

Universidad de Valparaíso
Facultad Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



**Modelo de gestión orientado a mejorar la eficiencia en los
contratos de servicio de la división**

EL Teniente

Por

Viviana Aurora Jara Pozo

Trabajo de título para optar al grado de
Licenciada en Ciencias de la Ingeniería y título

De

Ingeniera civil Industrial

Prof. Guía Mauricio Valle Barra

Septiembre, 2015

Agradecimientos

Este camino ha sido largo con buenos momentos y algunos más difíciles, pero sin duda sin el apoyo de mis seres queridos y amigos hubiese sido imposible de lograr.

Quiero agradecer a toda mi familia que de una u otra forma me apoyaron y acompañaron en la decisión de estudiar esta segunda carrera, en especial a mi hermana Cecilia es uno de los pilares fundamentales de mi vida.

Para finalizar debo dar las gracias a todos los docentes de la escuela de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Valparaíso, por guiarme con su enseñanza y experiencia.

Índice

Agradecimientos	2
Índice.....	3
Ilustraciones	6
Tablas	8
Glosario.....	9
1.Marco Teórico	9
2.Desarrollo Tema.....	12
Resumen	14
Abstract.....	15
Capitulo 1	16
1.1 Introducción.....	16
1.2 Planteamiento del Problema.....	17
1.3 Objetivo General.....	18
1.4 Objetivos Específicos	18
1.5 Alcance.....	19
1.6 Estructura organizacional	20
Historia Empresa	20
Capítulo 2	22
Marco teórico.....	22
2.1 Desarrollar la estrategia	25
2.2. Planificación de la estrategia.....	33
2. 3.Iniciativas estratégicas	38
2.4. Alineación de las unidades organizacionales.....	47

2.5. Planificación de las operaciones	53
2.6. Reuniones de revisión de la estrategia	56
Fuente elaboración Propia	58
2.7. Oficina gestión estratégica	59
Capítulo 3	60
APLICACIÓN Y ADAPTACION DEL MODELO INSITU	60
Diseño de la metodología utilizada.....	60
ETAPAS DE IMPLEMENTACION DE CONTRATOS TRANSVERSALES	62
ETAPA N°1 SELECCIÓN DE CONTRATOS	62
ETAPA N°2 ENTENDIMIENTO DEL CONTRATO SELECCIONADO	63
ETAPA N°3 CONSTRUCCION Y VALIDACION DE KPI.....	65
ETAPA N°5 DIALOGOS DE DESEMPEÑO	69
ETAPA N°6 REPORTABILIDAD DEL PROYECTO.....	72
Capítulo 4	75
EJEMPLOS REALES DE CONTRATOS SEGÚN MODELO PROPUESTO.....	75
Capítulo 5	82
Resultados.....	82
Capítulo 6	84
Conclusión	84
Capítulo 7	85
Anexos	85
Imágenes modelo propuesto	85
Ejemplo de reporte final año 2013 de los contratos de servicio informe, en Codelco División El teniente.....	92
INTRODUCCION SSM.....	92
KPI SSM.....	93

Capítulo 8	94
Ejemplo real estado de los contratos	94
EMPRESA: METRIKA	96
EMPRESA: VIGNOLA	98
EMPRESA: BAILAC	100
EMPRESA: ZUBLIM	102
EMPRESA: FRAZGER	104
CONCLUSION SSM	105
Capítulo 9	106
Bibliografía.....	106

Ilustraciones

Ilustración 1 Un sistema de Gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional.	23
Ilustración 2 Sistema de Gestión: Desarrollo de la estrategia.	26
Ilustración 3 Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia.	27
Ilustración 4 Visión superior para alentar el pensamiento profundo y alineación de la estrategia.	28
Ilustración 5 El análisis externo Puede organizarse con el marco PESTEL.	29
Ilustración 6 Matriz FODA Organizada según perspectivas BSC	31
Ilustración 7 Metodología disponibles para respaldar proceso de formulación de la estrategia.	32
Ilustración 8 Modelo del proceso de traslado de la estrategia.	33
Ilustración 9 Modelo del proceso de traslado de la estrategia.	34
Ilustración 10 El BSC Brinda indicadores y metas ejecutables para el tema estratégico de gestión del cliente.	36
Ilustración 11 Modelo del proceso de gestión de iniciativas.	38
Ilustración 12 Cartera de iniciativas estratégicas.	40
Ilustración 13 Ejemplo de cómo las empresas alinean sus estrategias.	41
Ilustración 14 Ejemplo de criterios de ponderación en las empresas para evaluar el impacto estratégico y beneficio. (Cuantitativamente)	43
Ilustración 15 Esquema de ponderación típico utilizado para calificar iniciativas según 3 criterios.	44
Ilustración 16 Financiamiento de las iniciativas estratégicas.	46
Ilustración 17 Alineación de la organización.	47
Ilustración 18 Construcción de BSC corporativo.	49
Ilustración 19 Ejemplo de la alineación de las empresas tanto horizontal como vertical.	51
Ilustración 20 Planificación de las operaciones.	53
Ilustración 21 Un conjunto de evaluación y BSC. (Relación entre mejoras a los procesos y prioridades estratégicas)	55

Ilustración 22 Reuniones de gestión para controlar, aprender, actuar y adaptar.	57
Ilustración 23 Ejemplo de la nueva revisión de la estrategia.	58
Ilustración 24 modelo gestión de terceros tres fases.	61
Ilustración 25 Modelo gestión de terceros en División El Teniente.....	72
Ilustración 26 Etapas del modelo Implementado en los contratos de servicio.	85
Ilustración 27 Foco en que se desarrollan los KPI.	86
Ilustración 28 Ejemplo de medida de KPI horas hombre.....	87
Ilustración 29 Visualización de informe de reportabilidad real. (KPI)	88
Ilustración 30 Visualización de los KPI.	89
Ilustración 31 Principales funciones tareas del back office técnico en el modelo.....	90
Ilustración 32 Ejemplo contrato de reparación de neumático "BAILAC"	91

Tablas

Tabla 2 Descripción de la empresa	20
Tabla 1 Organigrama.	20
Tabla 3 Contrato Xtreme Mining	94
Tabla 4 Análisis FODA Xtreme Mining	95
Tabla 5 Contrato METRIKA	96
Tabla 6 FODA METRIKA	97
Tabla 7 Contrato VIGNOLA	98
Tabla 8 FODA VIGNOLA	99
Tabla 9 Contrato BAILAC	100
Tabla 10 FODA BAILAC	101
Tabla 12 FODA ZUBLIM	103
Tabla 13 Contrato Frazoger	104

GLOSARIO

1. Marco Teórico

- Análisis Foda: es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.
- Análisis Pestel: identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".
- BSC:(cuadro de mando integral), es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.
- FTE: empleados de tiempo completo.
- Gastos de sistema financiero

Capex: gastos de capital.

Opex: gastos operativos

Stratex: gastos estratégicos.

- Just-in-time: es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como método Toyota o JIT, permite aumentar la

productividad. Permite reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes debido a acciones innecesarias. De esta forma, no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales. Una definición del objetivo del Justo a Tiempo sería «producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan».

- KPI: del inglés Key Performance Indicator, conocido como Indicador clave de desempeño, (o también Indicador clave de rendimiento) es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje.

Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras, o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos KPI se utilizan en inteligencia de negocio para reflejar el estado actual de un negocio y definir una línea de acción futura.

- Lean: es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios: es decir ajustados (lean en inglés).
- Mapas estratégicos: son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.
- Modelos ABC: vendría a ser la gestión de costos basado en las actividades, se comienza a implantar en algunas grandes empresas norteamericanas como instrumento de control y gestión de los costes. Sus principales promotores y difusores, los profesores de la prestigiosa universidad de Harvard, Thomas Johnson, y Robert Kaplan, justifican su aplicación para intentar dar respuesta a las limitaciones, que

desde un punto de vista de gestión, planteaban los sistemas tradicionales de contabilidad de costos.

- Rolling forecast: es un proceso continuo en donde el plan es actualizado periódicamente durando el año bajo revisión clara de los avances estratégicas y económicas alcanzado para replantear el acción correctiva con un horizonte de tiempo de cuatro a seis trimestres hacia adelante.
- SG&A: sigla en ingles que significa gastos administrativos.
- Six Sigma: es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.
- Tablero de Control: es una herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.
- TQM: (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada a partir de las prácticas promovidas por los expertos en materia de control de calidad. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina “total” porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

2. Desarrollo Tema

- ADC: sigla denominada para nombrar administrador de contrato en la minería.
- Brecha: concepto utilizado en minería para denominar cuando existe alguna deficiencia o aspecto que se puede mejorar en algún proceso.
- Back Office: (en inglés significa literalmente oficina trasera u oficina de trastienda) es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas.
- DDD: sigla denominada para nombrar las reuniones mensuales realizadas por este modelo llamadas dialogo de desempeño.
- EECC: sigla denominada para nombrar las empresas contratistas en la División el teniente de Codelco.
- ECF: sigla utilizada para denominar los Estándares de Control de Fatalidades.
- GAP Análisis: es un análisis que mide cómo una organización está llevando a cabo su desempeño con respecto a una serie de criterios establecidos en base a normas o procedimientos internos, controles seleccionados, las mejores prácticas de competencia, etc. El resultado de este análisis establece la diferencia entre el desempeño actual y el esperado, con un informe presentado con indicaciones sobre dónde están las deficiencias y “qué” falta para cumplir con cada requisito de la norma.
- Plate feeder: son alimentadores para el manejo de material que están en el nivel de acarreo en el manejo del mineral en este nivel de acarreo.

- PPR: sigla para denominar Planes de prevención de riesgo
- RESSO: sigla utilizada para denominar Reglamento Especial de Seguridad y Salud Ocupacional.
- SSM: sigla usada para denominar superintendencia de servicios a la minería.

Resumen

El objetivo principal de esta memoria de título es dar a conocer una nueva metodología de gestión de contratos en la División el Teniente de Codelco. Esta metodología implica un control exhaustivo de costos, dotación y presupuestos, generando indicadores de gestión para monitorear el desempeño, realizar reuniones para analizar la gestión del contrato con las empresas contratistas, buscando relaciones colaborativas y finalmente, realizar un escalamiento a los altos cargos de la gestión del contrato.

La información que se requiere realizar gestión de información pertenece a la división el Teniente de Codelco Chile. La que involucra varias áreas: los “usuarios Codelco” son los requieren y utilizan los servicios, “abastecimiento” quienes licitan y contratan estos servicios y por último las empresas contratistas quienes ejecutan los servicios según las necesidades de los usuarios

Las principales falencias en la gestión de los contratos de la División el Teniente están relacionadas con temas de productividad, reducción de costos de la producción, controlar de mejor manera la dotación y generar relaciones de mutuo beneficio con las empresas relacionadas. Es por esta razón, que nace la necesidad de gestionar la información de la contratación de servicios con un modelo o metodología adecuada que permita orientar esta información a estas nuevas necesidades.

Se determinara una solución que optimizara el servicio, identificando causa y raíces, realizando levantamiento de información, realizado gestión y generando posibles soluciones, lo que sirve como estructura básica para la identificación y levantamiento de los requerimientos para la gestión de información en la contratación de servicios.

Abstract

The main objective of this thesis is to introduce a new contract management methodology in Codelco Teniente division. This methodology involves a comprehensive control for costs, headcounts and budgets, creating management indicators to monitor performance, conduct meetings to discuss contract management with contractors, looking for collaborative relationships, and finally reporting all this activity to the senior administration of contract management.

The information to be managed belongs to the El Teniente division of Codelco Chile. Which involves several areas: the “Codelco Users” which required and use the services, “Procurement” who bid and hire these services and finally the contractors who perform services according to the user needs.

The main problems in contract management in Teniente Division are related to productivity issues, reducing production costs, improve headcount control and generate win-win relationships with partnerships. It is for this reason that comes the need to manage contract information with an adequate model or methodology to guide this information to these new needs.

A solution that optimizes the service will be determined, identifying causes and roots, making information gathering, managing and generating possible solutions, which serves as a basic scope for identifying and gathering requirements for information management in services procurement.

Capítulo 1

1.1 Introducción

En todas las empresas existen sistemas de información, en los cuales se integra el negocio con la tecnología de información, con el objetivo de tener un mayor control del negocio y una buena toma de decisiones.

La orientación de los objetivos en las empresas va directamente relacionada a mejorar la productividad y bajar los costos, por esto es necesario tomar medidas relacionadas con la gestión, que es donde se pueden mejorar estas palancas orientadas a la eficiencia en los procesos.

Para el desarrollo del presente estudio se tendrá que analizar en profundidad las áreas involucradas en gestión de información en la contratación de servicios de la división el Teniente de la corporación del cobre Codelco Chile.

Actualmente esta información es depositada en servidor de archivos y es intercambiada por medios un tanto informales, tales como valija, Cd u otro.

Aunque el proceso se trata de llevar con el máximo de control y rigurosidad, existen deficiencias en la manera de operar, ya que no está estructurado, por lo que se puede desprender según lo observado en terreno que no se están obteniendo los resultados esperados.

Dada la importancia que tiene alcanzar estos objetivos en las empresas, es fundamental realizar gestión de información, desarrollar un modelo de gestión de información que permita estructurar y mejorar la toma de decisiones, todo esto apoyada de alguna herramienta metodológica que nos permita tener un buen funcionamiento mejorando la productividad de las áreas involucradas.

1.2 Planteamiento del Problema

En la dirección de abastecimiento perteneciente a la división El Teniente de Codelco, no existe una metodología clara de cómo gestionar los contratos de servicios a largo plazo. En la gestión de contratos hay tres partes involucradas, Abastecimiento, Usuarios (gerencias) y Empresas Contratistas, sin embargo no existe ni un plan ni procedimiento que permita hacer este proceso más ordenado y estructurado. Hoy de la manera que se está desarrollando esta actividad no funciona, ya que se producen constantemente retrasos, que no se puede controlar, falta de control en los plazos de elaboración de los contratos, poco tiempo o estructura para estudiar contratos antes de salir a licitar, limitado poder de negociación por parte de los usuarios con los proveedores y nulas alianzas a largo plazo con empresas contratistas.

Dada esa situación, lo que se pretende es elaborar una herramienta de gestión que permita mejorar la interacción entre las partes involucradas, producto de la relevancia de este proceso para la división El Teniente, orientado a mejorar la productividad y reducir los costos.

1.3 Objetivo General

Desarrollar una metodología de gestión de información que permita mejorar la estructura y el proceso de la toma de decisiones de contratos de servicios de Codelco División el Teniente con empresas contratistas, de tal forma de lograr una mayor productividad y eficiencia.

1.4 Objetivos Específicos

Gestionar y analizar las etapas del proceso actual INSITU.

Hacer levantamiento de información de las áreas involucradas.

Identificar ejecutantes actuales involucrados en este proceso.

Elaborar una herramienta de gestión adaptada a las necesidades detectadas.

Definir nuevos roles y tareas para generar esta metodología.

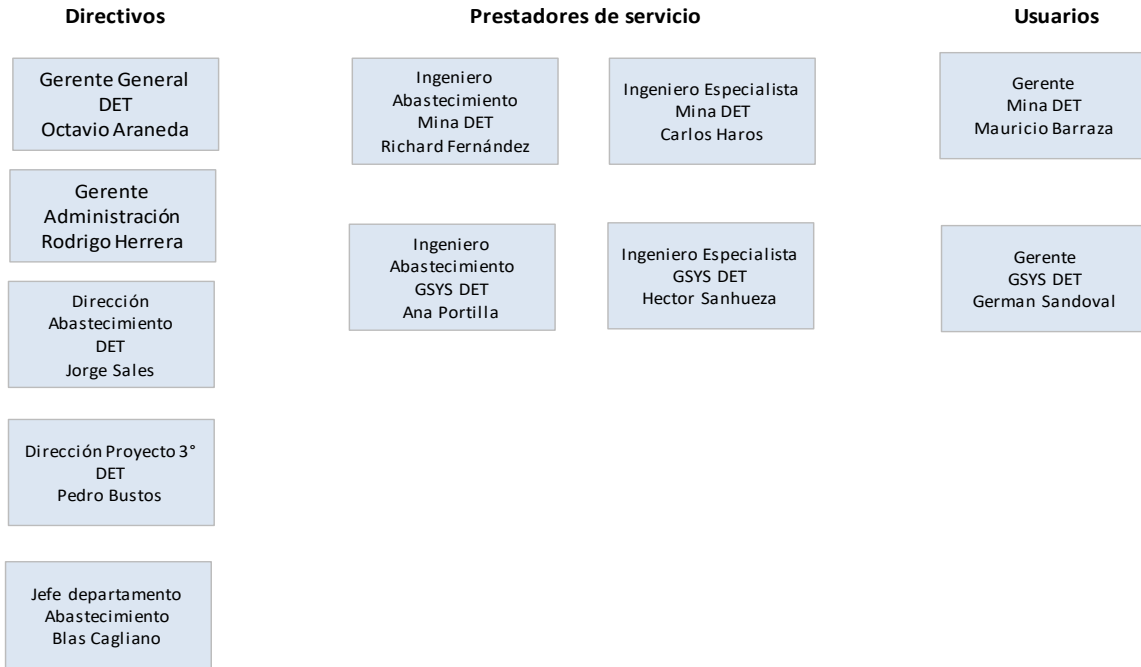
Generar indicadores de control para los contratos seleccionados

1.5 Alcance

Esta propuesta de memoria para optar al título de Ingeniero civil industrial de la Universidad de Valparaíso es el desarrollo y aplicación de una metodología que permita dar solución a la problemática mencionada, con el objetivo de mejorar la gestión de contratación de servicios incrementando la productividad en esta actividad asociada a la minería en el dirección de abastecimiento de la Gerencia de administración de la División El Teniente de Codelco Chile , específicamente el desarrollo del marco teórico y de esta memoria de título se llevara a cabo en relación a la adaptación del libro The execution Premium de los autores Kaplan y Norton año 2008. En lo cual primero se establecerán los pasos a seguir para mejorar la gestión de contratos y luego se aplicará en primera instancia a los contratos de servicios seleccionados en la gerencia mina que son relevantes para la división, en los que se podrá observar sus respectivas mejoras, posibles ahorros y el enfoque que debe seguir cada contrato.

1.6 Estructura organizacional

Tabla 1 Organigrama.



Historia Empresa

Tabla 2 Descripción de la empresa.

NOMBRE EMPRESA	Codelco, División El Teniente
RUT	61704000-K
GIROS	Minería de Cobre
VENTAS 2013 (US\$)	14.956
EXCEDENTES 2013 (US\$)	3.889
ENCARGADO PROYECTO (MEMORIA)	Andrés Torres C. Coordinador de Abastecimiento.

Historia

En 1905 el pionero estadounidense William Braden, con su empresa BradenCopper, comenzó la explotación del mineral en plena Cordillera de Los Andes. Posteriormente, su administración fue traspasada a la Kenecott Corporation, que catapultó a El Teniente al liderazgo de la gran minería mundial, introduciendo paulatinamente la tecnología e ingeniería en minas.

Su sitio como la mina subterránea más grande del mundo se vio confirmado a partir de 1968 cuando el Estado chileno adquirió el 51 por ciento de la propiedad de El Teniente a través del proceso de Chilenización del Cobre. Buscando consolidar esa posición y aportar al máximo para el desarrollo de Chile, en 1971, con la nacionalización de la gran minería, se convirtió en una empresa ciento por ciento estatal.

Actualmente la minería constituye a uno de los rubros más importantes de nuestro país, constantemente esta actividad necesita una serie de servicios que van enlazados, para aumentar la productividad y la eficiencia de los procesos se hace primordial trabajar con profesionales capacitados de la mano de tecnología y herramientas adecuadas que nos ayuden a controlar las variables que puedan afectar el proceso.

Capítulo 2

Marco teórico

En este capítulo se darán a conocer conceptos relacionados y herramientas de gestión relacionados con la memoria de título.

Para conseguir la efectividad operacional en las empresas es necesario integrarla con la gestión estratégica. Por esta razón cuando fijemos una visión en una empresa se tiene que realizar con buenos procesos operacionales, ya que esto nos llevara a obtener una excelencia operacional, lo que se verá reflejado en reducción de costos, mejorar la calidad y mínimos tiempos de procesos.

En la reingeniería y la gestión de los procesos, también coincide; “los procesos operacionales de alto desempeño son necesarios pero no suficiente para el éxito organizacional”. Un planificador estratégico sénior de una empresa confirmo esta opinión cuando dijo “usted puede tener los mejores procesos del mundo, pero si sus procesos de gobernanza no brindan el rumbo y la corrección del curso necesaria para alcanzar las metas, el éxito es cuestión de suerte”. (Michael Hammer).

