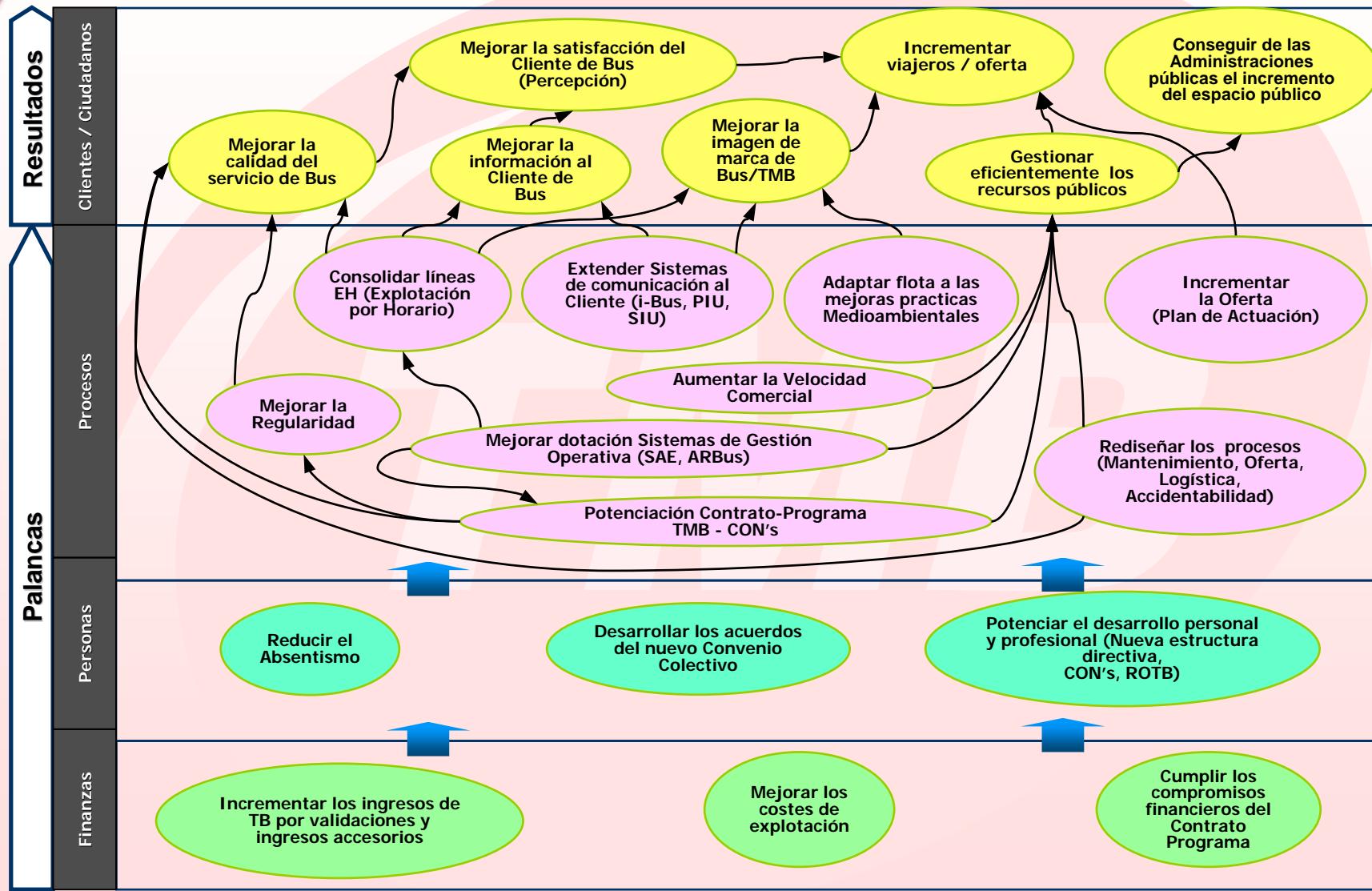
MAPA ESTRATÉGICO DE TMB (2007)



MAPA ESTRATÉGICO DE METRO (2007)



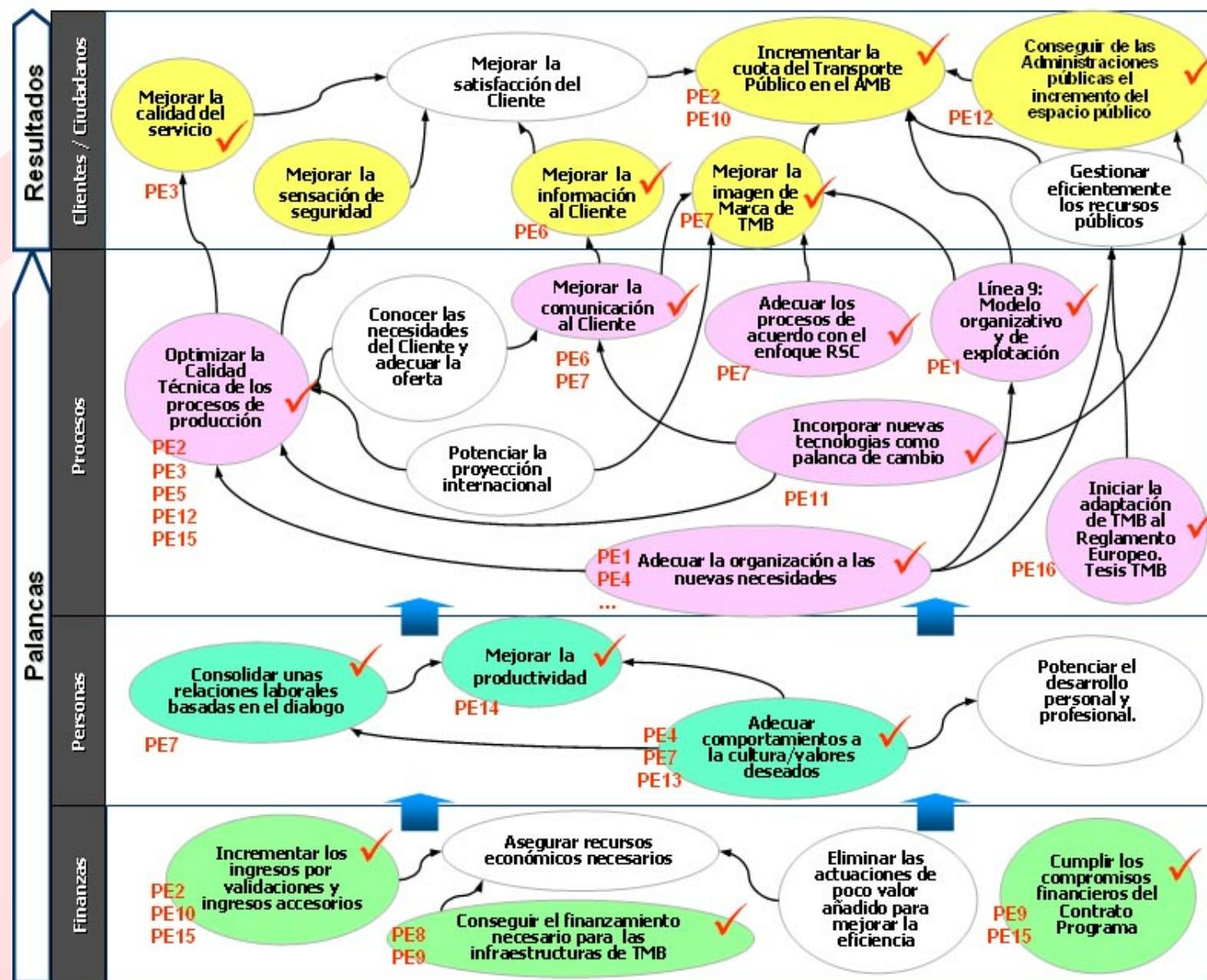
MAPA ESTRÁTÉGICO DE BUS (2007)



