

## ENTREVISTA

Fernando Morgado

DIRECTOR COMERCIAL DE SOLVE NOROESTE

### “La filosofía de Solve va a ayudar en la modernización del tejido empresarial gallego”

¿Qué objetivos se marca en esta nueva etapa que inicia en Solve?

Estoy plenamente convencido de que la filosofía de Solve y su espíritu de equipo van a poder ayudar en la modernización del tejido empresarial gallego. Tenemos en Galicia a un pueblo emprendedor y muy trabajador, que es consciente de que posee un gran potencial de futuro. Con el orgullo que le dan los éxitos conseguidos veo, por mi contacto con el sector empresarial gallego, que somos conscientes de que necesitamos todos un ‘pequeño revolcón’ en los métodos. Hay mucha disponibilidad para el cambio y por eso debemos cuanto antes ponernos a disposición de las empresas y afrontar cada día como un reto.

¿Qué diferencia a Solve de otras consultorías?

Yo, que he sido cliente de Solve, puedo decir, desde el otro lado de la mesa, que he podido sentir cómo Solve quitaba la mesa de en medio y se ponía a mi lado. Eliminando barreras e implicándose de lleno en el proceso de implementación de las mejoras acordadas. La capacidad de análisis es fruto de la experiencia del equipo humano de Solve y de sus herramientas. Las propuestas de mejora son siempre asumibles por la empresa y se consensuan. El desarrollo es tarea común. Destacaré el interés de Solve en intervenir en la sostenibilidad del cambio y en la participación de todos los miembros de la empresa como clave para las implementaciones y los cambios culturales.



“La capacidad de análisis es fruto de la experiencia del equipo de Solve”

¿Cuáles son las principales demandas del mercado?

En Galicia necesitamos optimizar procesos y profesionalizar la implementación de los cambios culturales necesarios para tener empresas de futuro. El siglo XX pobló Galicia de empresas industriales en sectores tan diversos como el automóvil, naval, procesado de la pesca, textil, calderería, etcétera, y ahora en el XXI podemos y debemos redefinir sus procesos. Hay que considerar los clusters, aportar más valor añadido, integrar a los proveedores buscando sinergias, automatizar procesos... El

empresario gallego es consciente de que es necesario reciclarse y que, aún teniendo un buen equipo propio, una ayuda externa profesional e implicada puede ayudarle a elegir las vías adecuadas.

¿Qué estrategias son claves para el crecimiento empresarial?

Destacaría la visión de futuro, clave para visualizar la empresa en el largo plazo; el posicionamiento y diferenciación del producto en el mercado, analizando el sector; el control de los costes y los márgenes, controlando el factor económico y de viabilidad; la formación y cohesión de un equipo humano como motor de todo; y la empatía con las necesidades de los clientes para perpetuarnos y conseguir la fidelización.

Oriol Vázquez

SOLVE GENBA KANRI SENIOR EXPERT

---

## “Trabajamos con las empresas sobre el terreno para avanzar hacia la excelencia”

---

### ¿Cómo afronta su nueva etapa en Solve Advisors Group?

Sobre todo, con mucha ilusión y ganas de aprender continuamente. Trabajo en lo que más conozco y me gusta. Solve tiene un gran equipo formado por grandes profesionales. Uno de mis objetivos es ayudar a que la compañía siga creciendo y se reconozca en todo el mundo como un grupo de advisors que trabajamos conjuntamente con las empresas, sobre el terreno, para avanzar continuamente hacia la excelencia de una manera sostenible, no como consultores.

### “Mi mayor reto es enseñar a las pequeñas empresas a trabajar como las grandes”

### ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta?

He trabajado siempre en una multinacional con gran estructura, ahora muchos clientes son pequeñas empresas con pocos recursos, aunque con muchas ganas de aprender y mejorar. Mi mayor reto es enseñarles a trabajar como una gran empresa sin la estructura de éstas y, sobre todo, que comprendan la necesidad de la estandarización para mantener todas las mejoras en el tiempo, de una manera sostenible.

### ¿El futuro de la industria pasa por la excelencia en los procesos operativos?

Por supuesto, y la excelencia hay que alcanzarla con las personas trabajando en equipo y manteniendo las bases de la Gestión de Taller, 5S, estandarización y mejora continua. El mantenimiento y mejora de estas bases es el pilar para alcanzar la sostenibilidad del sistema industrial.

### “Deben comprender la necesidad de la estandarización para mantener las mejoras en el tiempo”



Su carrera ha estado ligada a la industria automovilística. ¿Hacia dónde debe dirigirse este sector en España para hacer frente al abaratamiento de costes que ofrecen a las empresas otros países?

En mi opinión, hay tres ejes fundamentales: con la innovación a través de Industry4, pero sin olvidar las bases para que esta innovación sea sostenible; con la mejora de

identidad de marca, escuchando al cliente, fabricando lo que el cliente quiere para mejorar su opinión sobre nuestros productos y que sean más atractivos; y, por último, se ha de enfocar plenamente en la eliminación de todo el 'No Valor Añadido' (todo aquello por lo que no paga el cliente) y para ello, eliminar todas las ineficiencias del sistema industrial, en los mecanismos de flujo, de proceso y de operaciones.