De esto se puede deducir que si no somos capaces de integrar y alinear estos dos procesos a la hora de conseguir la efectividad operacional nuestro proyecto podría fracasar.

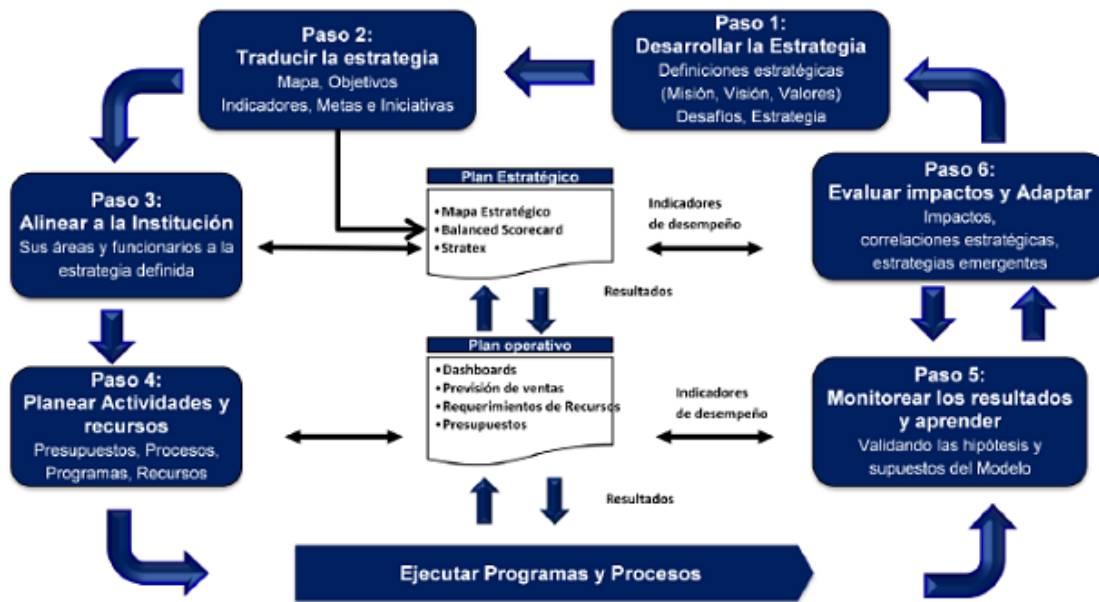
Otro factor que nos también nos podría desfavorecer son los equipos y los empleados que participan en estos procesos.

En parte, la brecha entre la ejecución y las operaciones proviene de la gran proliferación de herramientas para la formulación de estrategias y las mejoras operacionales ocurridas durante los últimos 30 años. El desarrollo de la estrategia comienza con herramientas como la declaración de misión, valores y visión, junto con análisis externos competitivos, económicos y ambientales, que se resumen en el análisis FODA de la empresa. (The Execution Premium, año 2008).

Dentro de las metodologías utilizadas en la elaboración de la estrategia están las cinco fuerzas de Porter, el marco de posicionamiento competitivo, los mapas estratégicos y BSC.

En resumen, el desarrollo de la estrategia y los vínculos entre ella y las operaciones siguen siendo variados y fragmentados. Dada la multiplicidad de herramientas de gestión de las operaciones y la estrategia hoy disponible, se cree que las empresas se beneficiarían si adoptaran un enfoque orientado a los sistemas que relacionen la estrategia con las operaciones. Contar con un sistema de gestión amplio e integrado puede ayudar a superar las dificultades y la frustración que muchas experimentan a la hora de implementar sus estrategias, en especial si se trata de estrategias nuevas y transformacionales. (The execution Premium, año 2008).

Ilustración 1 Un sistema de Gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional.



Fuente elaboración Propia.

Esta Ilustración representa la base del marco teórico de esta memoria de título, que es una arquitectura de un sistema de gestión integrado que relaciona la formulación y la planificación de la estrategia con la ejecución operacional. Este sistema consta de seis etapas.

(El libro “The Execution Premium”, 2008) muestra como las empresas pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones para que las actividades operacionales diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos.

Las etapas tienen que ser desarrolladas de manera sistemática, cada una de estas etapas es explicada a continuación:

- Desarrollar la estrategia
- Planificación de la estrategia
- Iniciativas estratégicas
- Alineación de las unidades organizacionales
- Planificación de las operaciones
- Reuniones de revisión de la estrategia
- Oficina gestión estratégica

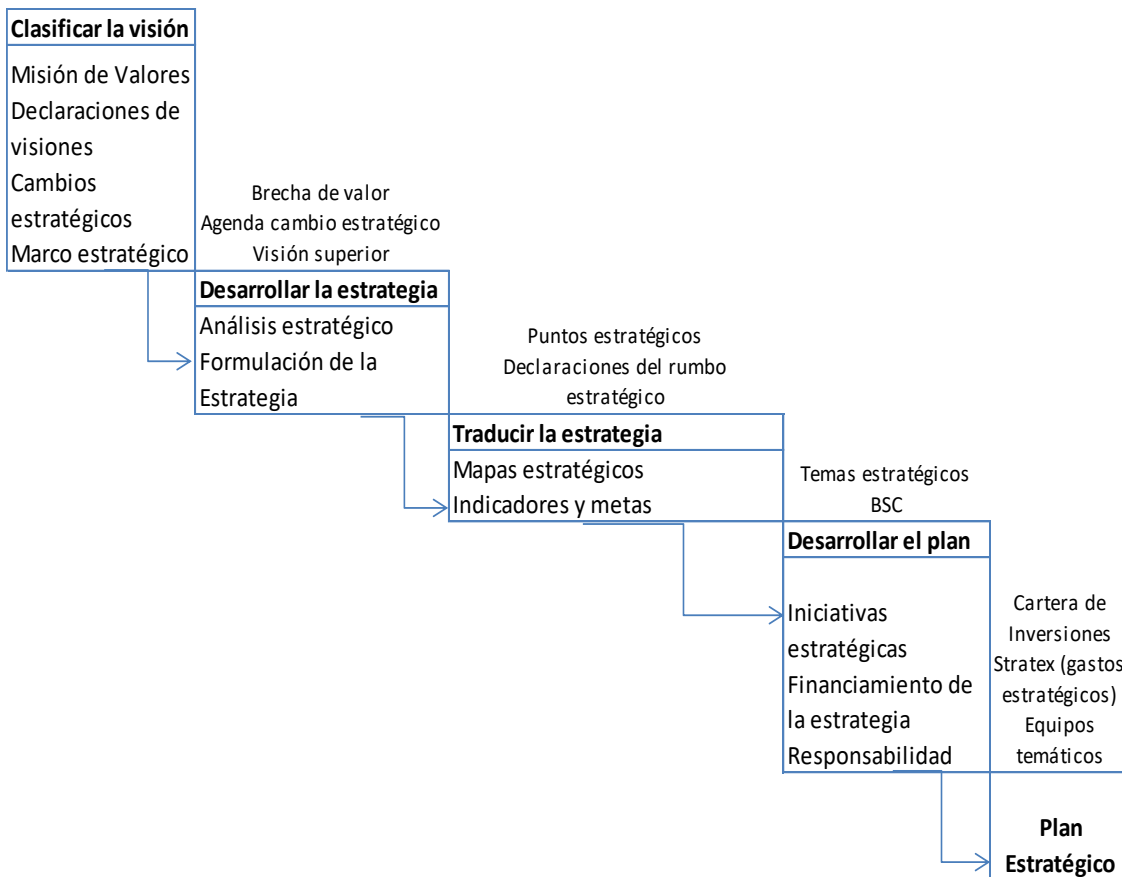
2.1 Desarrollar la estrategia

Lo primero es definir la visión de la empresa respecto al proyecto que se desarrollara y finaliza con los líderes de la empresa alineados e impulsando esta acción a ejecutar, por lo que se puede decir que el objetivo principal de esta primera etapa es enfocarse y estructurar las mejores prácticas asociadas a este nuevo proyecto.

En este capítulo se muestran una serie de ilustraciones que tienen relación con la definición de la estrategia que nos guían didácticamente en los pasos que deben seguir las organizaciones al momento de trabajar en esta etapa.

La ilustración que se muestra a continuación detalla los pasos a seguir en como primera instancia en la formulación de la estrategia organizacional, es ejecutada principalmente por los ejecutivos superiores de la empresa y tiene relación con el enfoque que desarrollaremos, las herramientas que utilizaremos, los responsables de cada etapa , iniciativa y como financiaremos nuestro plan estratégico.

Ilustración 2 Sistema de Gestión: Desarrollo de la estrategia.



Fuente Elaboración Propia.

Tal como resume el cuadro de la ilustración N°3 las empresas u organizaciones comienzan desarrollando o reafirmando su misión, valores y visión. Luego consideran fuerzas externas e internas que afectan a la estrategia. Por lo que se identifican los puntos y analizan los puntos clave, creando razones de peso para que existan estos cambios organizacionales.

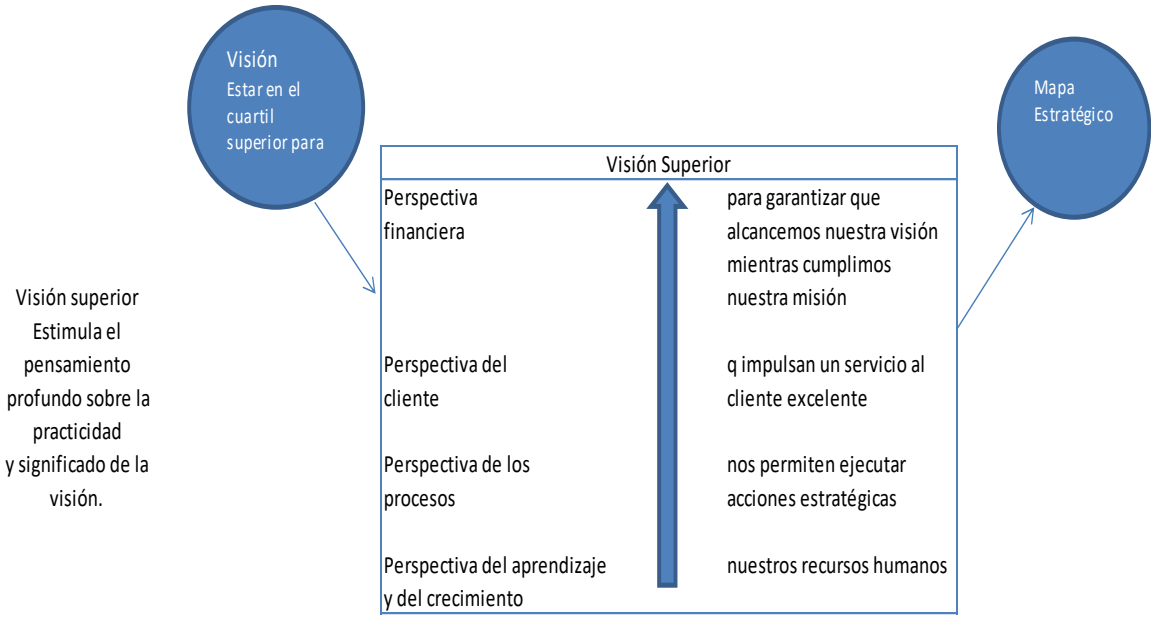
Ilustración 3 Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia.

Proceso de desarrollo de la estrategia	Objetivos	Barreras	Herramientas Representativas
1. Clasificar la misión, valores y visión. ¿Por qué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización.	Con frecuencia la visión se describe en términos que no conducen a la ejecución	Misión clara Valores Centrales Visión cuantificada Agenda del cambio estratégico Visión superior
2. Realizar un análisis estratégico ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia	Identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia.	Con frecuencia, el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia.	Análisis del entorno (PESTEL) Análisis Competitivo (FODA) Análisis de la estrategia de registro Puntos estratégicos
3. Formular la Estrategia ¿Cómo podemos competir mejor?	Definir dónde y cómo competirá la organización	Existe un gran número de metodologías posibles. No hay consenso sobre qué enfoque utilizar en cada circunstancia	Análisis de los problemas claves Metodologías estratégicas Declaración del rumbo estratégico Lo imprescindible

Fuente elaboración Propia.

La ilustración N°4 nos muestra que si está bien definida la visión superior sustentada en los mapas estratégicos que son un marco general para una visión integrada de la estrategia, lo que quiere decir que el equipo ejecutivo tiene que definir estas cuatro perspectivas del mapa estratégico para alcanzar una visión superior. Por lo que obtendrá una mirada integrada de los factores que definen la visión, tanto en las personas, la tecnología, los procesos y los activos intangibles.

Ilustración 4 Visión superior para alentar el pensamiento profundo y alineación de la estrategia.



Fuente elaboración Propia.

La ilustración N° 5 nos da conocer otra herramienta que tienen que tener presente los ejecutivos en la definición de de la estrategia, ya que esta herramienta evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico y nos muestra el entorno político, social, ambiental, legal y tecnológico. También se podrían utilizar otras herramientas como las cinco fuerzas de Porter: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los

proveedores, la disponibilidad de sustitutos, la amenaza de los nuevos entrantes y la rivalidad del sector.

Análisis PESTEL

Fuerzas de Porter

Ilustración 5 El análisis externo Puede organizarse con el marco PESTEL.

<p>Análisis político</p> <p>Riesgo de invasión militar Marco legal para la aplicación de contratos Protección de la propiedad intelectual Normativas comerciales y aranceles Socios comerciales favorecidos</p>	<p>Análisis económico</p> <p>Tipo de sistema económico en los países donde opera Intervención del gobierno en el mercado libre Ventajas comparativas del país sede Tipos de cambio y de la estabilidad de la moneda del país sede Eficiencia de los mercados financieros Calidad de la infraestructura</p>	<p>Nivel de capacitación de la fuerza laboral Costos de la mano de obra Etapa del ciclo económico Índice crecimiento económico Ingreso discrecional Tasa de desempleo Índice Inflación Tasa de Interés</p>
<p>Análisis social</p> <p>Demografía Estructura de clase Educación Cultura Espíritu emprendedor Actitudes (salud, conciencia ambiental, nutrición) Intereses para el tiempo libre</p>	<p>Análisis tecnológico</p> <p>Desarrollo tecnológico reciente Impacto de la tecnología en la oferta de productos Impacto en la estructura de costos Impacto en la estructura cadena de valor Tasa de difusión tecnológica</p>	
<p>Análisis ambiental</p> <p>Emisiones de gases del efecto invernadero Residuos tóxicos producidos Residuos líquidos liberados Consumo de energía Nivel de reciclado Consumo de agua potable Impacto ambiental total</p>	<p>Análisis legal</p> <p>Leyes antimonopolio Normativa de precios Impuestos Legislación salarial Semana Laboral Beneficio obligatorio para los empleados Normativa de seguridad industrial Requerimientos y etiquetado de productos</p>	

Fuente elaboración Propia.

Otro punto importante a considerar es el análisis interno que deben realizar las organizaciones al momento de definir una estrategia, una herramienta de gran utilidad en este punto es el análisis de la cadena de valor de Porter, la que nos muestra la secuencia del proceso que tienen las empresas para entregar a los clientes sus productos y servicios. Esta herramienta nos permite visualizar las etapas que queremos mejorar o realizar de manera distinta. Luego de realizar estos análisis externo e interno, el equipo encargado de realizar la estrategia tiene que enfocarse en uno de los puntos más importantes, el análisis FODA que nos muestra la Ilustración N°6, el cual identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que tiene la organización. Ya que el análisis interno y externo genera una gran cantidad de información el análisis FODA es una especie de resumen todas estas condiciones trabajadas por el equipo ejecutivo en una lista breve.

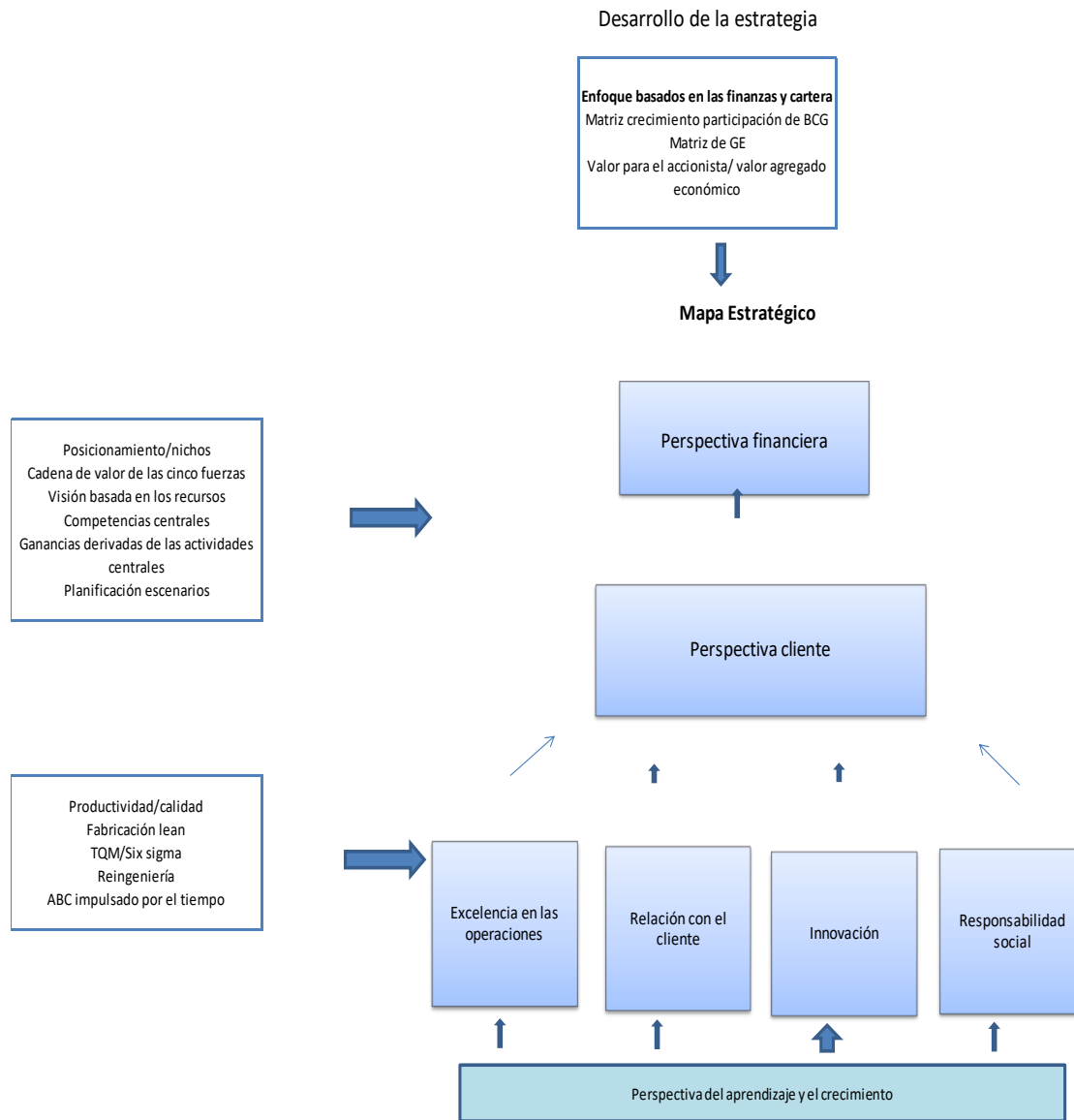
Ilustración 6 Matriz FODA Organizada según perspectivas BSC

Pautas FODA				
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiera	Fortalezas y debilidades del desempeño actual		Oportunidades de los crecimiento de los ingresos y mejoras a la productividad capaces de cerrar la brecha entre el desempeño actual y el objetivo financiero abarcador	Amenazas al mantenimiento o mejora del desempeño financiero; amenazas de los competidores que influirán en nuestra estrategia defensiva y clasificarán la extensión y velocidad de las mejoras requeridas
Del cliente	Fortalezas y debilidades existentes en nuestra propuesta de valor tal como es percibida por los clientes, competidores y el mercado		de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la estrategia de propuesta de valor para el cliente tal como es percibida por los clientes y sus	Amenazas de los clientes y competidores
De los procesos	Fortalezas en nuestros procesos internos; donde somos excelentes	Debilidades en nuestros procesos internos y la cadena de valor	Oportunidades para mejorar los procesos internos y así aprovechar las oportunidades	Amenazas planteadas por las debilidades de los procesos internos
Del crecimiento	Fortalezas y debilidades de la gente, de la cultura, las competencias centrales y las capacidades estratégicas		Oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades para permitir las prioridades estratégicas	Amenazas y riesgos para cumplir con estrategia debido a un déficit de capacidades en nuestra gente, la estructura, las competencias y la cultura

Fuente elaboración Propia.