Estado de la planificación estratégica 2007

Impactos de los PE's en el mapa estratégico de TMB 2007

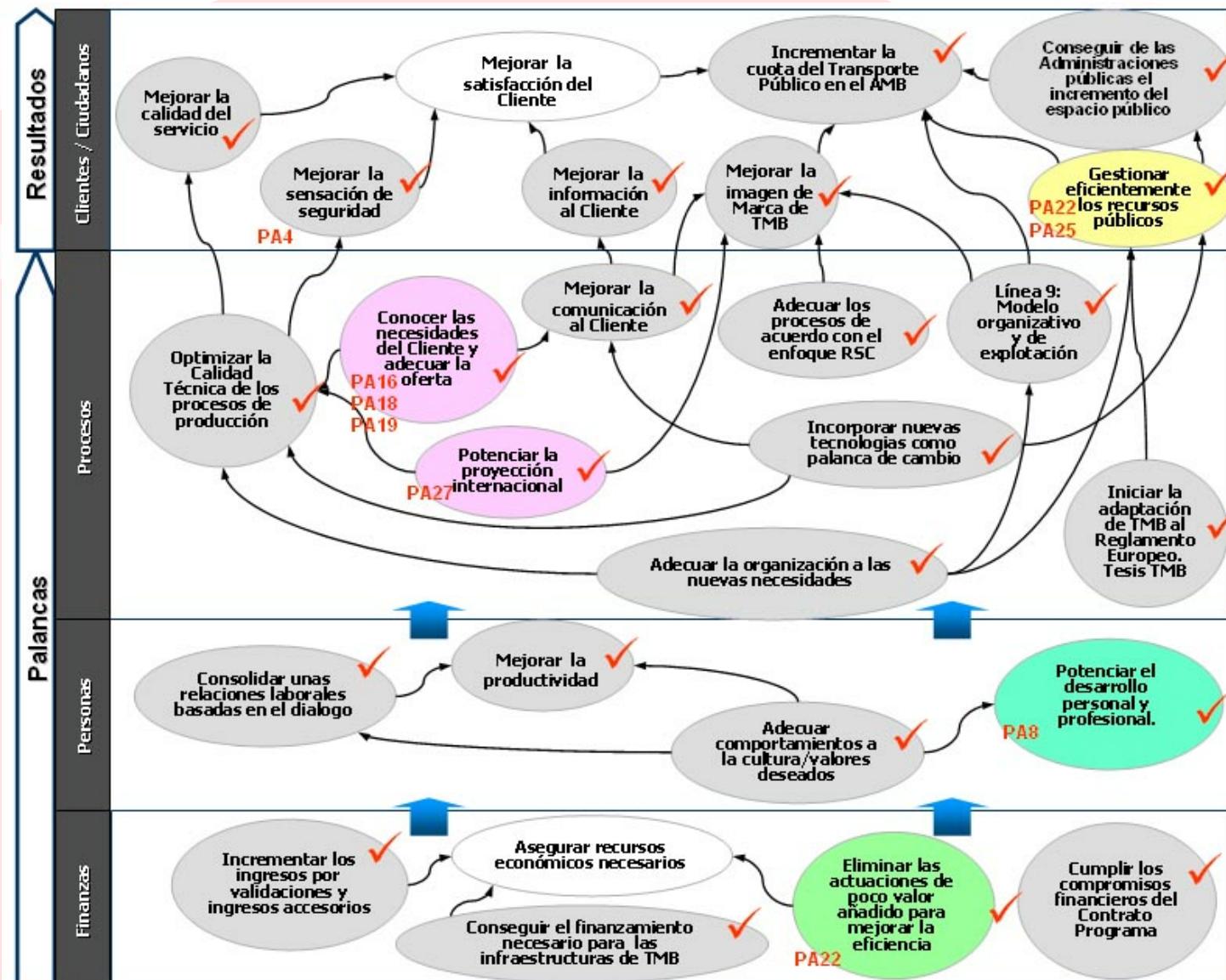
PE1	Línea 9: Modelo organizativo y explotación
PE2	Plan de mejora de la oferta en el Metro
PE3	Plan de renovación de las infraestructuras de Metro
PE4	Implantación y mejoras NMO - ámbito organizativo
PE5	MPS-UNE 13816
PE6	Información, atención al cliente, alteraciones servicio
PE7	Plan implantación modelo basado en Valores... Comunicación acciones de RSC, potenciación marca...
PE8	Grandes inversiones de futuro TMB: estudio nuevas necesidades trenes,...
PE9	Consolidar marco financiero. Necesidades corrientes...
PE10	Plan de actuación de Bus
PE11	Road map tecnológico TB
PE12	Nuevos proyectos movilidad en Bus
PE13	Finalización descentralización TB...
PE14	Implementación planos de reducción de absentismo
PE15	Plan de Empresa 2007/2010
PE16	Visioning 2015 (personas, tecnología/carburantes...)



Estado de la planificación estratégica 2007

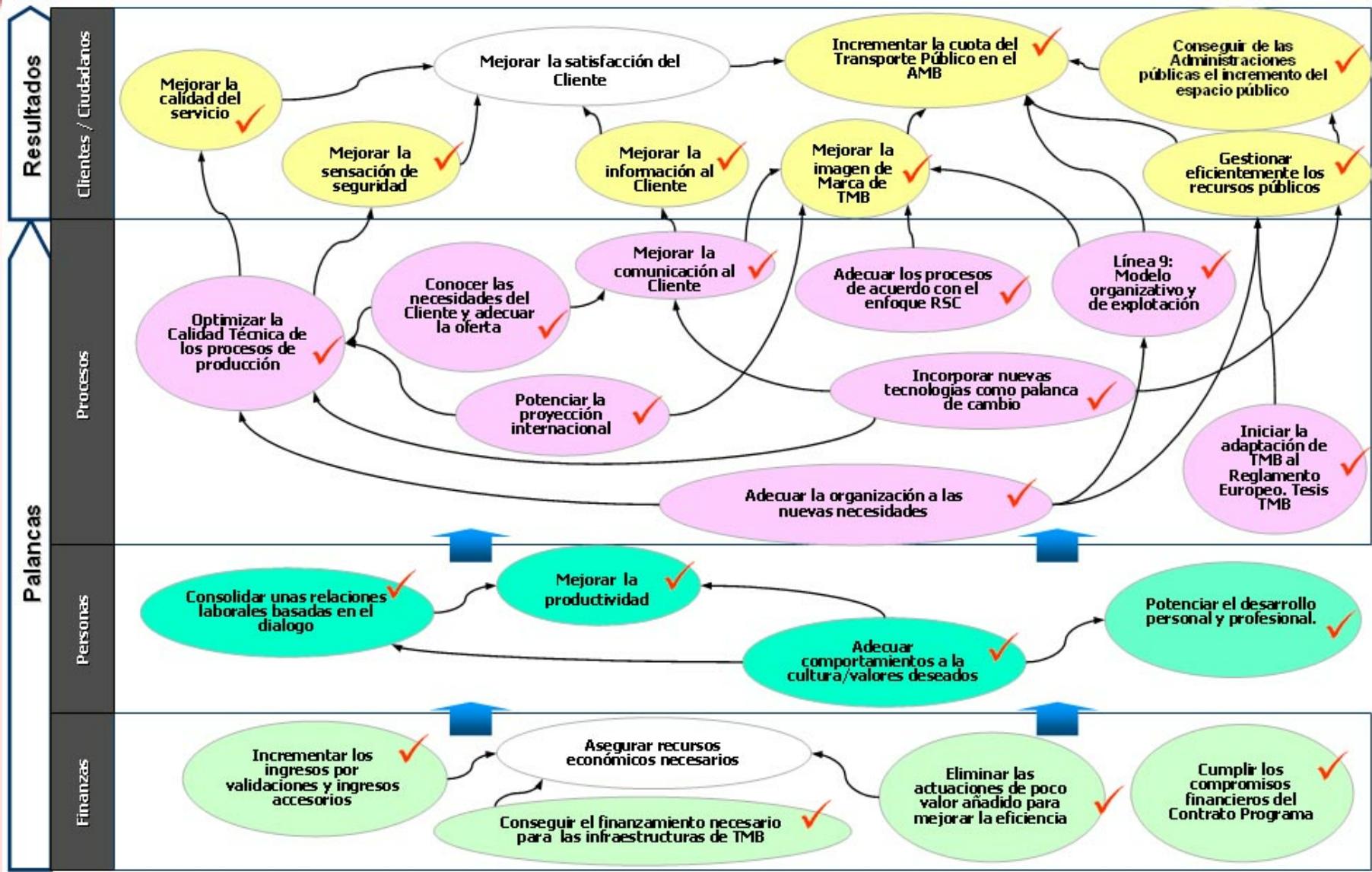
Impactos de los PA's en el mapa estratégico de TMB 2007