## CAF evoluciona gracias al proyecto de Assessment de Solve

El proyecto de Assessment que en la actualidad Solve lleva a cabo para Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF) tiene como objetivo valorar a sus proveedores clave. De esta forma, según explica Jordi Civit, el director del área de gestión de compras de Solve, se identifican cuáles son los que necesitan más ayuda para elevar su nivel de desarrollo.

La consultoría, partiendo de un método ya inventado, ha desarrollado un criterio de valoración, basado en una metodología a partir de la cual ha creado una matriz multicriterio que es capaz de evaluar cinco ámbitos de cada proveedor: gestión; ingeniería y producción, calidad; suministro; y competitividad.

### Es uno de los sistemas más avanzados que existen para evaluar a proveedores

Tras analizar unos 20 elementos de cada uno de estos cinco ámbitos, Solve consigue cuantificar el nivel de desarrollo, que desvela las cualidades del proveedor y, sobre todo, dónde están las carencias en estos cinco ámbitos. “La nota que obtenemos es tanto global como por ámbito”, explica Jordi Civit, quien subraya que esta herramienta permite “tener una cuantificación clara del nivel de desarrollo de los proveedores”.

#### Ranking de proveedores

A partir de esta valoración, Solve elabora un ranking en el que clasifica a los proveedores en cuatro niveles: A, es decir, el de los ya desarrollados, que son capaces de codesarrollar y hacer transferencias de innovación y mejora continua con el cliente; B, en el que se sitúan los que tienen capacidad, pero con condicionantes y restricciones que no les permiten transferir innovación o desarrollo; C, al que pertenecen los proveedores con claras deficiencias que hay que solucionar para que no bajen más en su nivel de

capacidades y desarrollo; y D, en el que están los suministradores de servicios que, debido a sus grandes carencias, exigen que se prescindan de ellos porque no son desarrollables.

“La ventaja que tiene un cliente en esta primera fase es poder distinguir con qué tipo de proveedores puede avanzar más su relación hacia una colaboración de los que tienen restricciones y condicionantes”, asegura Jordi Civit.

Este es el punto de partida para la segunda fase, que empezó a principios de noviembre, y que consiste en conocer cuáles son los puntos claves que deben desarrollar los proveedores para mejorar su nivel. “Después de la clasificación del proveedor en este ranking, en la segunda fase se trabaja para que los del nivel C pasen al B; y los del B, al A”, señala el director del área de gestión de compras de Solve.

### El objetivo es identificar a los que tienen más capacidades para el codesarrollo

#### La identificación, clave

La consultoría, partiendo de una metodología existente, ha mejorado mucho las herramientas de valoración, por lo que hoy en día cuenta con uno de los sistemas más avanzados que existen.

“Con demasiada frecuencia las empresas no tienen bien identificada la tipología de proveedores con los que trabajan, con lo cual caen en errores de intentar hacer codesarrollos con proveedores que no tienen el nivel adecuado y eso son obstáculos constantes que las hace ser ineficientes”, destaca Civit, quien resalta que la ventaja de este tipo de proyectos es que el cliente pueda dirigirse a los proveedores que tienen más capacidades para el codesarrollo, la transferencia tecnológica y la innovación.



## Solve participa en la jornada de Benchmarking Lean Management en Sevilla

La jornada de Benchmarking Lean Management en Servicios a la Industria, organizada por Ferrovial los días 18 y 19 de septiembre en Sevilla, contó con la participación de las empresas Consentino, Airbus, Alestis Aerospace. Solve Advisors Group participó en el evento el día de su inauguración.

Además, durante la jornada, en la que también participó Manuel Ruiz Aldereguia, se explicó a los presentes el “Lean Ball Game” para simular la mejora continua en equipos, así como el denominado “Juego propio de Lego”, para simular la mejora del flujo del proceso y mejora del lead time.

**Solve Advisors Group participó en la jornada organizada por Ferrovial en septiembre con el objetivo de profundizar en los conceptos Lean**

**La presentación sobre lean y mejora de la competitividad corrió a cargo de Jesús Montoliu**

La consultoría realizó una presentación sobre Lean Management, que corrió a cargo de Jesús Montoliu. La charla, que se titulaba “La aportación del Lean Management a la mejora de la competitividad de la empresa”, duró alrededor de dos horas. De este modo, los asistentes pudieron conocer en profundidad los conceptos Lean y sus aplicaciones efectivas.

### Filosofía Lean Management

La gestión de operaciones permite a las empresas la obtención de ventajas competitivas y, en concreto, la filosofía Lean Management se ha convertido en una herramienta clave que han aplicado muchas compañías de diferentes sectores para la mejora de la competitividad.



EDITA: Solve Advisors Group

**Sede Central**  
ESADE Creapolis. Despacho B11.  
Av. Torrelblanca, 57 - 08172  
Sant Cugat del Vallès, Barcelona  
(Spain) Tel.: 935 107 942

[www.solve-group.com](http://www.solve-group.com)

### Delegaciones

**Euskadi**  
c/ San Kristobal, 21, SM dcha.  
20600 - Eibar (Gipuzkoa)  
Apdo. 232 (Bilbao)

**Sur**  
c/ Mar Caspio, 14  
1500 - El Puerto de Santa María (Cádiz)

**Centro**  
c/ El Perdón, 37  
28400 - Collado Villalba  
(Madrid)

**Noroeste**  
Ronda de Outeiro, 64, 1º D  
15009 - A Coruña

Diseño, redacción y  
producción:  
Atelier Gráfica Visual

Tel.: 881 896 542