La Ilustración N° 7 nos muestra las distintas metodologías que pueden ser utilizadas finalmente para la formulación de la estrategia.

Ilustración 7 Metodología disponibles para respaldar proceso de formulación de la estrategia.



Fuente elaboración Propia.

2.2. Planificación de la estrategia

La planificación estratégica convierte las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean las organizaciones para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.

La creación de mapas estratégicos es una arquitectura para integrar las operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización. (“The Execution Premium”, 2008)

Algunos puntos de los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. (“The Execution Premium”, 2008)

Las ilustraciones que se muestran a continuación tienen que ver con fidelizar al cliente y mejorar la estrategia aportando valor a la productividad

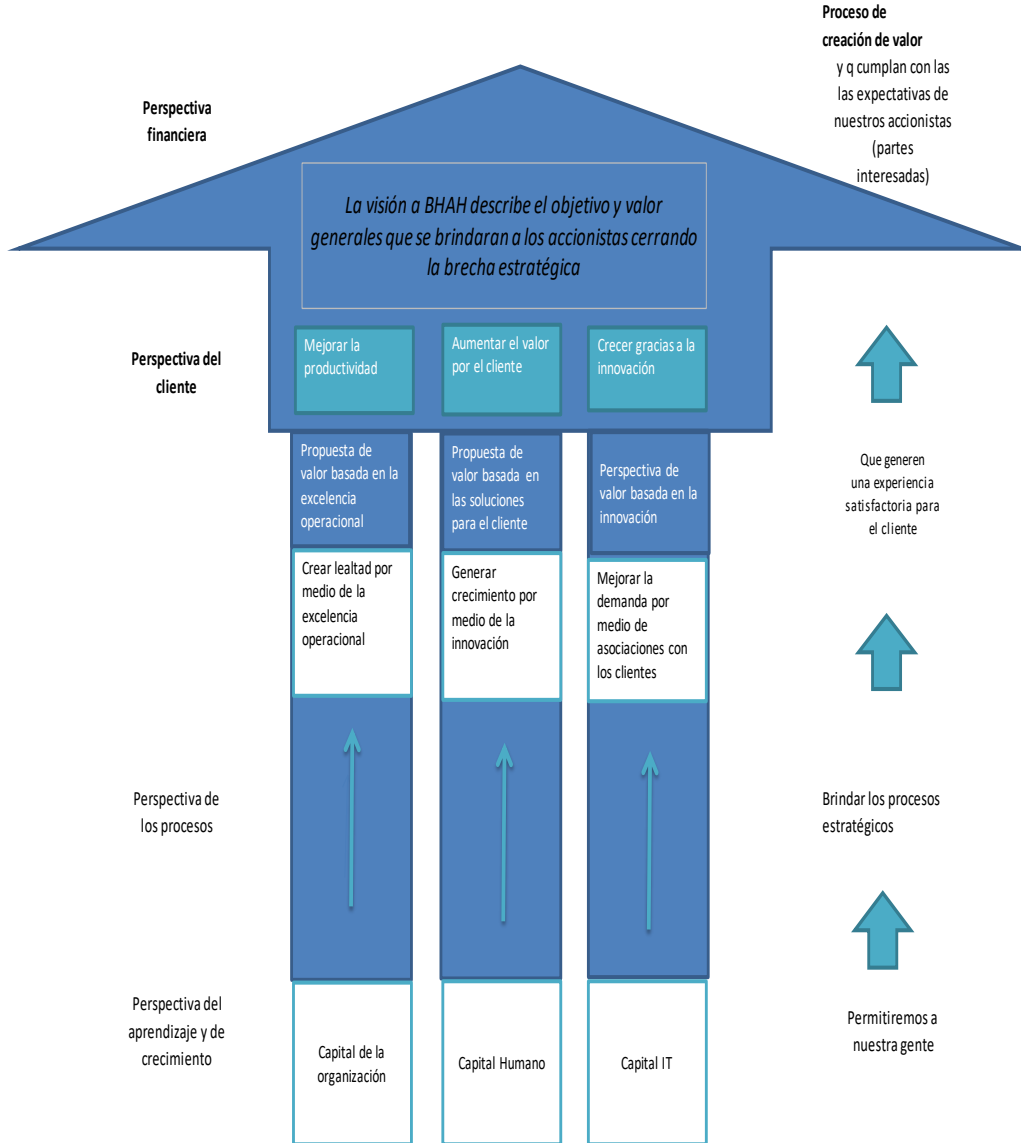
Ilustración 8 Modelo del proceso de traslado de la estrategia.

Proceso de traslado de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
Creación del mapa estratégico ¿Cómo expresamos nuestra estrategia?	Desarrollar un modelo integrado de la estrategia que unifique diversos componentes del plan	Las estrategias típicas son construidas por distintos grupos de diferentes sectores de la organización. No están integradas	Mapa estratégico (causa y efecto) Objetivos estratégicos
Selección de indicadores y metas ¿Cómo medimos nuestra estrategia?	Convertir las declaraciones del rumbo estratégico en indicadores y metas que puedan relacionarse con el sistema de gestión	Los objetivos y metas de nivel mas bajo no están alineados con los objetivos de mas alto nivel	BSC Indicadores Metas Brechas

Fuente elaboración Propia.

Ilustración 9 Modelo del proceso de traslado de la estrategia.

La estrategia consta de varios temas paralelos y complementarios



Fuente elaboración Propia.

Los temas estratégicos por lo general redundan en beneficios en diferentes periodos de tiempo. El ahorro en los costos debido al mejoramiento de los procesos operacionales genera beneficios rápidos (de seis a doce meses). El cambio de propuesta de valor para el cliente

produce beneficios a mediano plazo (de uno a tres años). Los procesos relacionados con la innovación, en general, toman más tiempo para mejorar los ingresos y los márgenes de ganancia (de tres a cinco años). Todos estos temas son cruciales para la estrategia. Una estrategia que ignore la innovación a largo plazo con el fin de crear rentabilidad a corto plazo no es sustentable. Una estrategia que pase por alto la relación con el cliente no es práctica.

Una estrategia que desestime las mejoras operacionales a corto plazo no puede cumplir con los compromisos relativos al producto, cliente y a las finanzas. Un mapa estratégico, organizado según varios temas estratégicos paralelos, permite a las empresas gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo. Al construir un mapa estratégico basado en un grupo de temas estratégicos, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos claves de la estrategia y aun así lograr que funcionen de manera coherente. Los temas que cruzan funciones y unidades de negocio también respaldan al enfoque sin fronteras necesarias para que la ejecución de la estrategia sea exitosa. (“The Execution Premium”, 2008).

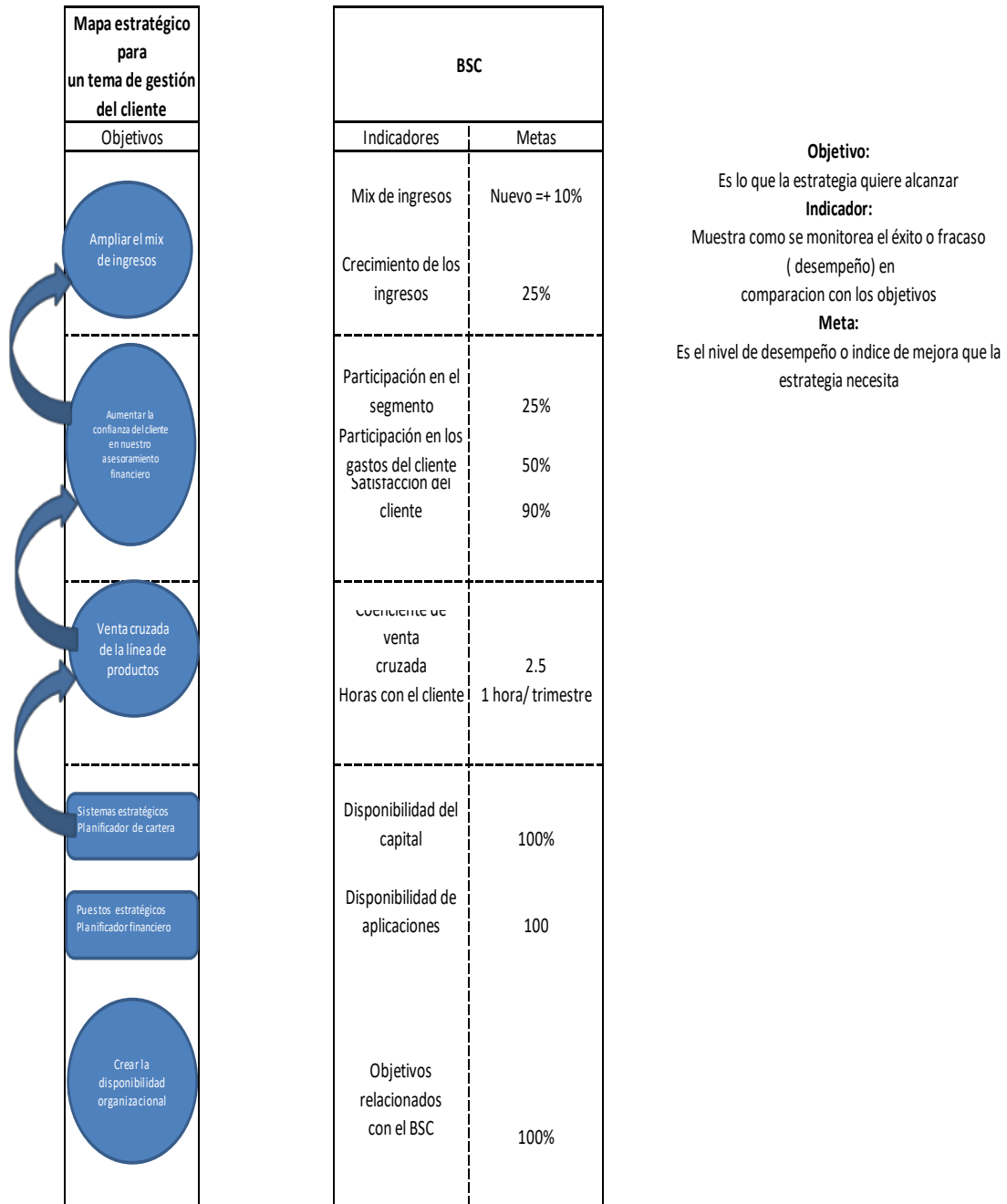
Selección de indicadores y metas

Los objetivos estratégicos y los mapas estratégicos aclaran, con palabras y diagramas, los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y largo plazo. Pero siguiendo el consejo de “Lord Kelvin”, aún debemos lograr que los objetivos estratégicos sean más significativos y ejecutables seleccionando indicadores para ello. (“The Execution Premium”, 2008).

“Lord Kelvin” destacado científico británico, “a menudo digo que cuando puede medirse lo que uno dice, y expresarlo en números, se sabe algo sobre el tema; pero cuando no es posible medirlo, cuando no se puede expresar en números, ese conocimiento es de naturaleza precaria e insatisfactoria”. Si es imposible medirlo, no es posible mejorarlo. (“The Execution Premium”, 2008).

Ilustración 10 El BSC Brinda indicadores y metas ejecutables para el tema estratégico de gestión del cliente.

El BSC brinda indicadores y metas ejecutables para el tema estratégico de gestión del cliente



Fuente elaboración Propia.

Selección de metas

Las metas son compatibles y alcanzarlas permitirá a la empresa cerrar su brecha de valor y obtener el resultado establecido en su visión. Existen dos técnicas que facilitan la definición de metas: la división de la brecha de valor general en metas para cada tema estratégico y la definición de metas dentro de cada tema en función de la lógica de causa y efecto del mapa estratégico.

Asignación de la brecha de valor a los temas estratégicos

La meta crea una brecha de valor entre la aspiración y la realidad actual. La estrategia debe cerrar esta brecha de valor.

Los ejecutivos estratégicos pueden dividir la brecha de valor en submetas para cada tema estratégico. Los temas crean valor de diferentes maneras y en total, los valores creados por los temas individuales deberían sumarse a la brecha valor general las metas establecidas para cada tema reflejan el impacto relativo del tema en la creación y producción de los diversos componentes de la estrategia. (“The Execution Premium”, 2008).

2. 3. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son la fuerza que acelera y mueve las organizaciones, venciendo la inercia y la resistencia al cambio. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyecto y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñadas para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado.

Aunque la necesidad de vincular la estrategia a largo plazo con los planes de acción inmediatos parezca obvia, no necesariamente las empresas lo vinculan. (“The Execution Premium”, 2008).

Ilustración 11 Modelo del proceso de gestión de iniciativas.

Proceso de gestión de iniciativas	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
1. Elección de iniciativas estratégicas ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?	Definir la cartera de iniciativas necesarias para cerrar cada una de las brechas de desempeño	Las inversiones estratégicas se justifican de manera autónoma en distintas partes de la organización	Carteras de iniciativas para cada tema estratégico
2. Financiamiento de la estrategia ¿Cómo financiamos nuestra estrategia?	Brindar una fuente de financiamiento de las iniciativas estratégicas independiente del presupuesto operacional	El financiamiento de cartera de distintos negocios es contrario a la estructura departamental jerárquica del proceso de presupuesto	STRATEX Iniciativas priorizadas
3. Definición de responsabilidades ¿Quién lidera la ejecución de las iniciativas estratégicas?	Definir responsabilidades para la ejecución de temas estratégicos que trasponen los diversos negocios.	En general los miembros del equipo ejecutivo son responsables de la gestión dentro de silos funcionales o de unidades de negocio	Dueños de los temas Equipos temáticos

Fuente elaboración Propia.

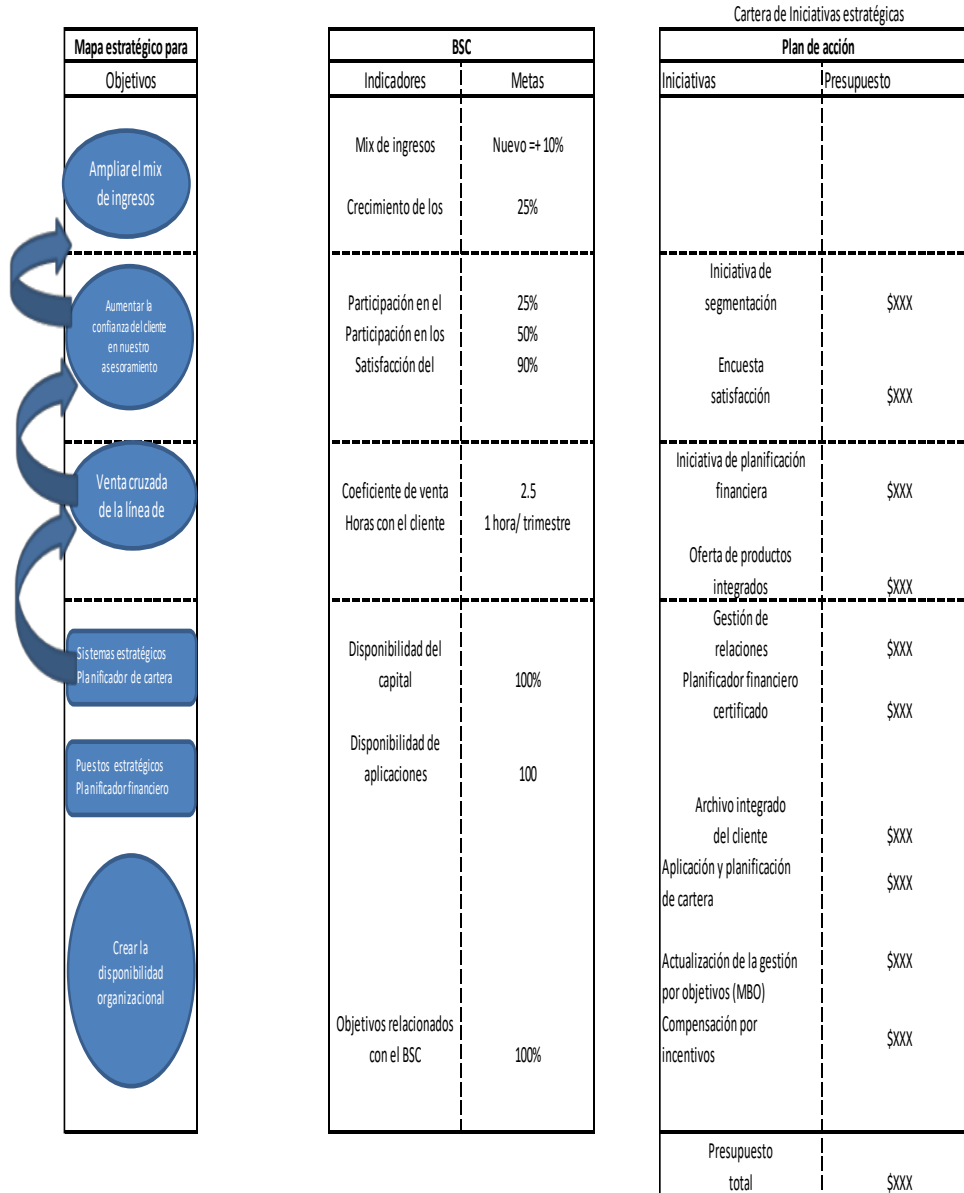
El plan estratégico requiere la gestión coordinada de múltiples iniciativas en toda la empresa, incluidos los procesos que cruzan las diferentes funciones y unidades de negocio.

Las iniciativas no deben seleccionarse aisladamente. Por lo general, el logro de un objetivo estratégico en la perspectiva financiera o del cliente requiere iniciativas múltiples y complementarias provenientes de diversos sectores de la organización, como recursos humanos, tecnología de la información, marketing, distribución y operaciones. Se recomienda que cada objetivo no financiero cuente al menos con una iniciativa para impulsar su logro, pero también se recomienda agrupar las iniciativas por tema estratégico y considerarlas parte de una cartera integrada. Para la implementación del tema estratégico de la gestión del cliente se requiere la implementación de todo el conjunto de iniciativas si se desea que el tema cumpla los objetivos de desempeño. Por ejemplo, la mejora de la disponibilidad del capital humano requiere dos iniciativas: una para desarrollar las habilidades de gestión de las relaciones entre los empleados, y otra para lograr que los empleados obtengan la acreditación correspondiente como planificadores financieros certificados. Si se ejecutan estas dos iniciativas, se alcanzará la meta de lograr una disponibilidad del capital humano del 100%, establecida para los empleados que atienden a los clientes objetivos.

Sin embargo, si no se ejecutan de manera efectiva las iniciativas para los otros objetivos, el desempeño general se verá reducido. La disponibilidad del capital humano debe estar acompañada de la disponibilidad de nuevas ofertas de productos, nuevos sistemas de información centrados en el cliente y un nuevo sistema de relaciones con el cliente. Un programa integral para gestionar las carteras de iniciativas requiere la implementación simultánea de todas las iniciativas de un tema. (“The Execution Premium”, 2008).

Ilustración 12 Cartera de iniciativas estratégicas.

Debe de desarrollarse una cartera de iniciativa para cada tema



Fuente Elaboración Propia.

Las empresas obtienen beneficio inmediato a partir de la creación de su primer mapa estratégico cuando realizan un proceso de revisión y racionalización de iniciativas.

Ilustración 13 Ejemplo de cómo las empresas alinean sus estrategias.

Las empresas prueban la alineación de sus iniciativas con los temas estratégicos y objetivos

Programas/Proyectos	Rediseño de compras	Capacitación de la fuerza de ventas	Mejora de depósitos	Identificación de necesidades de calidad	Embudo de desarrollo de productos	Reestructuración del sistema financiero	Conectividad c/de at. Telefónica cliente	Iniciativa "n"
Optimizar prestación de servicios	X			X				
Objetivo 1								
Objetivo 2								
Desarrollar relaciones con los socios		X					X	
Objetivo 3								
Objetivo 4								
Impulsar valor futuro					X			
Objetivo 5								
Cumplir con los estándares								
Desarrollar nuestra capacidad de focalización		X					X	
Objetivo 7								
Objetivo 8								

Fuente elaboración Propia.