PA1	Adecuación Espacios en el Metro
PA2	NMO – Ámbito técnico
PA3	Gestión de Trenes
PA4	Mejora de la calidad en el Metro
PA5	Sistema info geográfica...
PA6	Cierre de Lubiana...
PA7	Plan Director de RRHH, planif. formación 2007/10
PA8	Plan desaroll. DIT i CCII
PA9	Negociación Col. Metro 2008
PA10	Comunicación interna, Fase2
PA11	Plan previsión plantilla 2007/10
PA12	Gestión Info. Documental...
PA13	Red de voz y datos...
PA14	Rádio TETRA de Metro
PA15	Nuevos centros operativos...
PA16	Mejora conocimiento cliente...
PA17	Metrópolis
PA18	Información movilidad RFID
PA19	Co. Ayuntamiento programas
PA20	Revisión integr. gest. Quejas
PA21	Comerc. Triángulo Ferroviario.
PA22	Actuaciones reducc. Gastos
PA23	Estrategia de negocio BT
PA24	Instrumentación financiera
PA25	Revisión procesos eficiencia
PA26	Adapt. oferta BBT 2007-08
PA27	Prog. Consultoría/ingeniería
PA28	Telefèric: Plan de Negocio...



Estado de la planificación estratégica 2007

Impactos de los PE's y PA's en el mapa estratégico de TMB 2007



Mapa estratégico TMB 2007

Relación Iniciativas estratégicas – Mapa estratégico TMB 2007: matriz global de impactos

Iniciativas estratégicas – Plan 2006/2007

1 - L9: Modelo organizativo y de explotación

2 – Adaptación al crecimiento demanda y comunicación al cliente/ciudadano

3 – Planes de mejora de la Calidad técnica

4 – Optimización gestión RRHH / Relaciones Laborales / Organización descentralizada

5 – Financiación y eficiencia: identificación y ejecución potenciales de mejoras eficiencia

Procesos					Personas			Finanzas		
Optimizar la Calidad Técnica de los procesos de producción	Conocer las necesidades del Cliente y adecuar la oferta	Mejorar la comunicación al Cliente	Incorporar nuevas tecnologías como palanca de cambio	Adeuar la organización a las nuevas necesidades	Potenciar la proyección internacional	Adeuar los procesos de acuerdo con el enfoque RSC	Línea 9 : modelo organizativo y explotación	Iniciar adaptación de TMB al Reglamento europeo. Tesis TMB	Adeuar comportamientos a la cultura/valores deseados	Consolidar unas relaciones laborales basadas en el diálogo
									Mejorar la productividad	Potenciar el desarrollo personal y profesional.
									Asegurar recursos económicos necesarios	Conseguir financiamento
									Infraestructuras TMB	Incrementar los ingresos por validaciones e ingresos accesorios
										Eliminar las actuaciones de poco valor añadido para mejorar la eficiencia
										Cumplir los compromisos financieros del Contrato Programa

OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLIENTES 2006

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	RATIOS
Perspectiva Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	ISC Global Metro ISC Global Bus
	Mejorar la sensación de seguridad y confortabilidad de Metro	(nº 9) ISC Estaciones comodas y accesibles (nº 12) ISC Sensación de seguridad en el metro
	Mejorar la información y atención al cliente de Bus y Metro.	(nº 10) ISC Información en el metro: Tarifas, Horarios (nº 9) ISC - Información en las paradas: Horarios, Tarifas, .. Diseñar en los CIAC's una encuesta para medir la atención recibida por los usuarios.
	Mejorar la imagen de marca de TMB	Mejorar indicador "Úso convencido Mejorar indicador "Posicionamiento"
	Consolidar y mejorar las relaciones con las Administraciones	Nº de visitas de organismos y entidades de la Administración Pública
Perspectiva Procesos	Conocer las necesidades del cliente y adecuar la oferta	Elaborar un estudio sobre las necesidades del cliente (habitos/actitudes) tanto de Metro como de TB. <u>Concurso y adjudicación del cuestionario.</u>
	Aplicar el Plan de Actuación y Mejoras en Metro y Bus	Comunicar el Plan de mejora del Metro a través de acciones de proximidad y de campañas de publicidad masiva. Comunicar el Plan de mejora del Bus a través de acciones de proximidad y de campañas de publicidad masiva.
	Estar preparados para la explotación de las líneas 9 y 10	Elaborar el Plan Comercial L-9 Elaborar el estudio de demanda de la línea 9 en diversos escenarios.
	Disponer del sistema de medida de la prestación del servicio en Metro y Bus.	Revisión Indicadores Metro i Bus v.s. MPS - UNE 13816. Cumplimiento de la programación.
Perspectiva Personas	Potenciar el desarrollo personal y profesional	Adequar toda la estructura del Área al nuevo modelo organizativo del Área de Clientes. Establecer dentro de los planes de formación los conocimientos de marketing y comunicación al cliente.
Perspectiva Financiera	Incrementar los ingresos por validaciones y ingresos accesorios	Incrementar ingresos por validaciones de TMB (90300 UN. Bus + 90500 UN. Metro). Incrementar el presupuesto de ingresos accesorios CeCo 90715. (No se incluyen ingresos buses gas natural)

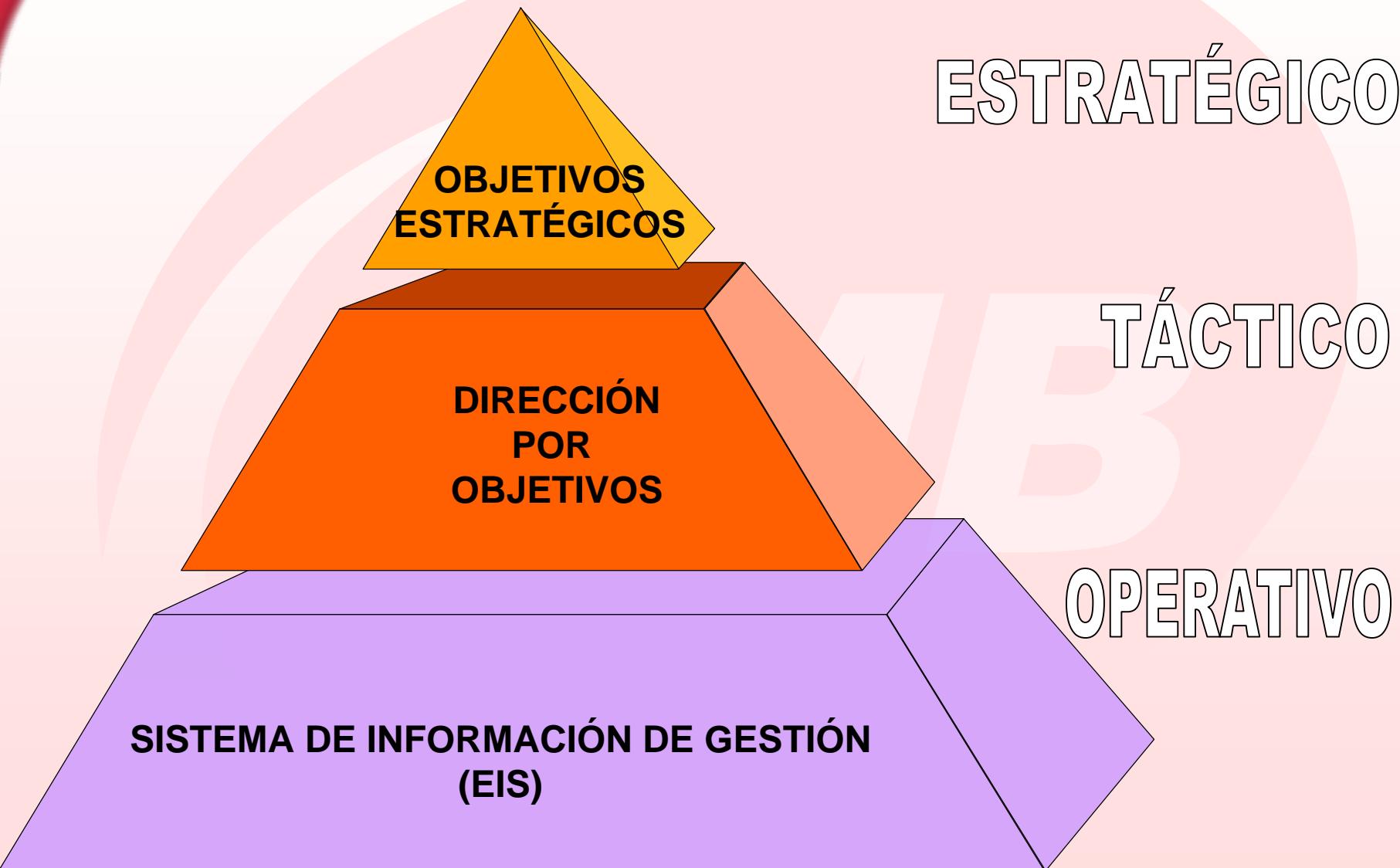
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RRHH 2006

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	RATIOS
Perspectiva Clientes	Incremento de la seguridad y de la percepción de seguridad de los empleados y clientes	(nº 12) ISC Sensación de seguridad en el metro (nº 12) ISC Bus - No accidentes frenazos, caídas en el Autobús
	Desarrollar el Proyecto de TMB como una "Empresa Socialmente Responsable"	Diseño del nuevo sistema de gestión medioambiental de TMB (SAP Medioambiente) .
	Incrementar la Calidad del Servicio	Reducir el absentismo por enfermedad y accidentes (UN.Bus). Reducir el absentismo por enfermedad y accidentes (UN.Metro).
Perspectiva Procesos	Plan RRHH L-9 i L-10	Plan RRHH L-9 i L-10 en materia de Formación.
	Procesos selección, formación y promoción	Media de los grados de satisfacción de los procesos de selección, promoción y formación inicial de TMB.
	Implementar el nuevo modelo de Apreciación de la Actuación.	Implantar el nuevo modelo de Apreciación de la Actuación al colectivo DIT con la implantación de los PDI Implantar el nuevo modelo de Apreciación de la Actuación al colectivo de Mandos Intermedios.
	Elaborar el Plan de Coordinación de actividades empresariales subcontratadas	Protocolo de coordinación Documentación sanitaria
	Valoración de Puestos de Trabajo de TMB	Revisar y actualizar el sistema de clasificación profesional y valoración de los puestos de trabajo en TB.
Perspectiva Personas	Implantación del NMO de FMB	Plan de formación NMO líneas 3 y 5. Pocentaje de personas formadas Iniciar las sesiones de mejora en nuevos ámbitos de Metro.
	Implantación del NMO de las cocheras de TB	Consolidar las sesiones de mejora en nuevos ámbitos de TB.
	Desarrollar el Plan de implementación del modelo de gestión.	Desarrollar el Plan de implementación del modelo de gestión basado en valores.
	Fortalecer las políticas de previsión social colectiva en TMB	Incentivación de la adhesión de los Empleados a los Planes de Pensiones (METRO).
	Plan de Selección y Formación del Personal de Base	Cobertura de las peticiones necesarias de TB y Metro, que han realizado la selección y la formación.
		Consecución de la Certificación del Departamento de Formación
		Efectuar una selección y formación de mujeres conductoras como una prueba piloto.
Perspectiva Financiera	Contribuir a la mejora de los ratios de productividad de las personas en TMB	Mejorar el ratio Viajeros/Empleado (TAM de Viajeros / Plantilla media homogenea TMB) Mejorar el ratio Kms/Empleo (TAM de Kms totales / Plantilla media homogenea TMB)
	Mejorar las previsiones en la gestión de plantillas	Cumplir con el presupuesto de plantilla TMB (Plantilla media homogenea TMB)
	Actualizar el Cuadro de Mando de RRHH	Actualización de los ratios del Cuadro de Mando de RRHH.

RESULTADOS

Experiencias obtenidas

APLICACIÓN DEL MODELO EN TMB



Estructura de la Información

Objetivos Estratégicos y Objetivos Personales

- Perspectiva (Finanzas, Clientes, Procesos, Personas)

- **Objectivos asociados a la Perspectiva**

➔ Indicadores que miden cada objetivo



- Contrato - Programa (Bus, Metro, TMB)

- Perpectiva (Finanzas, Clientes, Procesos, Personas)

- **Objectivos asociados a la Perspectiva**

➔ Indicadores que miden cada objetivo



- EIS (Executive Information System)

- Perpectiva (Demanda, Oferta, Resultados, Balance, ...)

- **Indicadores asociados a la Variable de Gestión**

➔ Queries de BW asociadas a indicadores



- Cadena de valor (Nexus y Nemo)

- Paredes (Coste Real, Coste Normalizado, Ratios, Calidad)