Este proceso de racionalización de iniciativas, que debe realizarse no bien se haya creado el mapa estratégico, produce ahorros financieros inmediatos que suelen cubrir con creces el costo incurrido en la implementación del proyecto

Algunas de las mejores ideas provienen de los empleados de primera línea. Una vez que los empleados conocen las estrategias mediante la comunicación del mapa estratégico, los

gerentes los alientan y les piden que generen nuevas ideas capaces de ayudar a la organización a alcanzar sus metas de desempeño.

Un grupo designado revisa todas las propuestas nuevas que se han acumulado y lleva a cabo una evaluación formal y un proceso de priorización. Muchas organizaciones cuentan con una planilla estándar para la propuesta de iniciativas, que abarca lo siguiente:

Descripción de la iniciativa

Tema estratégico u objetivo que la iniciativa procura respaldar

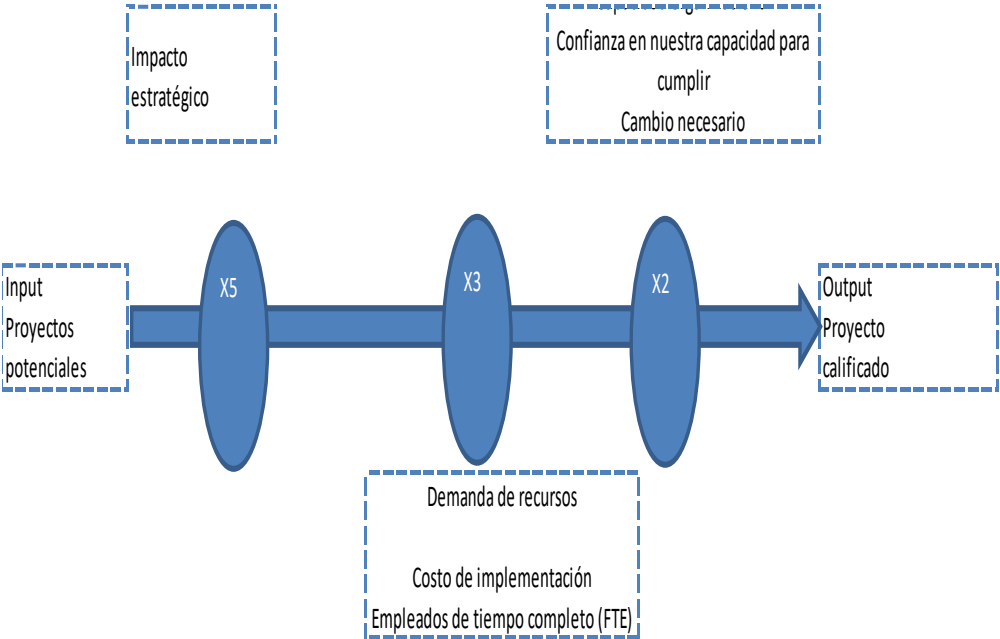
Resultados previstos

Requisitos de recursos, costo y tiempo

Luego el equipo aplica un proceso formal para evaluar y priorizar las iniciativas. La figura que se muestra a continuación examina las iniciativas existentes y las propuestas y llegar a un puntaje cuantitativo, según los criterios definidos por cada empresa y hacer la ponderación. (“The Execution Premium”, 2008).

Ilustración 14 Ejemplo de criterios de ponderación en las empresas para evaluar el impacto estratégico y beneficio. (Cuantitativamente)

El puntaje de cada iniciativa facilita la comparación



Modelo de calificación:

- Cada una de las iniciativas se prioriza según todos los criterios
- La priorización luego se multiplica por la ponderación del criterio
- Los puntajes de los criterios se suman para el puntaje total

Fuente elaboración Propia.

“Todas las iniciativas se califican en escala de 1 a 9 según los tres criterios, los cuales se ponderan. El puntaje del criterio de cada iniciativa se multiplica por la ponderación del mismo y se suman todos los criterios para llegar a un puntaje total. Cuanto más alto sea el puntaje, más prometedora será la iniciativa.”

Ilustración 15 Esquema de ponderación típico utilizado para calificar iniciativas según 3 criterios.

Criterio 1 (50%) Relevancia estratégica y beneficio	Criterio 2 (30%) Demanda de recursos	Criterio 3 (20%) Riesgos
Examinar la relevancia estratégica Graficar el mapa de los objetivos y determinar el impacto Determinar el beneficio estratégico	FTE y duración Cantidad de personas Cantidad de recursos Duración del proyecto Costo Inversión SG&A*	Riesgo del proyecto (complejidad, múltiples unidades, implementación y problemas operacionales) Exposición presupuestaria Disponibilidad de personal y habilidades
1 si no está bien alineada con la estrategia, el beneficio estratégico es pequeño. 2 Si está alineada con la estrategia, el beneficio estratégico es moderado. 3 Si está alineada con la estrategia, el beneficio estratégico es importante	1 Requiere muchos recursos valiosos para implementarse y sostenerse. 2 Requiere algunos recursos para implementarse y sostenerse. 3 Requiere pocos recursos para implementarse y sostenerse	1 Riesgo alto 2 Riesgo medio 3 Riesgo bajo

*Sigla en inglés que significa gastos administrativos, generales y de ventas.

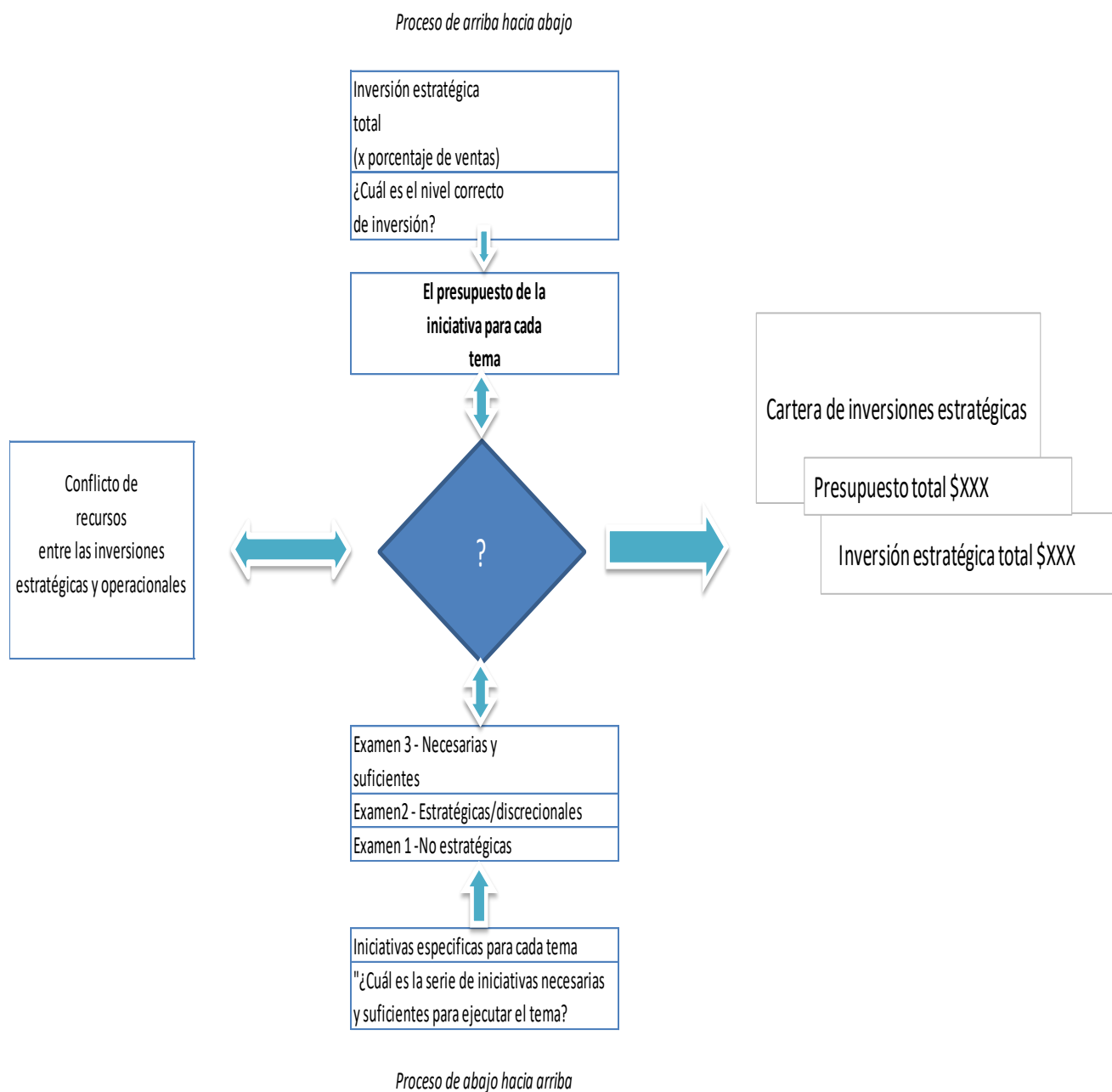
Fuente elaboración Propia.

Financiamiento de la estrategia

El equipo ejecutivo establece una reserva de fondos específicos e idealmente restringidos con el fin de apoyar las carteras de iniciativas para todos los temas estratégicos.

Desde hace mucho tiempo las empresas diferencian los fondos operacionales de los fondos de capital para separar los gastos que respaldan a las mejoras a corto plazo de los necesarios para proporcionar beneficios en múltiples periodos. Las organizaciones clasifican los gastos de su sistema financiero como gastos operativos (OPEX) o gastos de capital (CAPEX). Como se mencionó anteriormente, se cree que hay que crear una tercera categoría los gastos estratégicos (STRATEX), para separar los recursos necesarios para la implementar las iniciativas que proporcionan beneficio a largo plazo. (“The Execution Premium”, 2008).

Ilustración 16 Financiamiento de las iniciativas estratégicas.



Fuente elaboración Propia.

2.4. Alineación de las unidades organizacionales

La mayoría de las organizaciones constan de múltiples unidades de negocio y de soporte, de modo que el sistema de gestión también debe abordar como se integran la estrategia en las diversas unidades organizacionales. Además de alinear las unidades organizacionales con la estrategia el sistema debe alinear con ella también a los empleados. Salvo que el personal entienda las estrategias y este motivado para lograrla, es muy poco probable que la ejecución sea exitosa. La alineación de las unidades organizacionales corresponde a la etapa 3 del sistema de gestión.

Ilustración 17 Alineación de la organización.

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p>1 Alinear las unidades de negocios</p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de negocio para crear sinergias corporativas?</p>	<p>Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios</p>	<p>Con frecuencia las estrategias de las unidades de negocio se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre sus unidades de negocios</p>	<p>Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocio</p> <p>Alineación vertical y horizontal</p>
<p>2 Alinear las unidades de soporte</p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?</p>	<p>Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocio</p>	<p>A las unidades de soporte se les trata como " centros de gastos discrecionales" con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía.</p>	<p>Acuerdos de nivel de servicios</p> <p>Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte</p>
<p>3 Alinear a los empleados</p> <p>¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?</p>	<p>Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa</p>	<p>La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos</p>	<p>Programa de comunicación formal de la estrategia</p> <p>Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos</p> <p>Programas de incentivos y recompensas</p> <p>Programa de desarrollo de competencias</p>

Fuente elaboración Propia.

Alineación unidades de negocio

La estrategia corporativa propone crear más valor a la empresa a partir de un conjunto de unidades de negocio, en lugar de que funcionen de manera independiente con su propio capital y estructura de gobernanza. “Collis Montgomery” resumen una efectiva estrategia corporativa de la siguiente manera “una estrategia corporativa excepcional no consiste en un conjunto aleatorio de construcción individuales, si no en un sistema de partes interdependientes cuidadosamente construido, es una gran estrategia corporativa, todos los elementos (recursos, negocios y organización) están alineados entre sí. La alineación está impulsada por la naturaleza de los recursos de la compañía sus activos, habilidades y capacidades especiales”.

Ejemplos sinergias financieras:

Adquirir e integrar a otras empresas de manera efectiva.

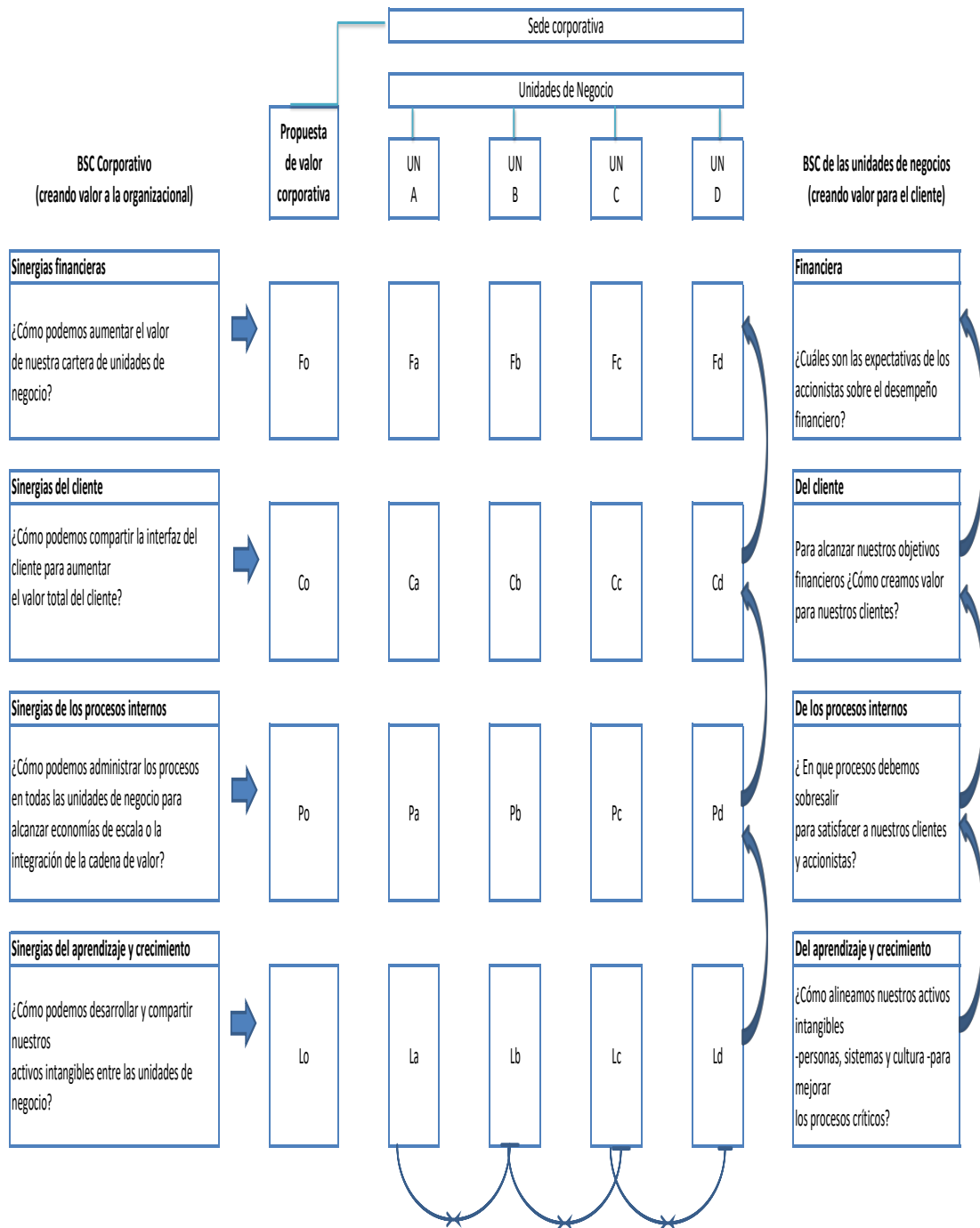
Operar un mercado de capitales interno eficiente mediante el uso de información privada (interna) para asignar capital a oportunidades productivas.

Llevar a cabo procesos de excelente supervisión y gobernanza en los diversos emprendimiento.

Potenciar una marca en común en múltiples unidades de negocio.

Lograr capacidades a escala o especializadas en las negociaciones con entidades externas como gobiernos, sindicatos, proveedores de capital y abastecedores. (“The Execution Premium”, 2008).

Ilustración 18 Construcción de BSC corporativo.



Fuente elaboración Propia.

Sinergia con el cliente:

Presentar sistemáticamente una propuesta de valor común en toda una red geográfica dispersa.

Aprovechar a los clientes comunes combinando productos o servicios de múltiples unidades para brindar a los clientes una propuesta de valor distintiva, caracterizada por el bajo costo, la conveniencia o las soluciones personalizadas.

Sinergias en los procesos:

Explotar las competencias centrales que potencien las excelentes tecnologías de productos o procesos entre las múltiples unidades de negocio.

Lograr economías de escala a través de recursos compartidos de fabricación, investigación, distribución o marketing.

Sinergias de aprendizaje y crecimiento

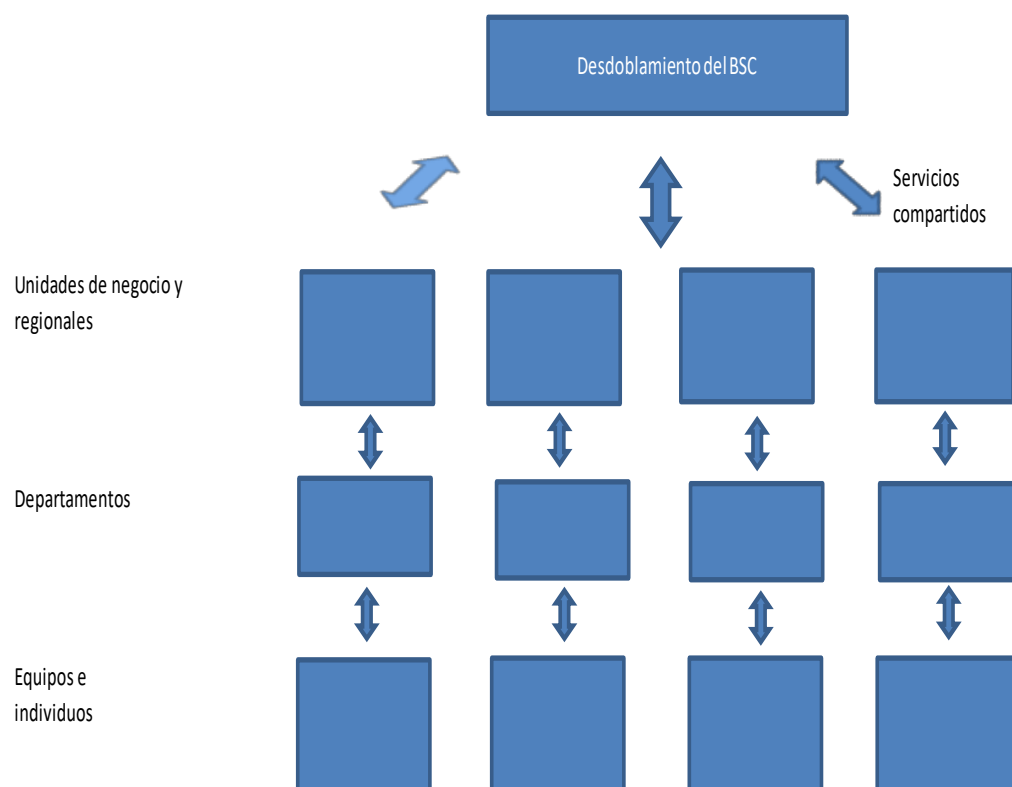
Optimizar el capital humano mediante excelentes prácticas de recursos humanos para el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo de líderes en múltiples unidades de negocio.

Potenciar la tecnología común, con una plataforma líder en la industria o un canal para los clientes, que pueda compartirse en múltiples divisiones de servicio y productos.

Compartir las capacidades de mejores prácticas mediante la gestión del conocimiento que transfiera la excelencia en la calidad de los procesos a las diversas unidades de negocio.

Los mapas estratégicos son herramientas ideales para ayudar a la sede corporativa a alinear a sus múltiples unidades organizacionales. Estas unidades de negocio tienen que ser diseñadas de manera jerárquica. (“The Execution Premium”, 2008).

Ilustración 19 Ejemplo de la alineación de las empresas tanto horizontal como vertical.



Fuente elaboración Propia.

La alineación del personal comienza con los programas de comunicación impulsados por los líderes. El programa de comunicación de la estrategia debe planificarse y administrarse con el mismo cuidado que cualquier campaña de marketing, estrategia de marca publicitaria.

El plan de comunicación debe transmitir el mensaje cada año al menos siete veces de manera diferente. Una vez que los empleados conocen la estrategia y la comprenden, la empresa puede consolidar el mensaje solicitando a los empleados locales que definan objetivos personales con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos a nivel corporativo y de las unidades de negocio.