- **Vistas y marcos asociados a la Pared**



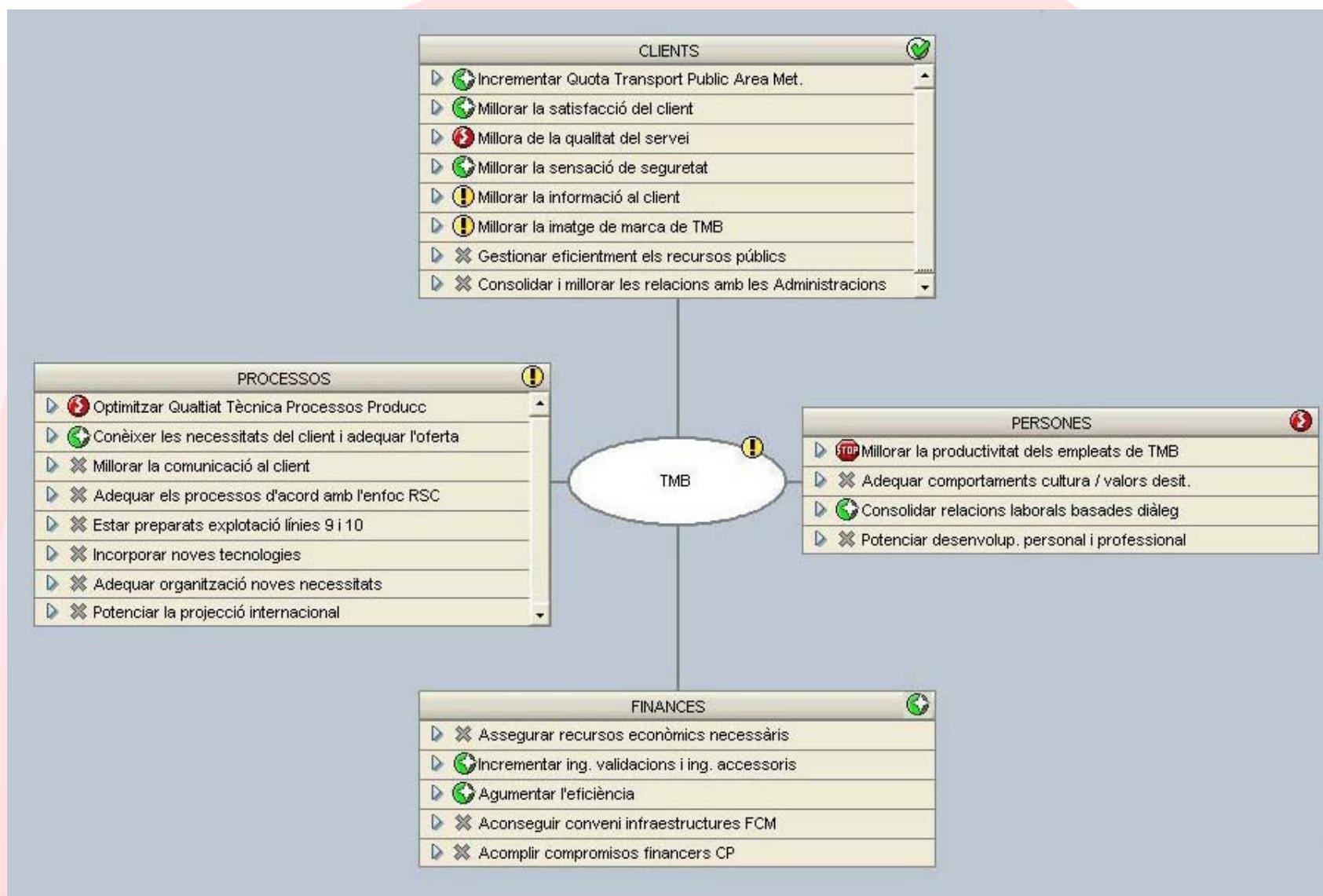


ESTRATÉGICO

Qué hemos conseguido

- Visualizar la Estrategia de la Compañía.
- Implantar/visualizar en la gestión de TMB el medio/largo plazo
- Iniciativas / Planes de Acción
- Transversalidad en la gestión (Alineamiento Áreas de Negocio - Áreas de Soporte)
- Alineamiento con el presupuesto
- Lenguaje estratégico común
- Mejora de los procesos
- Mejora de resultados
- Mayor credibilidad de nuestros accionistas

Modelo de seguimiento Estratégico de TMB



Modelo de seguimiento Estratégico de TMB

Perspectiva / Objetivo / Ratio

Definir filtro

- FCM
- CLIENTS
- PROCESOS
- PERSONES

Objetivo / Ratio	Valors Reals	Valors Plan	Valors Any Anterior	Valors Objectiu	Diferència	% Variaci
------------------	--------------	-------------	---------------------	-----------------	------------	-----------

STOP Reduir l'absentisme dels empleats de Metro						
TOP Absentisme Metro	10,79 %		10,77 %		0,01	
Complir compromisos Conveni Col·lectiu de Metro						
Nº Demandes Metro	24		31		-7	
Nº Conflictos Metro	4		4		0	
Nº inspeccions Treball Metro	18		23		-5	
Potenciar desenvolup. personal i professional						
Sessions de Millora de Metro	20		20		0	

FINANCES

Objetivo / Ratio	Valors Reals	Valors Plan	Valors Any Anterior	Valors Objectiu	Diferència
------------------	--------------	-------------	---------------------	-----------------	------------

Incrementar ingressos validacions i accessoris					
Ingressos per validacions FCM	115.693,77 EUR	113.542,41 EUR			2.151,35
Ingressos accessoris FCM	4.382,48 EUR	4.375,86 EUR			6,62
Millorar els costos d'explotació					
Cost / Km Metro	2,42	2,50			-0,07
Viatger / km Metro	5,16	5,08			0,08
Aconseguir el Conveni d'Infraestructures Metro					
Conveni infraestructures				01.12.2006	
Acomplir compromisos financers CP					
% Necessitats	249.519,00	256.774,00			-7.255,00

Modelo de seguimiento Estratégico de TMB

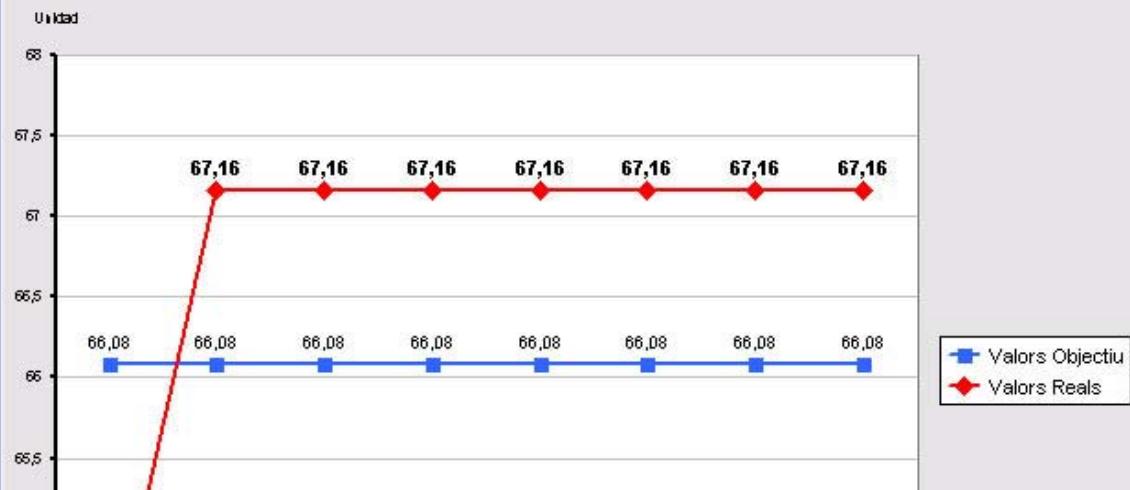
Definición Status y calificación Valores Serie cronológica Función gráfica Documentos y enlaces Árbol de ratios

Serie cronológica Inicio 001.2006 Final 008.2006

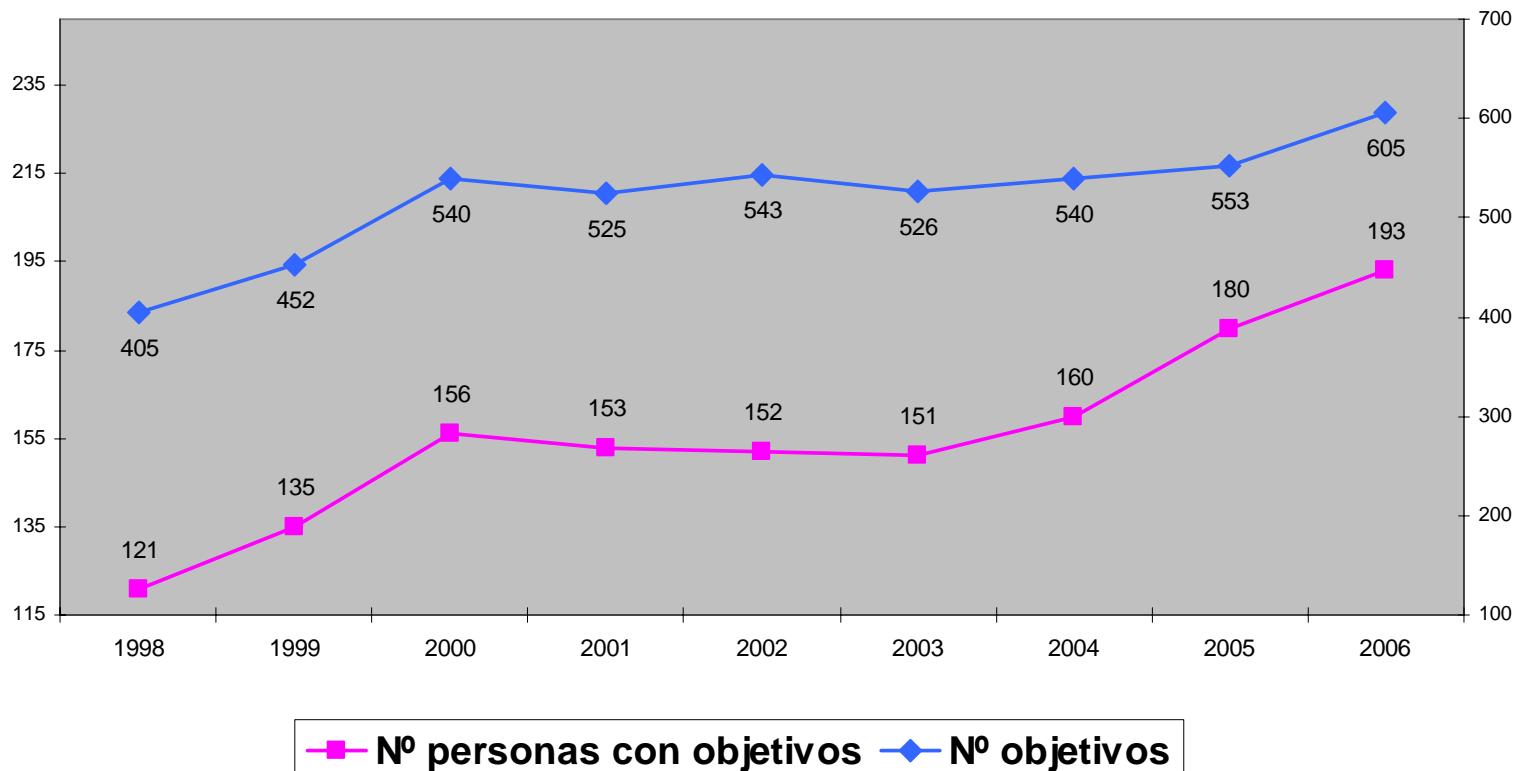
	001.2006	002.2006	003.2006	004.2006	005.2006	006.2006	007.2006	008.2006
Status	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Score	83	100	100	100	100	100	100	100
Diferència	-1,84	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
Valors Objectiu	66,08	66,08	66,08	66,08	66,08	66,08	66,08	66,08
Valors Reals	64,24	67,16	67,16	67,16	67,16	67,16	67,16	67,16

Función gráfica ISC Bus - Informació a les parades Inicio 001.2006 Final 008.2006

ISC Bus - Informació a les parades



PRINCIPALES MAGNITUDES DPO





TÁCTICO

Qué hemos conseguido

- Dirección por Objetivos

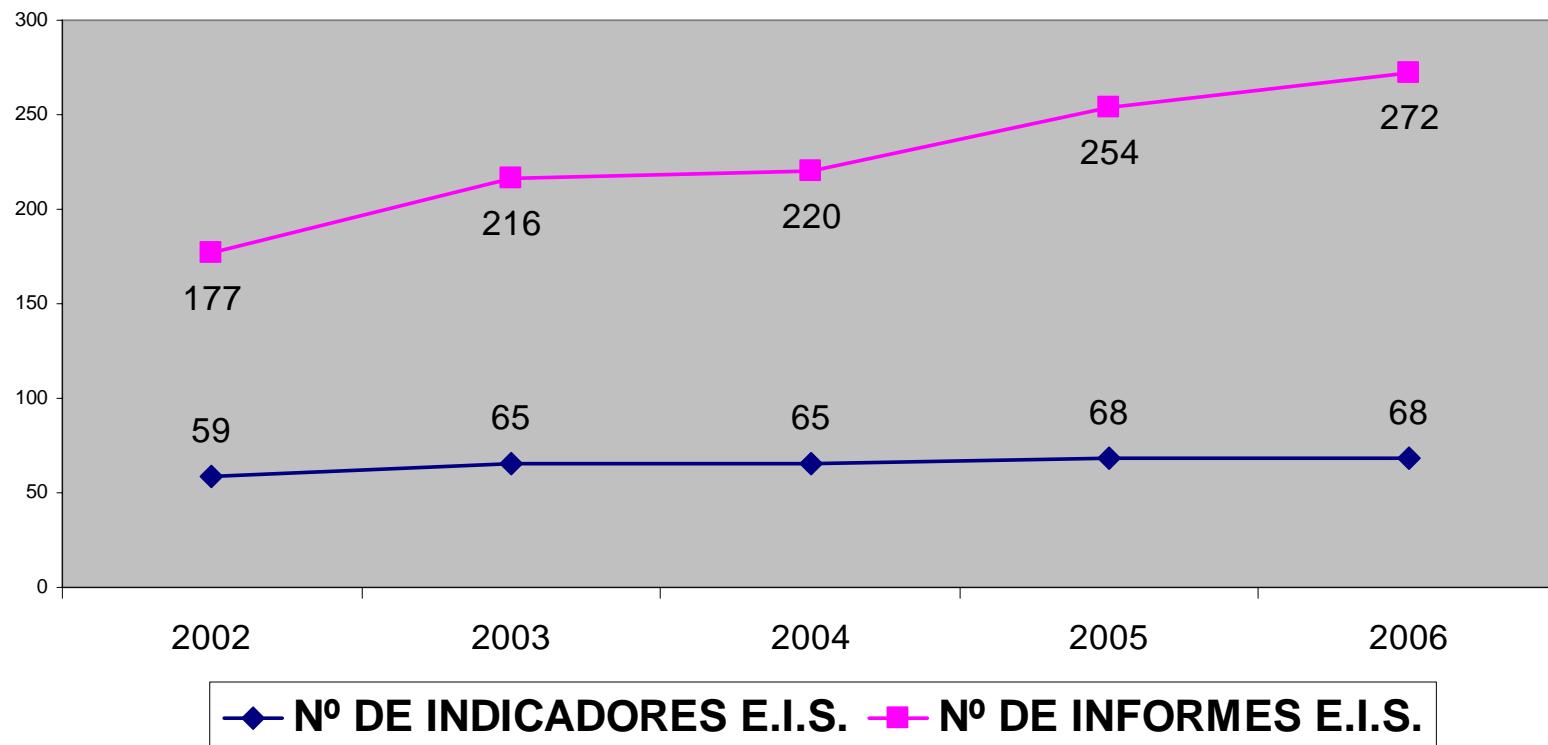
- Alineación de los objetivos individuales con la estrategia de la Compañía
- Herramienta ligada a la retribución variable del equipo de Directivos y Técnicos
- 100% de los objetivos cuantitativos y cualitativos en el sistema SAP SEM.
- Indicación para cada objetivo de la descripción, método de calculo, la fuente de información, el valor real y esperado y el estado correspondiente.