Muchas empresas obtienen un mayor conocimiento y compromiso con la estrategia por parte de los empleados cuando relacionan los incentivos y los bonos salariales con el logro de

los objetivos del empleado, de la unidad de negocio y la empresa. Además los departamentos de recursos humanos trabajan en estrecho contacto con los empleados y sus supervisores para diseñar programas personalizados de capacitación y desarrollo de experiencias, de modo que los empleados puedan forjar las competencias que los ayuden a cumplir sus objetivos personales y contribuir al éxito de la unidad de negocio de la compañía. (“The Execution Premium”, 2008).

2.5. Planificación de las operaciones

Muchas organizaciones han logrado desempeño revolucionarios ocasionales sin utilizar sistema formal de gestión. Los líderes carismáticos y el arte de la gestión son fuerzas poderosas y a menudo efectivas. Sin embargo el desempeño que depende del poder de los líderes individuales no suele ser sostenible en el tiempo. Si una empresa no relaciona su estrategia con su gobernanza y procesos operacionales, no será capaz de sustentar sus éxitos. (“The Execution Premium”, 2008).

Ilustración 20 Planificación de las operaciones.

Proceso de ejecución de la estrategia	Objetivo	Barreras	Actividades representativas
1 Mejorar los procesos claves ¿Cuáles son los cambios a los procesos de negocios que requiere la estrategia?	Garantizar que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales	No hay alineación entre las prioridades estratégicas y los programas de mejoras continuas y de calidad	Gestión de calidad total Mejora a los procesos de negocios Factores clave para el éxito KPI/ tableros de control
2 Desarrollar el plan de capacidad de recursos ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes operativos y los presupuestos?	Garantizar que la capacidad de recursos, los planes operacionales y presupuesto reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia	Las proyecciones presupuestos y planes operativos se desarrollaron de manera independiente del plan estratégico	Rolling forecast Modelos ABC Planificación de recursos Presupuestos (CAPEX/OPEX) Estados financieros pre forma

Fuente elaboración Propia.

Mejoras en los procesos claves

La ejecución en la estrategia requiere la alineación y ejecución tanto de las iniciativas estratégicas como los programas de mejoras a los procesos.

Los programas de mejora de la calidad y a los procesos existían mucho antes de la introducción del BSC. En la década de 1970, las empresas japonesas demostraron el poder de sus enfoques de gestión de calidad total (TQM). Las versiones Occidentales del TQM japonés, entre ellas lean (flexible), just-in-time (justo a tiempo) y six sigma (seis sigma), aparecieron en la década de 1980.

En el año 1987 el congreso estadounidense se creó el premio nacional de calidad “Malcolm Baldrige”. En 1988 varias empresas europeas la fundación europea para la gestión de calidad (EFQM). El movimiento de reingeniería ocurrió en los primeros años de 1990 con BSC. A principios de esta década, casi todas las organizaciones implementaban iniciativas de mejora de calidad y los procesos inspirados en dicho desarrollo.

Las organizaciones pueden utilizar los objetivos estratégicos de sus mapas estratégicos y BSC para optimizar y alinear sus programas de gestión de procesos. El BSC proporciona relaciones causales explícitas, que van de la mejoras a la calidad y los procesos a los resultados exitosos para los clientes y accionistas. Las relaciones causa y efecto de un mapa estratégico y los objetivos estratégicos del BSC brindan la orientación que necesitan las organizaciones para retirar los recursos escasos de personal y fondos asignados a la mejora de procesos vitales que ya están operando satisfactoriamente y reasignar a los que son más críticos para implementar la estrategia.

La alineación de la estrategia con los programas de mejora a la calidad y a los procesos comienza con la propuesta de valor, que es la esencia de toda estrategia. Por ejemplo, las empresas que ofrecen a sus clientes una propuesta de valor basada en el costo bajo se focalizaran en reducir los costos, mejorar la calidad y acortar el tiempo del procesos relativos a la cadena de abastecimiento, la producción, la distribución y la prestación de servicios. Las empresas focalizadas en ofrecer relaciones y soluciones integrales se dedicaran a mejorar los procesos que seleccionan y consolidan las relaciones con los clientes objetivos, como el

análisis de las necesidades del cliente y la venta cruzada de múltiples productos y servicios, a fin de darle una solución completa al problema del cliente. Y las empresas que siguen una estrategia basada en la innovación obtienen el mayor retorno sobre sus inversiones en mejoras en los procesos cuando se focaliza en mejorar sus procesos de innovación y desarrollo de productos.

Identificación de los procesos estratégicos para las mejoras

Además de mejorar los procesos existentes, un mapa estratégico recién creado identifica procesos totalmente nuevos en los cuales la empresa debe sobresalir, por ejemplo, una empresa constructora cambio una estrategia de excelencia operacional basada en costos bajos por una estrategia diferenciada, de conocimiento profundo del cliente. (“The Execution Premium”, 2008).

Procesos estratégicos versus procesos vitales

Ilustración 21 Un conjunto de evaluación y BSC. (Relación entre mejoras a los procesos y prioridades estratégicas)

		Proceso de clasificacion	
Evaluación del BSC	Estrategia	Realizar mejoras para alcanzar niveles de excelencia en la calidad	Mantener los altos niveles de calidad
	Vital	Realizar mejoras hasta alcanzar el nivel minimo de calidad aceptable	Potencial para recortar la inversion actual
		Necesita mejoras	Excelente
Evaluacion de la calidad			

Fuente elaboración Propia.

Las empresas optimizan las mejoras a sus procesos mediante el diseño y el despliegue de tableros de control y operaciones locales, que son grupos de indicadores claves que brindan

retroalimentación sobre el desempeño de procesos locales. Los tableros de control automatizados reflejan la infraestructura de inteligencia para los negocios e integración de datos, que facilitan la representación visual de los datos subyacentes. (“The Execution Premium”, 2008).

2.6. Reuniones de revisión de la estrategia

Con las estrategias y los planes de operaciones en marcha, la empresa se enfoca en la ejecución de la estrategia producir y entregar productos y servicios a los clientes, implementar iniciativas y mejorar procesos. La empresa está en camino de las metas desafiantes en tres o cinco años.

Las empresas deben supervisar constantemente el desempeño con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. Los gerentes realizan una serie de reuniones en las cuales se tratan los problemas operacionales y programas de mejoras, su objetivo es revisar la estrategia y ajustarla o transformarla según sea necesario. (“The Execution Premium”, 2008).

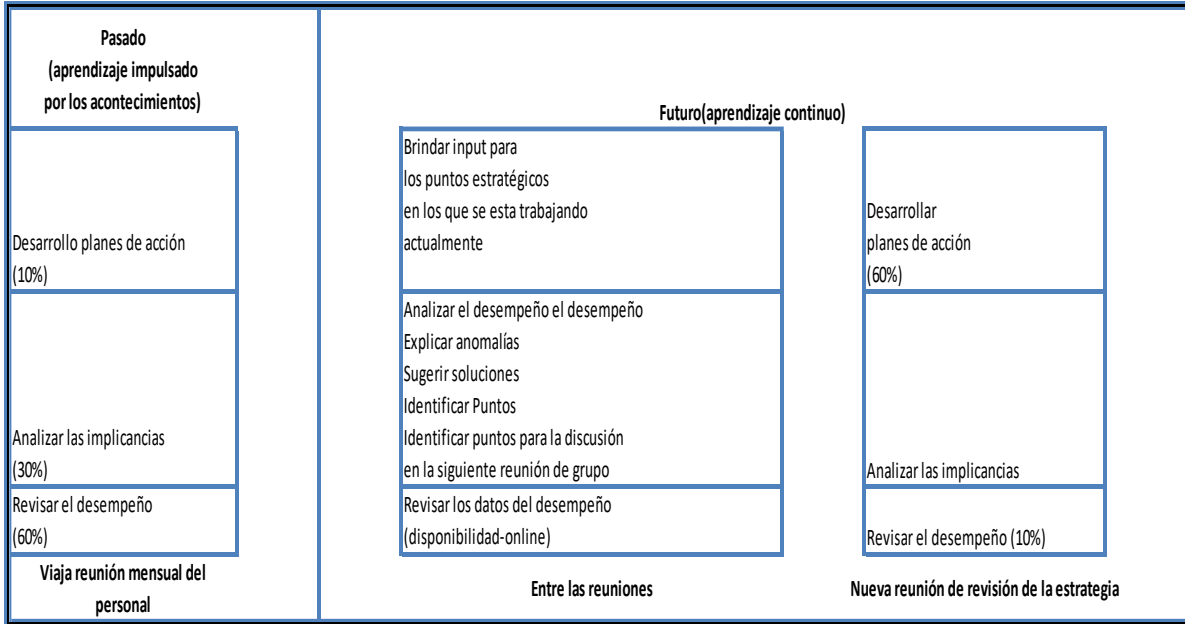
Ilustración 22 Reuniones de gestión para controlar, aprender, actuar y adaptar.

Proceso de retroalimentación y aprendizaje	Objetivo	Barreras	Actividades representativas
1 Reuniones de revisión de las operaciones ¿Están nuestras operaciones bajo control?	Controlar y gestionar el desempeño operacional y financiero a corto plazo	Los KPI y tableros de control que los gerentes revisan no son centrales para la estrategia	Modelos de impulsores Análisis de varianza Revisión de los tableros de control de los KPI Resolución de problemas de equipo
2 Reuniones de revisión de la estrategia ¿Estamos ejecutando adecuadamente nuestra estrategia?	Controlar y gestionar las iniciativas estratégicas y el BSC	Tiempo inadecuado para analizar la implementación de la estrategia en las reuniones de gestión No se controlan ni gestionan los resultados de las iniciativas estratégicas y de negocios cruzados	Control de temas Control de la cartera de iniciativas Equipos temáticas Gestión de la agenda
3 Reuniones para probar y adaptar la estrategia ¿Esta funcionando nuestra estrategia?	Evaluar periódicamente si los resultados supuestos en los diagramas de causa y efecto están ocurriendo como se había anticipado	No hay datos disponibles para revisar y probar las hipótesis que subyacen a la estrategia Capacidad inadecuada en los análisis estratégicos para probar la estrategia A los empleados no se les alienta a proponer nuevas opciones estratégicas	Estudios analíticos Estudios ABC de la rentabilidad de productos y clientes Prueba y análisis de causa y efecto Revisión de las estrategias emergentes

Fuente elaboración Propia.

Las reuniones estratégicas, los miembros del equipo y líderes de la unidad de negocio se reúnen para supervisar y discutir el progreso de la estrategia de su unidad. Identifican los riesgos para su ejecución exitosa, detectan don hay problemas de implementación, medidas para corregir. La mayoría de estas reuniones se programan todos los meses, pero no existe conceso que esta sea la frecuencia óptima. (“The Execution Premium”, 2008.).

Ilustración 23 Ejemplo de la nueva revisión de la estrategia.



Fuente elaboración Propia.

2.7. Oficina gestión estratégica

Estos procesos son implementados en diferentes momentos del año, muchos de ellos por unidades organizacionales existentes. La oficina de gestión estratégica como arquitecta impulsa a la empresa hacia adelante para que logre el sistema de gestión integral de manera sincrónica.

Como dueña del proceso asume varios de los procesos de ejecución de la estrategia introducida, incorporando las responsabilidades de los procesos de planificación de la etapa integradora.

La ejecución perfecta requiere un sistema de gestión integrado que ayude a mejorar a las empresas a mejorar continuamente la implementación de su estrategia. La oficina de gestión estratégica potencia el tiempo y la atención con los miembros del equipo para ejecutar exitosamente la estrategia integral. (“The Execution Premium”, 2008).

Capítulo 3

APLICACIÓN Y ADAPTACION DEL MODELO INSITU

Diseño de la metodología utilizada

En este estudio realizado en 6 meses se identificaron y analizaron los principales temas para mejorar la productividad y los resultados de la gestión de servicios en las operaciones de Codelco, en el cual justifica el proyecto y se identificaron las siguientes brechas:

- No se da la importancia a los temas administrativos y técnicos, no hay interés en los resultados, desempeño la productividad y el costo.
- No existe clara responsabilidad en la gestión y administración de contratos.
- Débiles justificaciones de los servicios contratados.
- Poca relación empresa-empresa, Codelco con empresas contratistas.
- Las dotaciones contratistas aumentan sin restricción, ya que no se presupuestan ni monitorean.
- Lo que se quiere lograr con este modelo es optimizar la gestión de contratos, de manera corporativa que se desarrollara poco a poco en las divisiones.
- Las iniciativas que se materializaran para la optimización de servicios de terceros:
- Levantamiento de KPI de contratos
- Mejorar modelo de bases técnicas
- Política contractual
- Medición y mejora de la productividad
- Administración de contratos
- Creación de back office

Estas tareas se realizarán con la ayuda de abastecimiento en la división el Teniente, teniendo en cuenta los terceros corresponden al 62% de las personas que trabajan en DET y el costo anual corresponde al 35% costo operacional.

Este modelo se implementará de manera gradual, esta implementación parte con el fortalecimiento de la gestión de contratos, mejorando la productividad realizando una alianza más colaborativa y de beneficio mutuo.

Para poder impulsar este modelo se requiere involucrar al área operativa para que se hagan cargo de las particularidades de los contratos y cumplan con los objetivos. En la cual también se verán involucradas las gerencias para cubrir todos los requerimientos especiales de los contratos.

Los terceros en DET son un elemento transversal para alcanzar los objetivos en la división. De esto se desprende el nacimiento de la nueva política contractual para la gestión de terceros que pone foco en el cliente para el caso de contratación de servicios.

Ilustración 24 modelo gestión de terceros tres fases.



Fuente elaboración equipo modelo Equipo Gestión de terceros.

La primera etapa, corresponde a apoyar desde lo aprendido, fortaleciendo la gestión de contratos ya optimizados e identificar nuevas oportunidades de aumento de productividad a partir de la gestión de contratos.

La segunda etapa, analizar los procesos en los contratos, implementar KPI de gestión para las variables de los servicios en los ámbitos de seguridad, eficiencia y servicio, que permitan una re portabilidad hasta la gerencia donde operan los contratos, esta operación la realizara el ADC con apoyado de un Back office poniendo foco en la gestión de negocio y no en las labores administrativas del contrato. Se realizaran reuniones de dialogo de desempeño con el tercero y la línea ejecutiva de la gerencia.

La tercera etapa es diseñar un modelo que genere cambios en la relación con los terceros, relación colaborativa y de mutuo beneficio de manera sostenida en el tiempo.

ETAPAS DE IMPLEMENTACION DE CONTRATOS TRANSVERSALES

1. Selección de contratos
2. Entendimiento del contrato
3. Construcción KPI
4. Elaboración de la solución
5. Implementación de la solución
6. Diálogos de desempeño
7. Re portabilidad a la línea

ETAPA N°1 SELECCIÓN DE CONTRATOS

La selección de contratos se conformara en DET con una mesa de trabajo a nivel ejecutivo, los contratos se seleccionaran de acuerdo a importancia que tienen para la división

por criticidad de operación, dotación, costo y seguridad. Los contratos seleccionados tienen que generar el impacto suficiente para aprender de ellos.

La selección de los contratos se sugiere de la siguiente secuencia:

- Identificación de los contratos claves
- Contratos cuello de botella y estratégicos
- Tener en cuenta los contratos por dotación, monto y plazo de término de contrato.
- Aprobación del listado de contratos seleccionados para implementar modelo gestión de terceros.

ETAPA N°2 ENTENDIMIENTO DEL CONTRATO SELECCIONADO

Identificación y recopilación de toda la información que forma parte del contrato, bases técnicas generales y especiales, bases administrativas generales y especiales, bases precalificación, preguntas, respuestas y aclaraciones licitación, oferta económica, contrato y modificaciones.

Con toda esta información se analizará la documentación y se tendrá presente, dotación del contrato, monto contrato, modificaciones contrato, forma de pago del contrato, ubicación física instalación de faena, fecha vencimiento contrato, proceso contrato, importancia del contrato para la división.

Conocimiento del área donde se implementara el modelo gestión de terceros, estructura organizacional, responsables de unidad de contratos, cantidad de contratos por superintendencia, cantidad de administradores de contratos.

Hay que realizar reunión informativa con superintendente para informar el beneficio de implementar modelo gestión de terceros en su área.

Reunión implementación modelo gestión de terceros con administrador de contrato, el objetivo será presentar al equipo que implementara este modelo, presentar un resumen del modelo, informar pasos para la implementación.

Se realiza una reunión para empezar con Administrador de Contrato de implementación del modelo gestión de terceros cuyo objetivo es:

- Presentar equipo de trabajo que implementara el modelo gestión a los contratos.
- Presentar el modelo gestión de terceros al administrador de contrato.
- Informar pasos para implementar
- Reunión informativa superintendente y director del área que implementara.
- Lo que se debe manejar en estas reuniones:
- Las expectativas del administrador de contrato
- Riesgos de implementación

Pasos previos a la reunión:

- Convocar reunión con una semana de anticipación a los administradores de contrato, definir día, lugar y hora adecuada.
- Definir los asistentes
- Tener conocimiento del contrato ante preguntas de los ADC o EECC.
- No prometer necesidades que no pueda cumplir el ADC.

Objetivo Primera reunión con equipo impulsor modelo gestión de terceros:

- En la primera reunión se revisa el estado del contrato
- Donde el administrador de contrato da a conocer sus puntos de vista y su perspectiva, se conocen los desafíos, es decir lo que se quiere mejorar de los contratos, las dificultades que tienen los contratos más una visita a terreno para ver INSITU que sucede con el contrato.
- En esta primera reunión se crean lazos de confianza, se descubren las cualidades y habilidades de los ADC, se ve el nivel de adaptación o de resistencia al cambio que puede tener el ADC.

Puntos a considerar para la visita a terreno:

- Definir con anticipación la fecha de esta visita, por lo menos una semana antes.

- Cumplir con los permisos y requisitos necesarios para esta visita (cursos hombre nuevo interior mina, elementos de seguridad de protección personal)
- Definir puntos de visita y la movilidad a estos sectores.
- Lo que se quiere lograr con estas visitas es:
- Verdadera noción del contrato seleccionado.
- Conocer las instalaciones y faena.
- Conocer la interacción y trabajo las empresas contratistas con el administrador de contrato.
- Visualizar las oportunidades de mejora en los ámbitos de seguridad, servicio y eficiencia.

Con toda la información antes mencionada se detectaran las oportunidades de mejora, determinando los hallazgos y consecuencias relevantes del contrato. Para que en conjunto con el ADC se puedan definir los KPI apropiados asociados a las iniciativas de mejoras.

ETAPA N°3 CONSTRUCCION Y VALIDACION DE KPI

Lo primero es realizar un taller y preparar el material con antelación, asegurar la asistencia de los administradores de contrato, definir el lugar donde se realiza el taller, este taller se desarrollara en 4 sesiones con una duración aproximada de 4 horas.

AGENDA DE LOS TALLERES (Contenido):

- a) Comprensión modelo gestión
- b) Contexto
- c) Presentación modelo gestión de contratos
- d) Metodología para el desarrollo de indicadores (KPI)
- e) Metodología GAP análisis
- f) Desarrollo de indicadores estructura
- g) Determinación de indicadores de tendencia.
- h) Estructura de los indicadores (arboles de KPI)

- i) Construcción informe mensual de gestión
- j) Determinar las metas
- k) Fichas de KPI(descripción y fórmulas de cálculos)
- l) Construcción de informe mensual de indicadores.
- m) Procesos de trabajo
- n) Elaboración diagrama de flujo del proceso.
- o) Análisis de recursos para la elaboración del informe.
- p) Puntos importantes para todos los puntos anteriores existen presentaciones correspondientes a cada sesión en el informe.
- q) Para que tenga éxito esta etapa necesitamos:
- r) Involucramiento y sensibilización del ADC con el modelo a implementar.
- s) Identificación de KPI del contrato para realizar gestión.
- t) Entender claramente la demanda del contrato (si no tenemos claro esto no podemos saber cuáles son las necesidades del contrato).
- u) Identificar los criterios de satisfacción para los ámbitos de seguridad, eficiencia y servicio.
- v) Definir a los objetivos que queremos llegar, para la identificación correcta de los impulsores de desempeño del contrato en seguridad, eficiencia y servicio.
- w) Definición de KPI de gestión para el contrato.
- x) Validación de KPI ante superintendente o director del área

En esta etapa se validan los KPI definidos por los Administradores de Contrato en conjunto con los facilitadores del proyecto, los que son presentados al Superintendente o director del área quien da su aprobación.

Se validan a través de una reunión grupal, la aprobación de los KPI se analizan mes a mes para ver la gestión de estos.

Los KPI de resultados son los revisados en estas reuniones.

ETAPA N°4 ELABORACION DE LA SOLUCION

Objetivo de la reunión

- Tener la información necesaria para obtener los KPI y causas raíz de las brechas que producen estos indicadores.
- Para esta reunión el ADC debe citar al ingeniero residente para la validar la información referente a los KPI.
- Los asistentes a la reunión son el ADC, ingeniero residente, back office técnico, facilitador o implementador del modelo gestión de terceros.
- Es necesario analizar la información para implementar el modelo de gestión de terceros, para revisar si esta la información demandada para los KPI, documentos involucrados.
- Definición diseño y flujo para la obtención de la información, se debe definir claramente la información requerida para los KPI, si esta se encuentra en algún tipo de documentación, como se levantara la información que no se tenía registro previo la implementación del modelo. Con estos elementos se debe especificar y diseñar un flujo de información de la manera que se abordara cada contrato. La frecuencia de obtención de información, responsabilidades en la entrega.
- En el diagrama de flujo de información queda claramente visualizado cuando se entregara el informe mensual y cuando será la reunión mensual de gestión de contrato.
- Determinación de los recursos para la implementación del flujo de información: hay que definir cuantas serán las horas hombres que se requerirán por parte del back office técnico, para el análisis, procesamientos, auditoria de información y asistencia a las reuniones mensuales de gestión de contrato.
- Conocimiento de la información por las partes involucradas: es fundamental que para la implementación del modelo de gestión de terceros todas las partes tomen conocimiento de las responsabilidades, las fechas de entrega de la información solicitada, datos de contacto back office técnico.
- Validación del flujo de información: esto queda definido en el diagrama de flujo de como validaran la información el ADC y el ingeniero residente.

- Diseño de planilla de registro diaria por parte del ingeniero residente: el origen de la información proviene de las empresas contratistas y se tiene que crear un formato adecuado a las características del contrato.
- Estandarización de la información recibida por el back office técnico para elaborar el informe mensual: esta información es coordinada entre ingeniero residente y back office técnico del contrato, este es un formato preestablecido y estandarizado, de manera de agilizar el procesamiento y facilitar la comunicación entre las partes, con la finalidad que sea más simple la recopilación de la información.
- Implementación de la información: el registro de actividades debe ser revisado por el equipo back office y los implementadores del modelo. Donde se verifican si existen inconvenientes de la manera que se registra la información.
- En caso de que exista resistencia del responsable de información, se debe identificar cual es el problema específico.
- Se debe llegar acuerdo por ejemplo el tipo de registro para el levantamiento de información, en caso de modificar el formato de órdenes de trabajo por ejemplo sea el registro de información oficial permita la auditoria por parte de las distintas partes.
- Cierre de acuerdos para la implantación: se debe acordar entre el facilitador implementador del modelo de gestión de contratos ADC y EECC.
- Formato de entregado de información
- Fechas de entrega de información
- Comprobación de la integridad y la calidad de la información: el back office técnico junto con el facilitador o implementador de modelo gestión de terceros previo la elaboración del informe de gestión, deben corroborar la calidad de la información levantada por la empresa contratista si está siendo elaborada según las necesidades.
- El back office técnico junto con los implementadores de modelo de gestión de terceros envían las recomendaciones necesarias al responsable de la empresa contratista de ingresar esta información.
- La retroalimentación por parte de la empresa contratista es de vital importancia, ya que la interacción con las empresas contratistas es la fuente de generación de la

información, son quienes dan a conocer las dificultades en la marcha blanca o propuestas de mejora al back office para facilitar el trabajo entre las partes.

- La confirmación del entendimiento del nuevo modelo gestión de terceros el facilitador del modelos debe corroborar esta información a través de consultas al ADC.
- Las evidencias que se está registrando las causas raíces para las brechas de los KPI es trascendental para que se generen los diálogos de desempeño que los resultados de los KPI tengan todas las causas raíces, para esto es necesario que el back office revise la información y que tenga todas las causas raíces que permitan un procesamiento adecuado y completo de la información.
- Reunirse con los ADC para establecer las metas de KPI estos se deben establecer según el criterio experto de los ADC marcando el valor que se quiere alcanzar.
- Verificar el método de cálculo para los KPI: el back office con el equipo implementador del modelo gestión de terceros debe verificar que las formulas desarrolladas para los indicadores sean las correctas validadas por el ADC.

ETAPA N°5 DIALOGOS DE DESEMPEÑO

Esta etapa es notable que el ADC tenga un adecuado entrenamiento para el desarrollo de los diálogos de desempeño los primeros meses.

Elaboración del informe por parte del back office técnico es el encargado solicitar la información necesaria para los KPI

- Informar ADC de dificultades para la elaboración del informe.
- Procesar la información entregada por las empresas contratistas.
- Garantizar la información.
- Generar reporte con la información entregada referente a los KPI.
- Mensualmente entregar informe mensual con las causas asociadas a los KPI.

- Este informe de contrato es entregado en una plataforma virtual desarrollada para mostrar el panel de control con los KPI en los ámbitos de seguridad, eficiencia y servicio.

La verificación de la correcta medición de los KPI para los primeros informes mensuales es de responsabilidad del equipo facilitador del modelo gestión de terceros quien debe verificar que la información este completa, los cálculos y ponderaciones de los KPI, calidad de análisis y causas de los distintos KPI, determinar los focos de o el principal enfoque de la reunión de dialogo de desempeño.

La ejecución del GAP análisis y levantamiento de planes de acción por parte de la empresa contratista depende del equipo de back office previa a la reunión este envía a la empresa contratista el informe para que este analice de las brechas identificadas en los KPI del contrato, para lo que el ingeniero residente entrega un informe con las mejoras para poder cerrar las brechas identificadas y ser presentadas al ADC.

Para efectuar una cita a la reunión mensual de gestión de contrato el ADC es quien desarrolla labor invitando a los participantes del dialogo de desempeño. Se debe citar a la empresa contratista para analizar los resultados del mes anterior los primeros diez días del mes.

La realización de dialogo de desempeño es la reunión mensual de gestión de contrato entre el Administrador de contrato y la empresa contratista donde se controla el informe mensual, los compromisos de la reunión anterior y las mejoras del contrato.

Tópico de una reunión de dialogo de desempeño

- Reflexión de seguridad al inicio de la reunión
- Efectuar los compromisos de la reunión anterior
- Revisar los KPI
- Estado de los indicadores según las metas comprometidas
- Acordar compromisos de mejora para los contratos

Asistentes

- Administrador de contrato
- Ingeniero residente
- Asesor de seguridad
- Back office técnico

Además se desarrolla un levantamiento y registro de planes de acción asociados a los KPI identificados, los que mensualmente se siguen y ejecutan las acciones correctivas para mejorar estas brechas. En estas operaciones está el Compromiso del administrador de contrato y el ingeniero residente en las que trabajan en equipo para mejorar la gestión de contrato.

Todos estos registros se ven plasmados en la plataforma virtual diseñada para compartir estos informes.

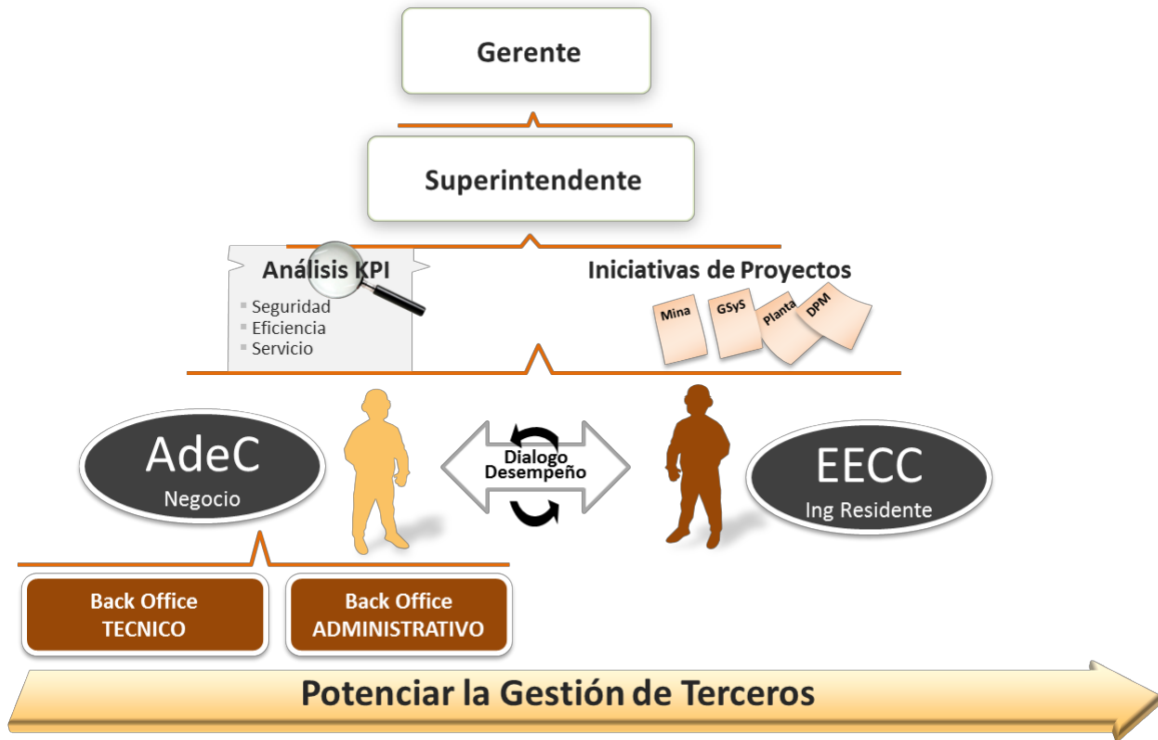
Por lo general desarrollan oportunidades de mejora y proyectos asociados a los contratos de servicios. Para estas iniciativas de agregación de valor el administrador de contrato define un metodología de trabaja que comienza con una carta Gantt del proyecto.

Es primordial el seguimiento de estos proyectos por parte del Administrador de contrato e el ingeniero residente, ya que en ellas se asume el compromiso por parte del equipo.

ETAPA N°6 REPORTABILIDAD DEL PROYECTO

Se debe realizar una directriz general del modelo gestión de terceros. Definiendo e indicando los roles.

Ilustración 25 Modelo gestión de terceros en División El Teniente.



Fuente elaboración equipo modelo Gestión de Terceros.

- Gerente

El principal objetivo del modelo gestión de terceros es del gerente es posicionar al Administrador de contrato como un líder en la gestión de sus contratos, además desarrollar habilidades como hombre de negocio, promoviendo estrategias que para potenciar el negocio y minimizar los costos de la producción.

Este nuevo modelo de negocio da agregación de valor tanto para la división como para la empresa contratista, es alianza estratégica para potenciar y mejorar el negocio.

Asegura que los proyectos estén orientados a la estructura organizacional.

Da un enfoque claro al proceso, une estrategias corporativas en el modelo.

Es la persona que dirige la reunión mensual del modelo gestión de terceros y da énfasis en que indicadores de desempeño se deben controlar en cada contrato, proyectados en mejorar la productividad y reducir los costos.

- Superintendente

Es la persona que transmite el mensaje a los Administradores de contrato, de generar el mayor valor posible para la división. Es quien desafía constantemente a los administradores de contrato a crear iniciativas de agregación de valor o proyectos. Fomenta el trabajo en equipo con las empresas contratistas para solucionar las brechas de los indicadores.

Es el encargado de desarrollar la reunión mensual con todos sus administradores de contrato y es quien revisa el resumen de todos los indicadores.

- Administrador de Contrato

Es él quien impulsa mensualmente las reuniones de dialogo de desempeño con las empresas contratistas. Crea vínculo de confianza con empresa contratista, enfocándose en agregar valor a su negocio que son los contratos de servicio.

Mantiene los indicadores bajo control, cuando hay brechas es quien crea iniciativas para corregirlas.

Mensualmente realiza seguimiento de sus compromisos adquiridos, asegura la calidad de la información analizada al momento de la reunión.

- Back office

Dan soporte y ayuda para gestionar el portafolio del proyecto, asegura y audita la información de los informes, es encargado de juntar la información para realizar los reportes de los diálogos de desempeño en todos los niveles junto con equipo de gestión de terceros.

Prepara reuniones de análisis estratégicos para impulsar el proyecto, es el interlocutor de toda la información interna del proyecto.

Los DDD se generan mensualmente tal como ilustra la figura N°25 de manera escalonada (de abajo hacia arriba); primero a nivel ADC con EECC, luego ADC Superintendente y finalmente superintendente gerente. En todos estos casos se analizan los resultados de los KPI definidos en los ámbitos de seguridad, eficiencia y servicios relevantes del mes anterior, donde se revisan las iniciativas de agregación de valor y se definen nuevos pasos para mejorar las brechas detectadas.

Capítulo 4

EJEMPLOS REALES DE CONTRATOS SEGÚN MODELO PROPUESTO

Nombre contrato: Obras de reparación de galerías e infraestructura mayor mina.

Descripción del contrato: son obras de reparación minera y civil que han sido dañadas por alteraciones geomecánicas en el macizo rocoso o por su utilización en todos los niveles de la mina. Las principales obras son: fortificación de pernos y cables, reparación y construcción de puntos de extracción, reparación de carpetas de rodado, reparación de puntos de vaciado, construcción de muros de confinamiento, reparación de cámaras de picado, reparación de buzones y plate feeder.

Duración del contrato: 3 años.

Empresa: Zublin

Valor del contrato: US\$ 41.728.593

Brechas detectadas en el contrato:

1. Reducción del 10% de la dotación
2. Aumentar disponibilidad de infraestructura para la operación. Redistribuir personal de infraestructura de tipo mayor desde sistema de turno semanal a turno continuo.
3. Medir horas hombre efectivamente trabajadas
4. Disminuir tiempo de entrega en proyectos de reparación mayor a instalaciones críticas (estas actividades críticas son las que afectan directamente a la producción).
5. Medir los tiempos de detención de equipos críticos V/S los históricos.

Este contrato requiere de modificación en especificaciones de cómo opera actualmente este contrato, identificando líderes, conformar turnos y capacitar cuadrillas para los distintos tipos de trabajos.

KPI utilizados:

- Eficiencia:

% del costo total que representa los gastos generales

% de trabajos terminados dentro del plazo

Tiempo efectivamente trabajado (KPI=aumento de horas efectivamente trabajadas)

- Seguridad:

ECF

RESSO

PPR

- Servicio:

% de avance de las obras comprometidas

% de trabajo terminado a tiempo

Valor anual de ahorro: US\$ 741.000

Nombre Contrato: Servicio de mantenimiento, reparación e instalación de puertas interior mina.

Descripción del contrato: Las puertas señaladas forman parte del sistema de ventilación y puertas contra incendio que se ubican en los niveles de tráfico movilizado y los niveles de producción, hundimiento, acarreo y barrios cívicos interior mina.

La mantención y reparación es necesaria para asegurar el correcto funcionamiento de estos sistemas, que deben de operar en todo momento durante el tráfico diario, cuando se presente la posibilidad de un siniestro de incendio, o cuando se requiere una operación de prueba para la operación de las puertas.

Duración del contrato: 5 años.

Empresa: Importadora técnica Vignola S.A

Valor del contrato: US\$ 7.714.234

Brechas detectadas en el contrato:

1. Medir costo de contrato
2. Cambiar de modelo de negocio de mantenimiento preventivo a predictivo.
3. Unificar contrato con el contrato de señalética interior mina de la misma empresa.

Disminuir un 40% las mantenciones a las puertas interior mina por utilización de programa predictivo.

El contrato presenta una alta frecuencia de mantenimiento preventivo promedio por puerta al año. Lo anterior se presenta como una oportunidad para revisar el plan preventivo de replantear el modelo de negocio disminuyendo importantemente la frecuencia de mantenimiento.

KPI utilizados:

- Eficiencia:

% de las puertas presupuestadas sin observaciones

% de cumplimiento de cantidad mínima de materiales por móvil

- Seguridad:

ECF

RESSO

PPR

- Servicio

% de cumplimiento de plan matriz sobre la muestra inspeccionada

% de puertas que no presentan fallas en las pruebas programadas

Valor anual de ahorro: US\$ 600.000

Nombre Contrato: Reparación y construcción de carpetas de rodado interior mina.

Descripción del contrato: Considera las obras asociadas a reparaciones y construcción de la carpeta de rodado en los distintos niveles de interior mina, con daño en su estructura producto de condiciones geomecánicas, ambientes químicamente agresivos y razones operacionales. Las principales obras de reparación son: reparación y construcción (suministración y colocación de hormigón) y obras civiles. Estas obras son realizadas por la empresa contratista Xtreme mining.

Duración del contrato: 4 años.

Empresa: Xtreme Mining

Valor total del contrato: US\$ 175. 481 895

Brechas detectadas en el contrato:

1. Medir horas hombre efectivamente trabajadas.
2. Reducción del 10 % de la dotación KPI= aumento de horas efectivamente trabajadas.
 - a) Incorporara mayor flexibilización alternativas de reparación y construcción de carpetas.
 - b) Asegurar mayor planificación en ciclo de trabajo de reparación y construcción de carpetas.
 - c) Mecanización del proceso, mejorar el tiempo de entrega de carpetas.

Este contrato presenta oportunidades de aumento de eficiencia basadas en la adopción de nuevas formas de realizar las tareas de la operación de reparación de carpetas de rodado.

KPI utilizados:

- Eficiencia

% de aprovechamiento en turnos operativos

- Seguridad

ECF

RESSO

PPR

Valor anual de ahorro: US\$ 270.000

Nombre Contrato: servicio de reparación de mantención, manipulación y reparación de neumáticos, utilizados interior mina.

Descripción del contrato: Codelco división el teniente cuenta con equipos de producción móviles que utilizan neumáticos para realizar sus tareas. Dichos neumáticos a causa de la operación normal sufren daños o cortaduras que deben ser sometidas a reparaciones. Estas reparaciones son realizadas por la empresa contratista Bailac.

Duración del contrato: 3 años

Empresa: BAILAC LTDA

Valor total del contrato: US\$ 5.952.816

Brechas detectadas en el contrato:

1. Aumento de horas disponible de equipo LHD
2. Aumento de horas de producción de equipo LHD por disminución de tiempos en la reparación de neumáticos.
3. Disminución de costo por reducción de reparación de neumático. (comparar compra de neumáticos nuevos V/S neumáticos reparados).
4. Reducir compra de neumáticos nuevos.
5. Medir el aumento de horas de disponibilidad de los equipos LHD o la disminución de horas de detención por menor reparación de neumáticos. (todos los ahorros asociados a este contrato están considerando que no para la producción, es decir se mantiene constante la extracción de material)
6. Medir gasto de reparación
7. Medir compra de neumáticos nuevos

Hoy se pierde en este contrato 10.000 horas /año de LHD por concepto de pinchazo de neumáticos que equivalen a 1.780.000 ton. de mineral extraído. Se propone cambiar el contrato basado en el pago de cada reparación por uno contrato más integral que entregue la empresa contratista la responsabilidad de limpieza de carpeta de rodado y la reparación de neumáticos.

El contrato recompensará el aumento de disponibilidad de los equipos y la disminución de roturas en lugar de la reparación de éstas.

Requiere modificación de contrato.

ADC debe definir nuevo modelo de negocio aplicando algún incentivo para las empresas contratistas.

Incorporar a empresas contratistas en todo el ciclo de operación del neumático.

KPI utilizados:

- Eficiencia:

% de reducción EQAC (Neumáticos Accidentados)

- Seguridad:

ECF

RESSO

PPR

- Servicio:

% de neumáticos reparados

% de neumáticos entregados según tiempo de ciclo definidos para cada tarea

Valor anual de ahorro: US\$ 1.200.000

Capítulo 5

Resultados

Se pueden apreciar cambios generales en el proceso en los siguientes ámbitos:

- Trazabilidad de contenido, ya que en la plataforma virtual se genera re- portabilidad del proyecto.
- Optimizaron tiempos de holgura.
- Sociabilización entre todos los actores involucrados.
- Automatización de métodos de búsqueda.
- Generación de estructura y metodología de trabajo.

Respecto a los contratos en relación a los KPI se puede apreciar cambios en:

- Baja tasa de accidentabilidad.
- Se están midiendo las horas efectivamente trabajadas.
- Se vinculo gasto con presupuesto de los contratos.
-

En los administradores de contrato se puede destacar:

El ADC tiene un tablero de Control Gestión para sus contratos, en el cual ve él y maneja el comportamiento del contrato.