- Información Mensual del cumplimiento de los objetivos.
- Alertas automáticas por e-mail.

- Definición de BSC por Unidad, Dirección, ...
- Entorno amigable y de fácil comprensión.

- Know-how y mantenimiento adquirido por TMB.

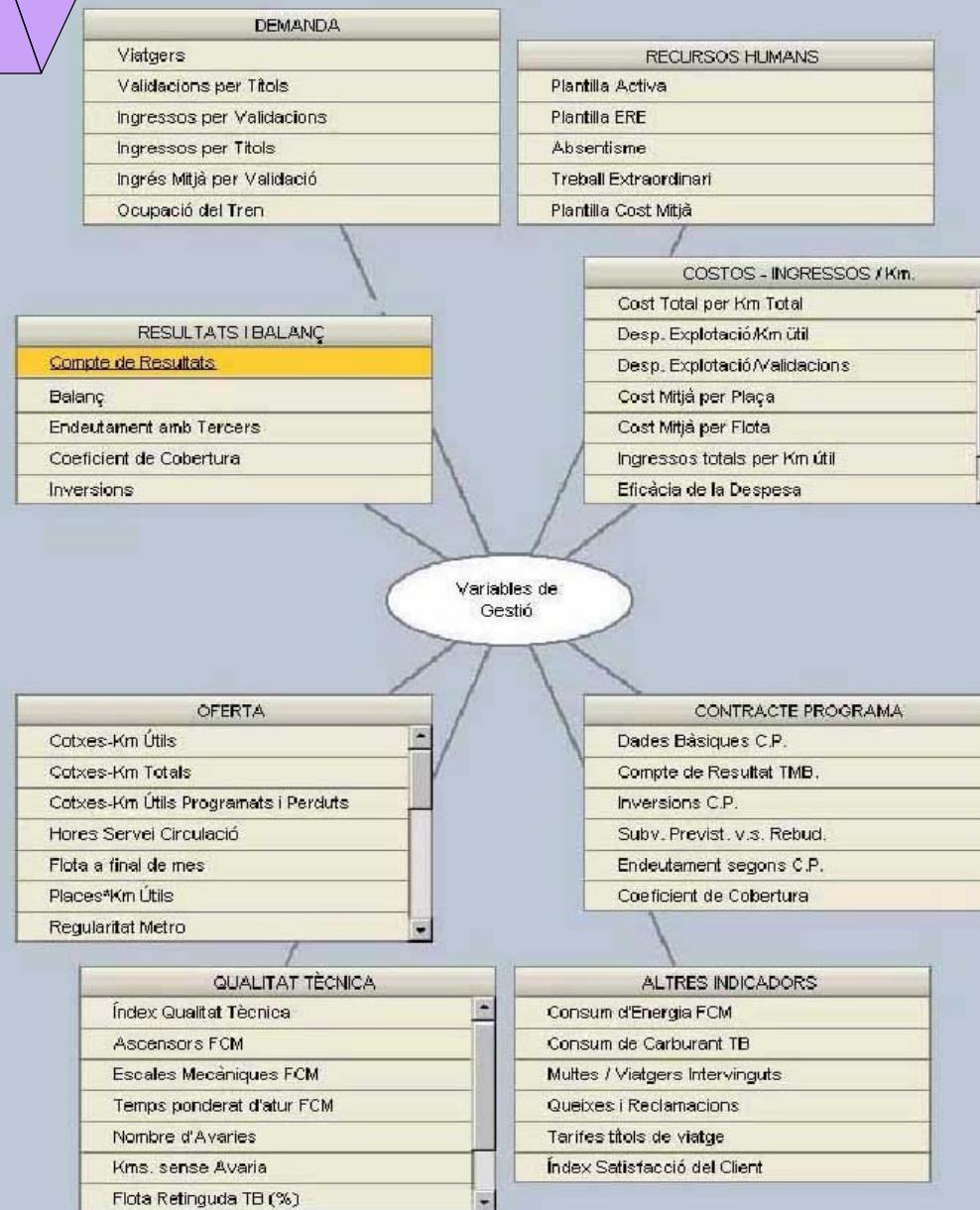
PRINCIPALES MAGNITUDES E.I.S.



SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN (EIS)

OPERATIVO

Objetivo/Ratio



Viatgers TMB (Acumulats)



Centro de coste	Real Gen-Ago 2006		Any Anterior	Dif.	Dif. %	Pressupost	Dif.	Dif. %
	UN	UN						
Centro de coste								
▽ T.M.B.	369.011.623	361.703.185	7.308.438	2,02	366.967.198	2.044.425	0,56	
▽ NEGOCI BUS	132.556.159	131.426.916	1.129.243	0,86	133.430.522	-874.363	-0,66	
Explotació Flota Bus Z.F.	33.262.855	32.895.002	367.853	1,12	33.392.176	-129.321	-0,39	
Explotació Flota Bus Lutxana	7.828.439	7.735.510	92.929	1,20	7.915.890	-87.451	-1,10	
Explotació Flota Ponent	11.453.092	11.942.750	-489.658	-4,10	12.086.109	-633.017	-5,24	
Explotació Flota Triangle	36.660.754	36.046.115	614.639	1,71	37.198.765	-538.011	-1,45	
Explotació Flota Horta	43.351.019	42.807.539	543.480	1,27	42.837.582	513.437	1,20	
▽ NEGOCI METRO	232.459.848	226.789.174	5.670.674	2,50	229.805.167	2.654.681	1,16	
Suport Expl.XARXA L-1	70.806.909	44.963.503	25.843.406	57,48	69.929.767	877.142	1,25	
Suport Expl.XARXA L-2	26.096.523	38.435.439	-12.338.916	-32,10	25.400.010	696.513	2,74	
Suport Expl.XARXA L-3	54.479.300	65.224.194	-10.744.894	-16,47	53.613.601	865.699	1,61	
Suport Expl.XARXA L-4	30.656.970	33.793.666	-3.136.696	-9,28	29.801.881	855.089	2,87	
Suport Expl.XARXA L-5	49.762.280	43.821.697	5.940.583	13,56	50.443.598	-681.318	-1,35	
Suport Expl.XARXA L-11	657.866	550.675	107.191	19,47	616.310	41.556	6,74	
▽ TRANSPORT DE L'OCI	3.995.616	3.487.095	508.521	14,58	3.731.509	264.107	7,08	
Explotació Bus Turístic	3.799.253	3.291.288	507.965	15,43	3.540.481	258.772	7,31	
Explotació Tramvia Blau	196.363	195.807	556	0,28	191.028	5.335	2,79	

Compte Res. Analitica TMB-per unitats de negoci



Centro de beneficio	Ratios						
Número de cuenta	Real Gen-Ago 2006	Any Anterior	Dif.	Dif. %	Pressupost	Dif.	Dif. %
Número de cuenta	* 1.000 EUR	* 1.000 EUR	* 1.000 EUR	%	* 1.000 EUR	* 1.000 EUR	%
▽ INF.DESP.I INGRES.PER CEBES (REAL NOMIN)	109.933,84	97.799,27	12.134,57	12,41	123.301,51	-13.367,67	-10,84
▽ TOTAL DESPESES CEBE (AMB NOMINA REAL)	314.051,35	287.031,86	27.019,49	9,41	320.399,48	-6.348,13	-1,98
▽ TOTAL DESPESES EXPLOTACIO	299.901,12	263.771,24	36.129,89	13,70	305.234,41	-5.333,29	-1,75
▷ TOTAL DESPESES ACTIVITAT	271.169,05	234.030,54	37.138,52	15,87	274.818,18	-3.649,13	-1,33
▷ TOT.AMORTIZAC.GESTIONADES NETES	28.732,07	29.740,70	-1.008,63	-3,39	30.416,23	-1.684,16	-5,54
▷ TOTAL PROVISIONS GESTIONADES	-26,46	5.005,69	-5.032,15	-100,53	0,00	-26,46	0,00
▷ PRORRATA IVA		6.357,08	-6.357,08	-100,00			
▷ ALTRES ING./DESP.ACTIVITAT	3.441,81	-38,89	3.480,69	8.951,03	1.037,87	2.403,94	231,62
▷ DESPESES FINANCERES	10.734,88	11.936,74	-1.201,86	-10,07	14.127,20	-3.392,32	-24,01
▽ TOTAL INGRES.I SUBV.EXPLOT.	-202.364,32	-189.232,59	-13.131,73	-6,94	-197.097,97	-5.266,35	-2,67
▽ TOTAL INGRESSOS GESTIONATS	-202.364,32	-189.232,59	-13.131,73	-6,94	-197.097,97	-5.266,35	-2,67
▷ TOTAL VENDES	-182.621,75	-168.085,55	-14.536,20	-8,65	-178.824,01	-3.797,74	-2,12
▷ INGR.ACCESSORIS EXPLOTACIO	-14.373,79	-15.724,17	1.350,38	8,59	-13.001,22	-1.372,56	-10,56
▷ FACTUR.INTERNA BUS TURIST+SERV.ESPECIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
▷ SUBVENCIONS ESPECIALS	-5.368,79	-5.422,88	54,09	1,00	-5.272,74	-96,04	-1,82
▽ BENEFICI COTXERA BORBO-LLEVANT APLIC.F.	-1.753,19		-1.753,19	0,00		-1.753,19	0,00
INGRÉS EXTRAORDINARI COTXERA LLEVANT	-1.753,19		-1.753,19	0,00		-1.753,19	0,00

- EIS: Executive Information System

Unificación

- Unificar la información de gestión de la empresa
 - Definición única de las variables de gestión.
 - Disponer de una fuente única de información.
- Poner a disposición de Directivos y Técnicos de una herramienta para acceder fácilmente a la información y conocer la evolución de los indicadores

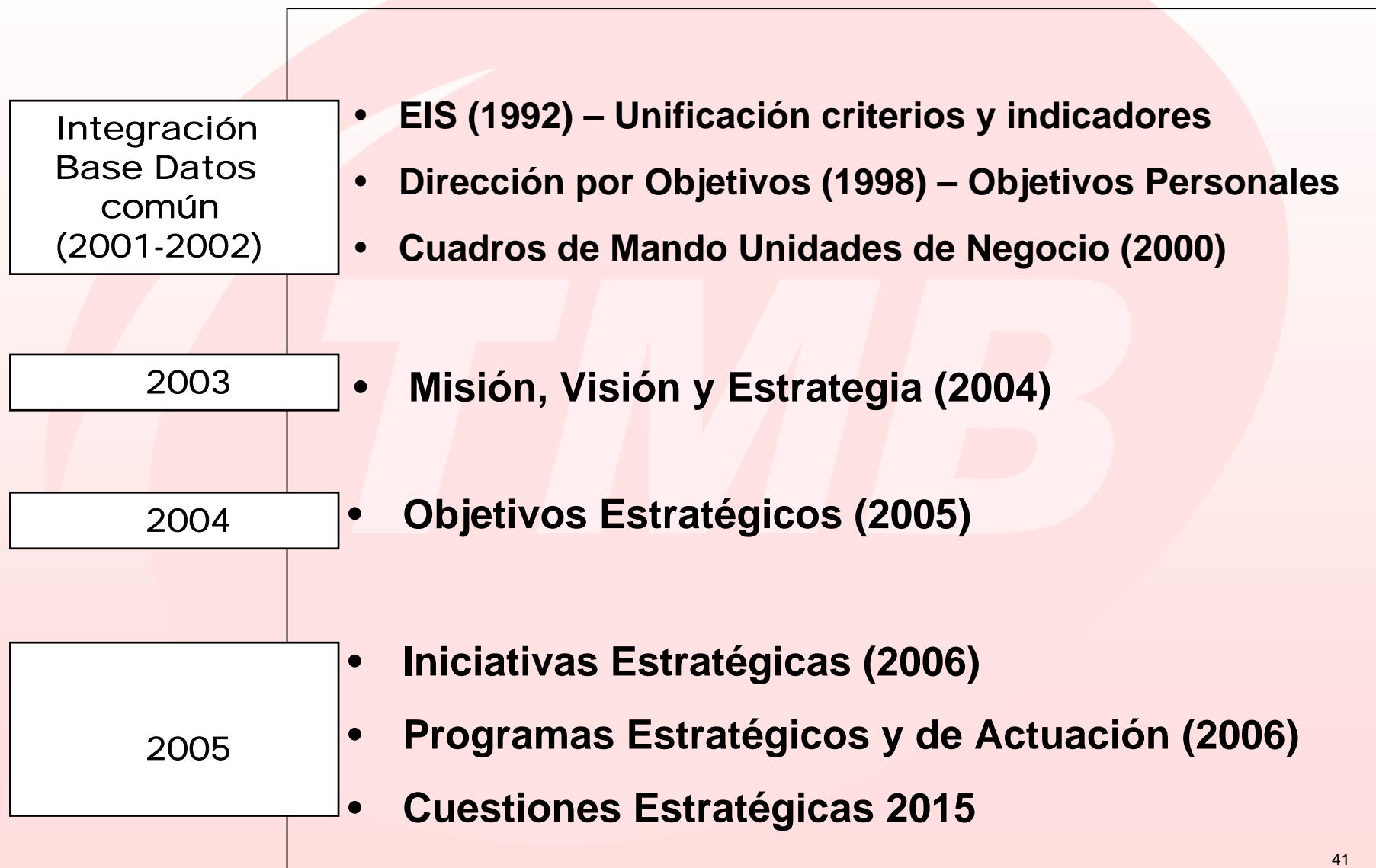
Información Integrada

- 97% de la información procede de los sistemas corporativos, principalmente de SAP R/3.
- 3% de entradas procedentes de ficheros planos (ISC, IQO,...).
- Absoluta integridad de la información (información no manipulable)

Adaptable al usuario

- Informes con más información y más desglosada. Creación de series históricas.
- Formato Excel/Web conocido por la organización y con descarga a local.
- Rápida adaptación a las necesidades que surjan.

Cronología de implantación



Lecciones aprendidas

- Necesidad de tener claros los objetivos a lograr ante un proyecto de esta envergadura
- Análisis funcional liderado internamente
- Equipos de trabajo pequeños y conjuntados
- Seguimiento pormenorizado de las fases del proyecto
- Necesidad de difusión (o venta), en la organización, durante y al final del proyecto
- Formación usuarios

RESULTADOS

- **Cerca de 200 empleados de TMB con retribución variable ligada al BSC.**
- **Firma de Contratos-Programa con cada cochera de Bus (Descentralización)**
- **Tercer año de seguimiento de Objetivos Estratégicos.**
- **Know-How adquirido por TMB**
- **Reconocimiento a nivel nacional con visitas de entidades nacionales y multinacionales**



Metro

de Barcelone