Manejan el modelo de gestión y se presentan como líderes, lo que aumenta según el avance de los diálogos de desempeño.

Son claros en exigir sus necesidades a las empresas contratistas y mantiene un buen trato con ellas.

Entienden el proyecto como herramienta, que les da beneficios para sus contratos, visualizando problemáticas a las cuales les dan mejoras mes a mes.

Revisan sus indicadores y redefinen según nuevas necesidades.

Están empoderados en su rol durante los diálogos de desempeño y este va en aumento según el avance del tiempo.

Identifican oportunidades que se transforman en iniciativas de proyecto para sus contratos.

Los KPI de seguridad otorgan al ADC una visión parametrizada y trazabilidad de la gestión de seguridad del contrato.

Capítulo 6

Conclusión

El presente trabajo de título se basó en la realización de un Modelo de gestión orientado a mejorar la eficiencia de contratos de servicios de la división El Teniente de Codelco, para el desarrollo de esta investigación fue fundamental utilizar la metodología del libro “The Execution Premium”, ya que mediante este libro se adaptó su aplicación a los contratos de servicio, logrando llevar un control exhaustivo de los contratos de servicio.

Una de las barreras observadas tiene relación con el levantamiento de información en primera instancia y luego cuando se fue aplicando la nueva metodología INSITU, sin embargo con el paso de algunos meses esta nueva forma de trabajar fue entendida y aplicada en todos los contratos de servicio.

Para finalizar, cabe señalar que los objetivos de este estudio fueron alcanzados, logrando mejorar y ordenar los contratos de servicio mediante esta metodología, controlando y haciendo seguimiento en los ámbitos de seguridad, productividad, eficiencia, servicio, costo, dotación, también logra mejorar la productividad de los contratos de servicios existentes en la división El Teniente, por medio de la optimización de tiempos, administradores con un mayor liderazgo y control de sus contratos junto con el uso permanente de indicadores de gestión. En general, en todas las áreas involucradas su labor se hace más efectiva, fortaleciendo la gestión de contratos enfocado en lo estratégico y operativo de cada uno de ellos, ubicando a las empresas contratistas como elemento transversal para alcanzar los objetivos orientados a mejorar la eficiencia, reducir los costos y generación de vínculos a largo plazo.

Anexos

Imágenes modelo propuesto

Ilustración 26 Etapas del modelo Implementado en los contratos de servicio.

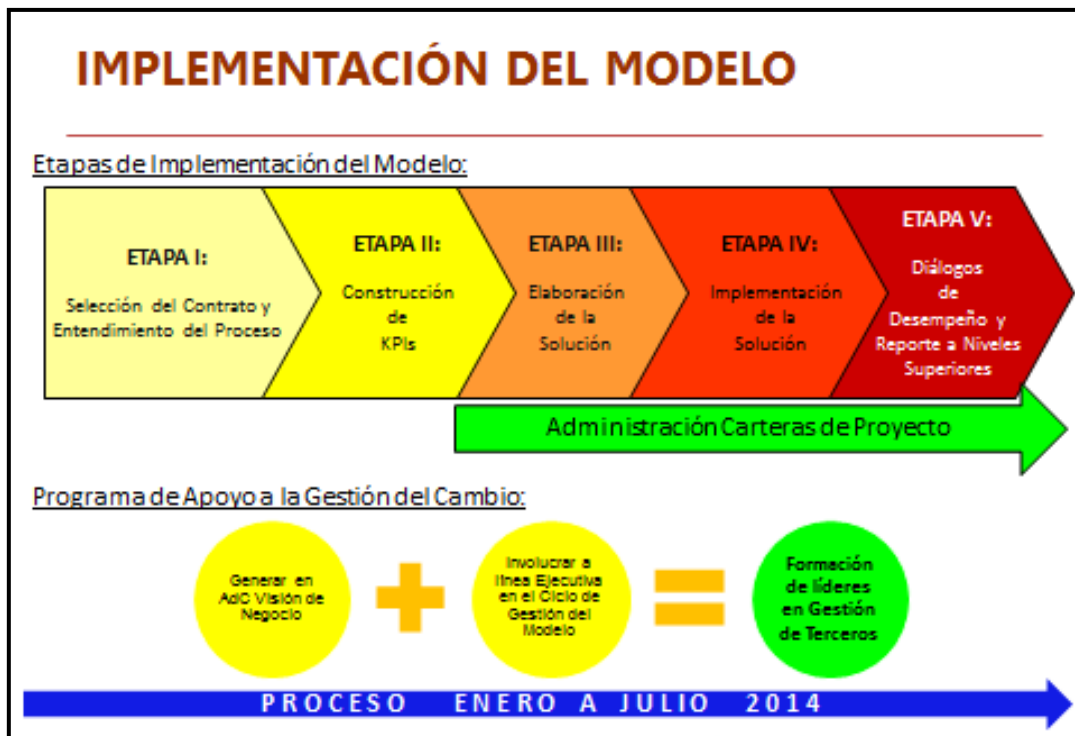


Ilustración 27 Foco en que se desarrollan los KPI.



Ilustración 28 Ejemplo de medida de KPI horas hombre efectivamente trabajadas.

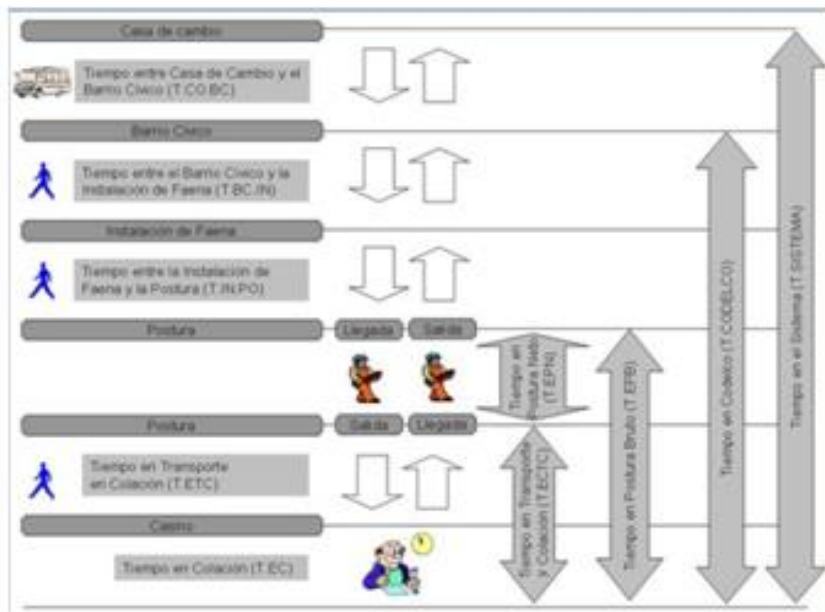


Ilustración 29 Visualización de informe de reportabilidad real. (KPI)

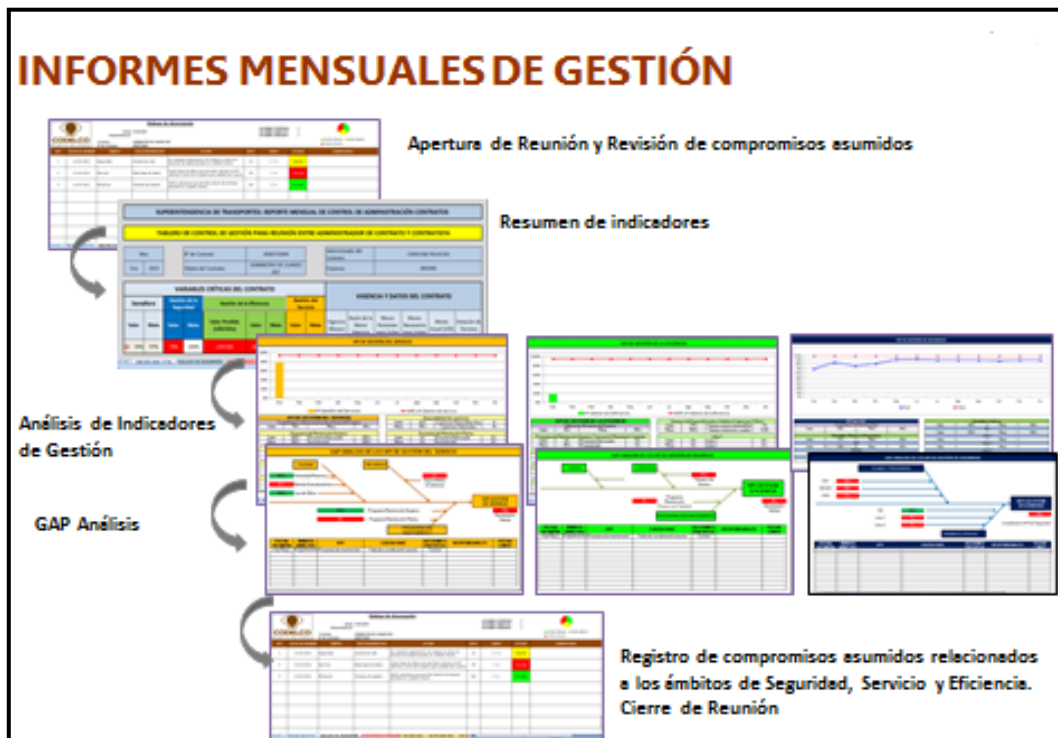


Ilustración 30 Visualización de los KPI.

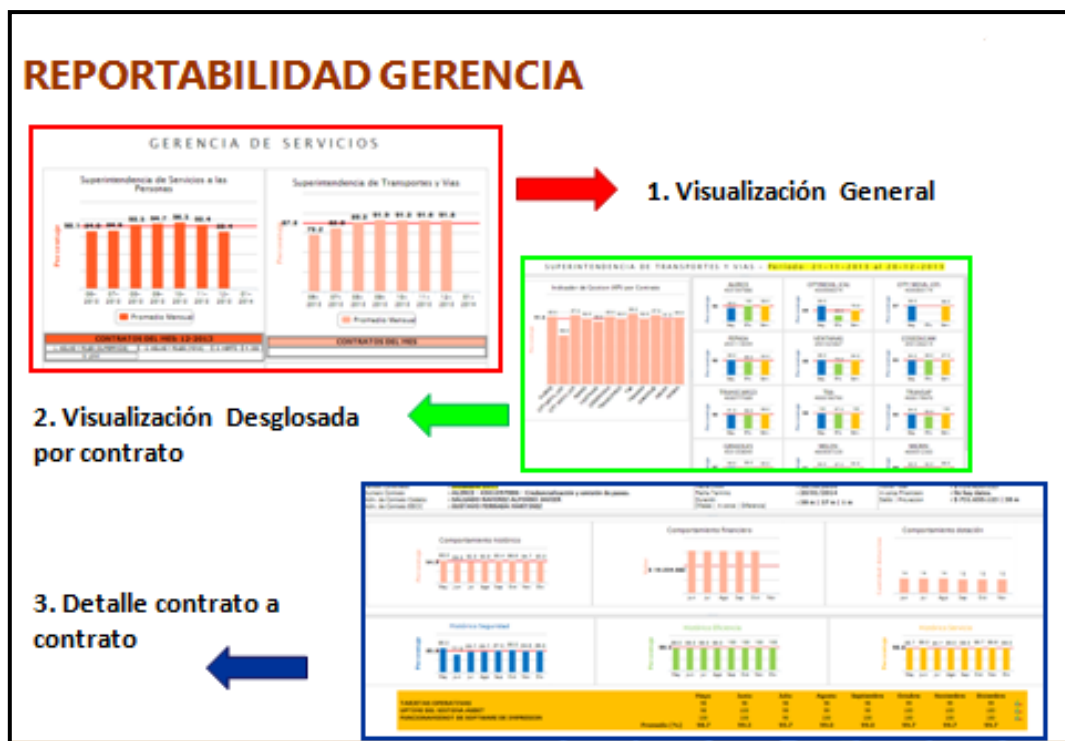


Ilustración 31 Principales funciones tareas del back office técnico en el modelo.



Ilustración 32 Ejemplo contrato de reparación de neumático "BAILAC"



Ejemplo de reporte final año 2013 de los contratos de servicio informe, en Codelco División El teniente

INTRODUCCION SSM

Con el objetivo de mejorar la productividad y la gestión de los contratistas se propuso un plan de trabajo que busca mejorar las brechas de los contratos de la superintendencia servicios a la minería, fortaleciendo la relación empresa-empresa, enfocándonos en el desempeño, la dotación y los costos; lo que nos da un control técnico, administrativo y de negocio, con lo que se optimizan los contratos, fortaleciendo la gestión de terceros en los contratos a largo plazo en el modelo implementado.

Se incorporan a los contratos, KPI de gestión en los ámbitos servicio, seguridad y eficiencia, junto con el diseño de un sistema que permite la reportabilidad del proyecto y logra mejoras continuas en la gestión.

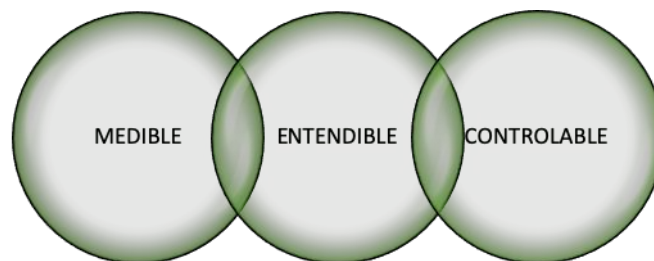
Además se implementó un back office para apoyar la gestión de terceros, liberando parte del tiempo del ADC, situando su foco en el negocio y no en labores administrativas.

KPI SSM

Los indicadores de desempeño controlan las variables críticas de los contratos de SSM, enfocándose en ámbitos como seguridad, eficiencia y servicio, dependiendo de la singularidad de cada contrato. Estos indicadores buscan la mejora continua en los procesos, liderado por los ADC con su equipo, generando planes de acción, responsables y fechas para las soluciones.

- ✓ **SEGURIDAD:** para Codelco es muy importante este tema, ya que en la política contractual establece: “*La protección de la vida y salud de los trabajadores propios y de las empresas contratistas*”
- ✓ **SERVICIO:** concepto crítico que garantiza el nivel de servicio esperado por el usuario final del contrato.
- ✓ **EFICIENCIA:** este indicador se conceptualiza en el hecho de medir de qué manera se pueden aprovechar mejor los recursos, considera las barreras por parte de Codelco y las empresas contratistas, de manera que el servicio se ejecute eficientemente y al mínimo costo. Lo importante de este indicador es que el ADC conozca la demanda del servicio, el comportamiento y las interferencias de éste.

Para la generación de KPI es importante que el indicador elegido sea:



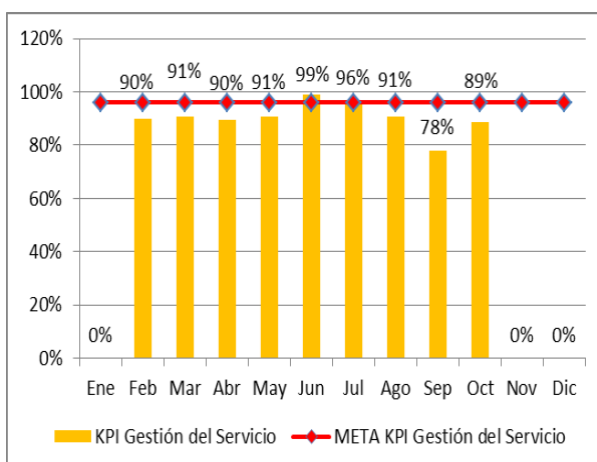
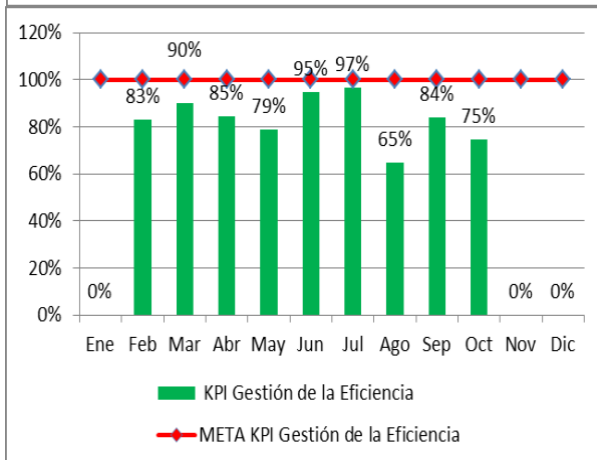
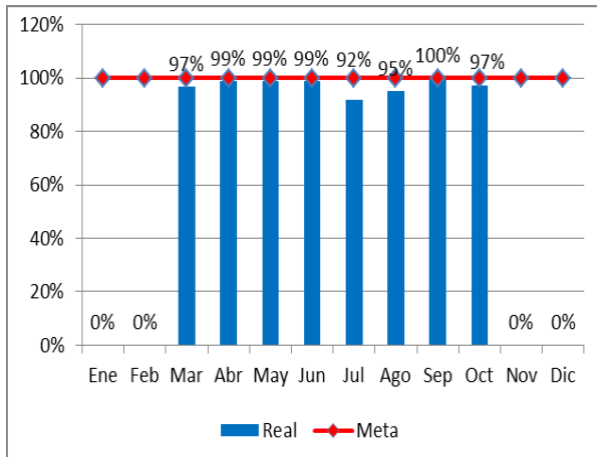
Capítulo 8

Ejemplo real estado de los contratos

ADC: Ramírez Suarez Jorge Francisco Javier

EMPRESA: XTREME MINING

MANTENCIÓN Y REPARACIÓN DE CARPETAS DE RODADO



En general el contrato ha cooperado en el sistema de gestión que se está implementando, participando activamente en reuniones de DDD, realizando esfuerzos para mejorar continuamente su gestión, proponiendo ideas y generando diálogos en pro de la eliminación de interferencias.

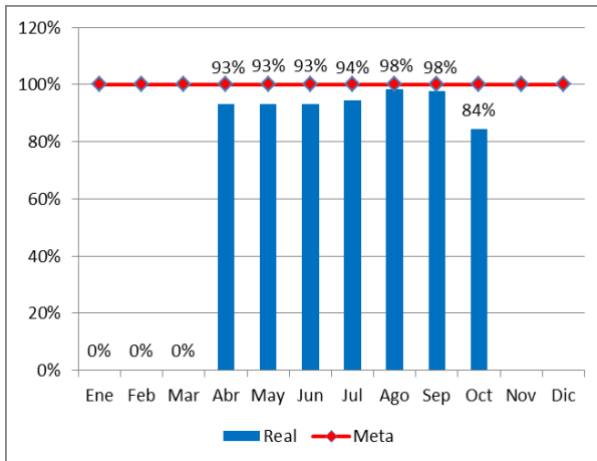
Lo anterior se ha visto reflejado en el progresivo aumento de cumplimiento en Seguridad, llegando a un 100% de cumplimiento, mejora en los programas de mantención de equipos y el mejor aprovechamiento de los turnos. Se está trabajando en la medición de las HH efectivamente trabajadas para seguir mejorando en la eficiencia en la utilización de los recursos.

En Seguridad se está implementando nuevo RESSO, que destaca por un sistema de gestión más exigente, en cuya evaluación, pese a disminuir en el resultado, se han reflejado resultados mejores a los esperados

Tabla 3 Contrato Xtreme Mining

ANÁLISIS FODA DEL CONTRATO XTREME MINING	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Experiencia en ejecución del Servicio.</p> <p>Infraestructura adecuada para el servicio.</p>	<p>Falta de Innovación en el Servicio.</p> <p>Ocasionalmente, resultados de ensayos de hormigón fuera de estándar.</p> <p>Retiro de Rises.</p> <p>Coordinaciones con usuario para ejecución de trabajos.</p> <p>Demasiados Proyectos de aumento de Productividad de EECC.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Innovar en nuevas tecnologías de reparación y construcción de carpetas.</p> <p>Establecer Alianza estratégica con el Usuario para mejorar los procesos del negocio.</p>	<p>Pérdida del contrato en nueva Licitación del Servicio.</p> <p>Desgaste de recursos humanos y materiales en muchos proyectos de aumento de productividad.</p>

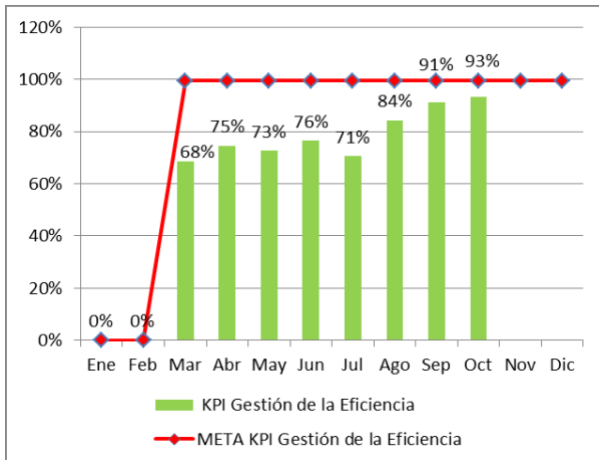
Tabla 4 Análisis FODA Xtreme Mining



EMPRESA: METRIKA

ADC: Canales Rodríguez Oscar Patricio
SERVICIO DE MANTENIMIENTO,
REPARACIÓN ESTANDARIZACIÓN Y
MEJORAMIENTO DE SISTEMAS DE
PROTECCIÓN CONTRA INCENDIO

Los indicadores de desempeño han mejorado paulatinamente en seguridad, servicios y eficiencia. Destacando en los programas de mantención, gestión de tiempos de fallas y stock de repuestos. Se está trabajando en la incorporación de estrategias de cooperación con el cliente para la mejora de planes matrices y gestión de entrega e incorporación de equipos.



En Seguridad se está implementando nuevo RESSO, que destaca por un sistema de gestión más exigente, en cuya evaluación, pese a disminuir en el resultado, se han reflejado resultados mejores a los esperados.

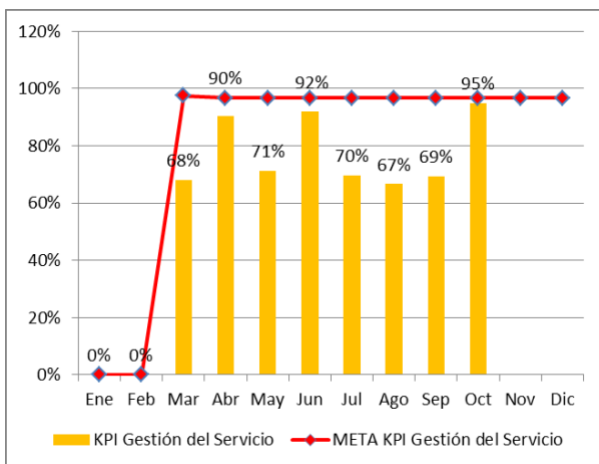
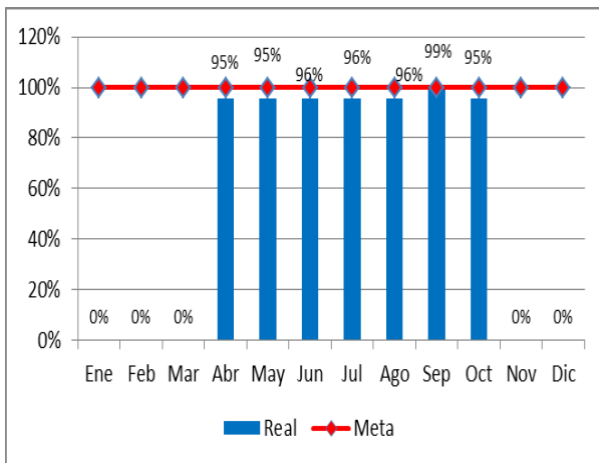


Tabla 5 Contrato METRIKA

ANALISIS FODA DEL CONTRATO METRIKA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Know How del Servicio.	Asignación de personal a posturas. Falta de Plan Matriz por parte del usuario. Gestión de Repuestos. Coordinación con usuario para entrega de equipos. Falta de responsabilidad por parte del usuario sobre el equipo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Establecer Alianza estratégica con el Usuario para mejorar los procesos del negocio. Incorporar nuevos planes matrices a SAP.	Distintos Proyectos de aumento de Productividad de EECC. Desgaste de recursos humanos y materiales en muchos proyectos de aumento de productividad. Nuevas incorporaciones de equipos o salas no contempladas en contrato inicial.

Tabla 6 FODA METRIKA

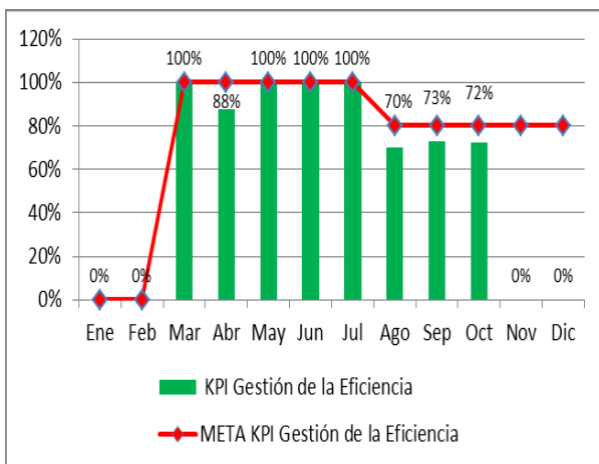


EMPRESA: VIGNOLA

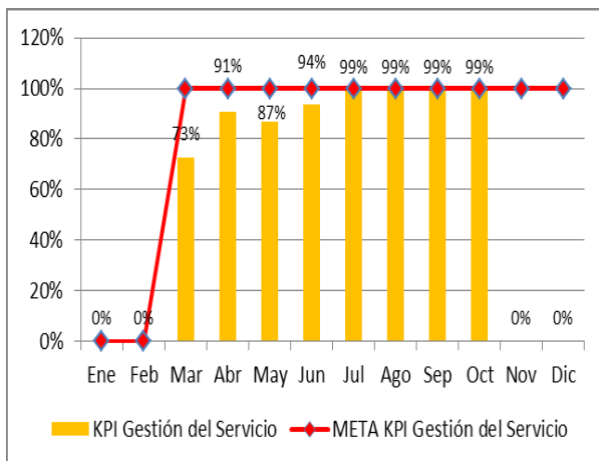
ADC: Jiménez Muga Fernando Manuel

MANTENCIÓN Y REPARACIÓN DE PUERTAS MINA

El contrato ha participado activamente y comprometido con las reuniones de DDD mensuales, mejorando constantemente generando nuevas ideas en pro del cumplimiento de un Servicio de excelencia y cero accidentes.



En relación a sus KPI se destacan por el aumento en los resultados de desempeño en Seguridad, Eficiencia y Servicios. Tanto es así, que ya se está trabajando por iniciativa propia en el desarrollo de nuevos indicadores que permitan seguir avanzando en la mejora del Servicio.

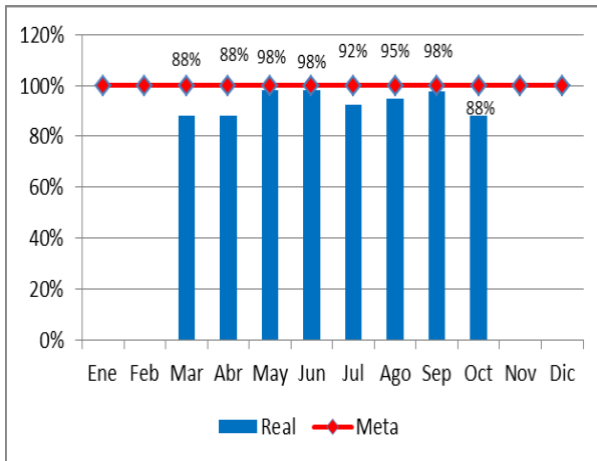


En Seguridad se está implementando nuevo RESSO, que destaca por un sistema de gestión más exigente, en cuya evaluación, pese a disminuir en el resultado, se han reflejado resultados mejores a los esperados.

Tabla 7 Contrato VIGNOLA

ANALISIS FODA DEL CONTRATO VIGNOLA PUERTAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gestión en Seguridad Know How del Servicio	Alto tiempo en traslado a posturas Alto uso de recursos en trabajos de bajo perfil Identificación de Puertas deficiente Demasiados Proyectos de aumento de Productividad de FFCC
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Establecer Alianza estratégica con el Usuario para mejorar los procesos del negocio. Cambio de estrategia de ejecución del Servicio	Desgaste de recursos humanos y materiales en muchos proyectos de aumento de productividad.

Tabla 8 FODA VIGNOLA

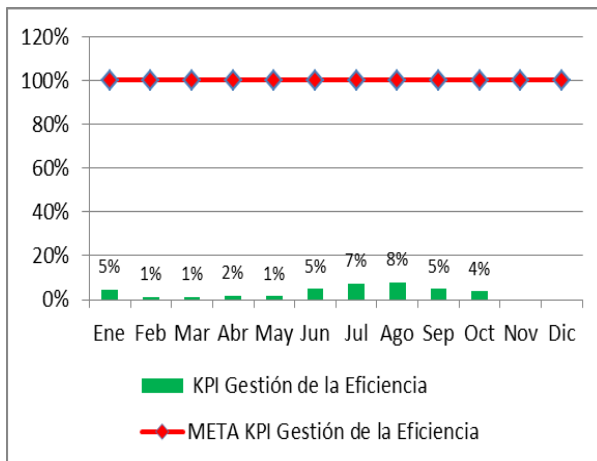


EMPRESA: BAILAC

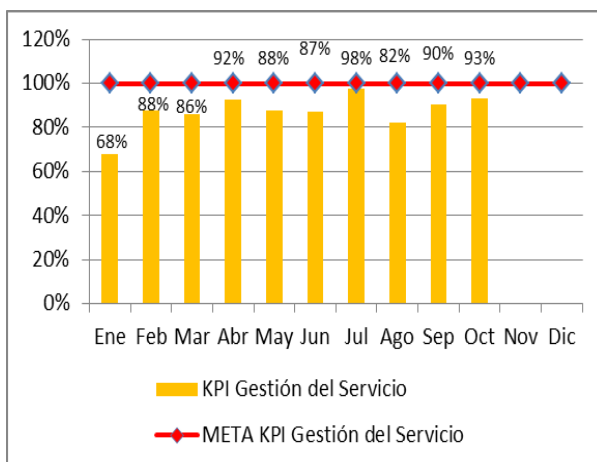
ADC: Canales Rodríguez Oscar Patricio

SERVICIOS DE REPARACIÓN DE NEUMÁTICOS

En general el contrato ha participado en el sistema de gestión que se está implementando, realizando reuniones de DDD y mejorando continuamente su gestión.



Lo anterior se ha visto reflejado en el cumplimiento en Seguridad, además la mejora en los tiempos de respuesta para las reparaciones de neumáticos. A futuro se debería reflejar una mejor gestión de bajas por EQAC de neumáticos al incorporar gradualmente al cliente (usuario) en el desarrollo de una estrategia cooperativa del negocio.



En Seguridad se está implementando nuevo RESSO, que destaca por un sistema de gestión más exigente, en cuya evaluación, pese a disminuir en el resultado, se han reflejado resultados mejores a los esperados.

Tabla 9 Contrato BAILAC

ANALISIS FODA DEL CONTRATO BAILAC	
<p>FORTALEZAS</p> <p>Know How del Servicio</p> <p>Infraestructura adecuada para el servicio</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>No existe trabajo en equipo con usuario</p> <p>Servicio limitado a reparación y recauchaje</p> <p>Excesiva compra de neumáticos nuevos</p> <p>Demasiados Proyectos de aumento de Productividad de EECC</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Generar nuevo contrato de Servicio Integral de Neumáticos, que permita a la EECC hacer gestión sobre el neumático.</p> <p>Disminución de compras de neumáticos nuevos</p> <p>Establecer Alianza estratégica con el Usuario para mejorar los procesos del negocio.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Pérdida del contrato en nueva Licitación del Servicio</p> <p>Desgaste de recursos humanos y materiales en muchos proyectos de aumento de productividad.</p>

Tabla 10 FODA BAILAC

EMPRESA: ZUBLIM

ADC: Robles Tabilo Manuel Antonio

OBRAS DE REPARACIÓN DE GALERÍAS

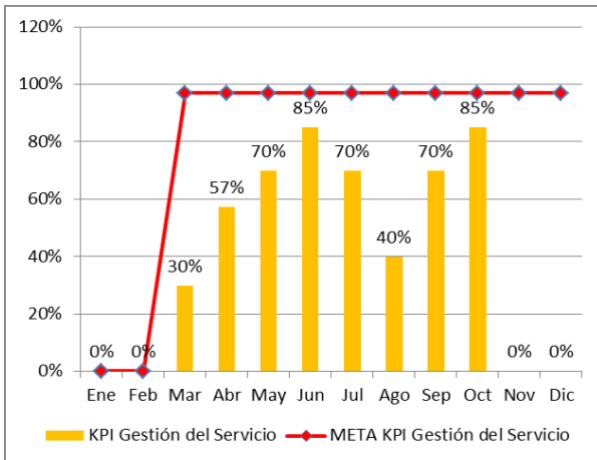
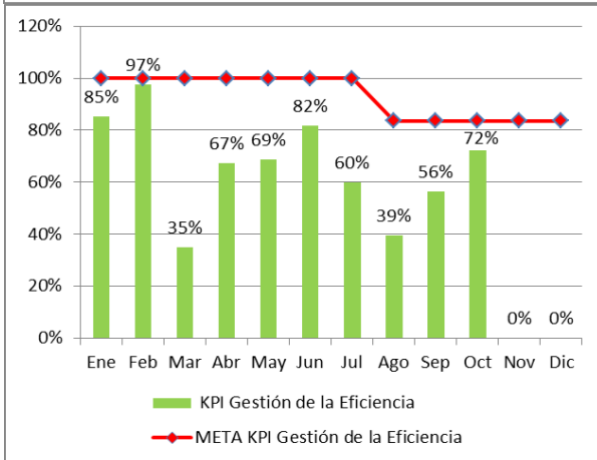
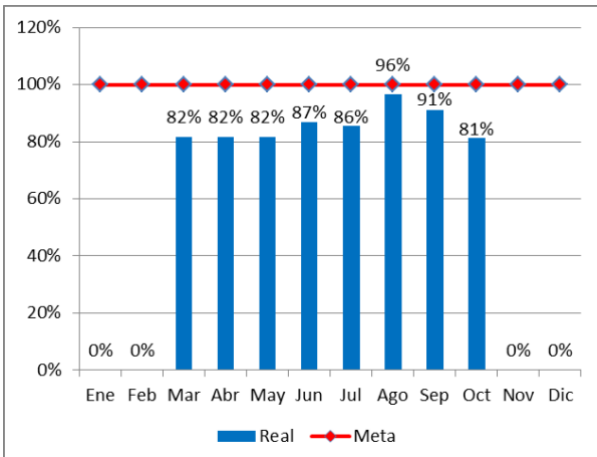
El contrato participa en el sistema de gestión que se está implementando, realizando reuniones de DDD mejorando su gestión.

Aumentando su desempeño en Seguridad,

además cuentan con un mayor control de cada uno de los trabajos desarrollados mediante Cartas Gantt, permitiendo mejorar la productividad. Se está trabajando en la medición de los tiempos efectivamente trabajados, con el objetivo de maximizar la productividad usando eficientemente los recursos.

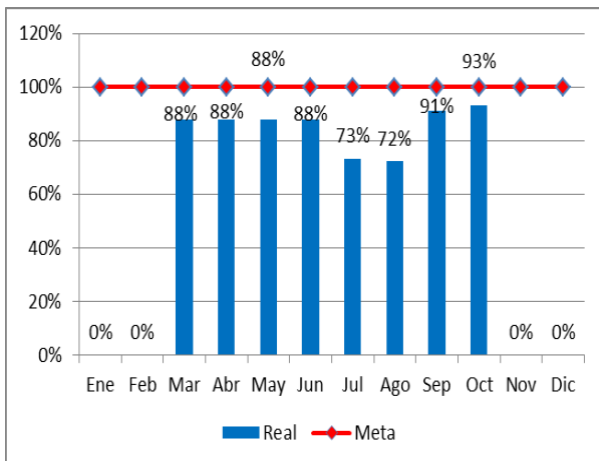
En Seguridad se está implementando nuevo RESSO, que destaca por un sistema de gestión más exigente, en cuya evaluación, pese a disminuir en el resultado, se han reflejado resultados mejores a los esperados.

Tabla 11 Contrato ZUBLIM



ANALISIS FODA DEL CONTRATO ZUBLIN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Know How del Servicio</p> <p>Infraestructura adecuada para el servicio</p>	<p>Asignación de personal a posturas</p> <p>Planificación de trabajos por parte del Usuario</p> <p>Demasiados Proyectos de aumento de Productividad de EECC</p> <p>Alto tiempo en traslado a posturas</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Innovar en nuevas tecnologías de reparación y fortificación minera.</p> <p>Establecer Alianza estratégica con el Usuario para mejorar los procesos del negocio.</p>	<p>Distintos Proyectos de aumento de Productividad de EECC</p> <p>Desgaste de recursos humanos y materiales en muchos proyectos de aumento de productividad.</p>

Tabla 11 FODA ZUBLIM



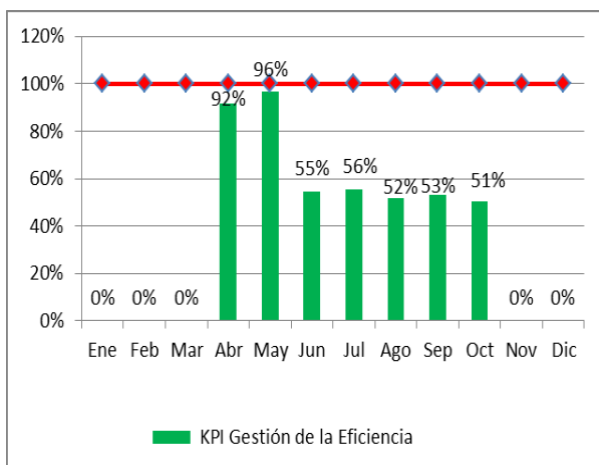
EMPRESA: FRAZOGER

ADC: Díaz Cortes Florentín Antonio

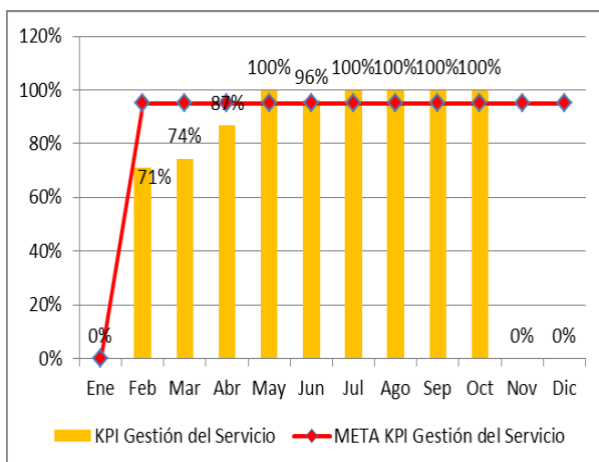
LIMPIEZA, EXTRACCIÓN DE LODO Y

REPARACIÓN DE CUNETAS

Este contrato participa activamente en reuniones de DDD siempre enfocados en mejorar la gestión. Sin embargo, existen brechas significativas en las coordinaciones cliente usuario.



Su cumplimiento en Seguridad ha sido gradual, en menor escala en comparación a los demás contratos del piloto. Se sigue trabajando en la forma de mejorar la coordinación con el cliente para la entrega de un mayor porcentaje de ventanas, para realizar eficientemente los trabajos acordados y las mantenciones de cunetas. Permitiendo una mayor confiabilidad a la infraestructura de ferrocarriles en el mediano y largo plazo.



En Seguridad se está implementando nuevo RESSO, que destaca por un sistema de gestión más exigente, en cuya evaluación, pese a disminuir en el resultado, se han reflejado resultados mejores a los esperados.

Tabla 12 Contrato Frazoger

CONCLUSION SSM

El modelo considera todos los elementos necesarios para que los ADC mejoren la gestión de sus contratos en SSM, este modelo muestra la conexión entre lo estratégico y lo operativo que es donde se implementa el servicio contratado.

Los contratos seleccionados en SSM tienen la criticidad para la operación e impacto económico significativo en el negocio, dada su dotación y monto, por lo cual SSM propone la incorporación de nuevos contratos para el 2014.

La idea es expandir este modelo al resto de los contratos de SSM, y seguir fortaleciendo la relación en la gestión de contratos a través de los diálogos de desempeño, ya que éste es un modelo colaborativo con relaciones de mutuo beneficio a largo plazo en División El Teniente.

Capítulo 9

Bibliografía

<http://www.paradigmshift.com.mx/comunidadaprendizaje/articulos/gestion-estrategica.php>

The Execution Premium Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas R. Kaplan and D. Norton Febrero 2013.

<http://es.slideshare.net/restevez/resumen-libro-the-execution-premium-r-kaplan-y-d-norton>