

# uptime®

dic/ene16

para la confiabilidad en mantenimiento y profesionales de la gestión de activos

En Busca de la

## Mejora Continua

en la Gestión de Activos



# Controlar a los **Asesinos Silenciosos** de la gestión estratégica de activos

por 

Grahame Fogel y Johann Stimie

## Parte 1

*Este artículo de dos partes forma la base de los descubrimientos de la investigación doctoral realizada por Johann Stimie sobre los factores que evitan la ejecución exitosa de iniciativas estratégicas de gestión de activos.*

### Introducción

Las organizaciones alrededor del mundo están siendo cada vez más intensivas en cuanto a capital y activos. Varios estudios muestran que el gasto en activos y su desempeño ha ido aumentando sostenidamente durante las últimas décadas.<sup>1</sup> Pero, dentro del contexto de un panorama macroeconómico altamente incierto, el desafío más grande que enfrentan estas organizaciones es la necesidad de mantener y aumentar la efectividad operacional, y gestionar toda una variedad de riesgos mientras se manejan los ingresos y la satisfacción del cliente. Las organizaciones necesitan alcanzar estos objetivos y reducir, simultáneamente, el capital, los costos operativos y de soporte. El ambiente contemporáneo de los negocios ha así elevado la importancia estratégica de la gestión de los activos, la cual está creciendo en significado como una disciplina profesional y administrativa.

El reconocimiento entre las partes interesadas de la organización de que la gestión de activos es importante y requiere un enfoque integrado y estratégico es de hecho, un avance muy significativo. Sin embargo, el mero

hecho de que las organizaciones tengan una intención estratégica no lleva automáticamente al logro de los objetivos estratégicos. Los practicantes de la gestión de activos se enfrentan exactamente a los mismos desafíos en la ejecución de estrategias que sus contrapartes en el resto del negocio.

La habilidad de las organizaciones para ejecutar exitosamente sus más importantes intenciones estratégicas se volverá un diferenciador cada vez más importante. Esta es la Parte 1 de un artículo de dos partes en el cual los autores han reunido el conocimiento de la experiencia global en ejecución de estrategias y lo enfocaron específicamente en torno a los desafíos que rodean a la gestión estratégica de activos con el fin de proveer a los lectores con un marco de trabajo para el **éxito en la ejecución estratégica de la gestión de activos.**

### La Creciente Importancia de Tener una Visión Amplia de la Gestión de Activos

El nuevo estándar ISO5500 sobre la gestión de activos dice que las organizaciones invierten en activos para lograr objetivos organizacionales. La gestión de activos es la ciencia del manejo e ingeniería de cómo alinear la inversión de capital asociada a activos con un retorno de capital predecible y alineado. Para lograr esto, las organizaciones inician e invierten en iniciativas para la mejora de la gestión de activos, con objetivos de obtener un retorno sobre los activos con una mejor gestión de riesgos.

Las oportunidades para la gestión de activos (AM) son sustanciales. Los indicios dicen que la industria podría recuperar entre un tercio y la mitad del gasto anual en mantenimiento, incrementar la producción y liberar capital

mediante la mejora de las prácticas de AM. El tamaño de la industria de mantenimiento de activos en los Estados Unidos ya era en el 2005 de \$1,2 billones de dólares, de los cuales \$750 mil millones de dólares eran el resultado directo de una AM pobre.<sup>2</sup>

Estas realidades han forzado a las organizaciones, organismos profesionales, académicos y practicantes a reevaluar y redefinir sus puntos de vista sobre la gestión de activos.

## Cómo la ECV, ASEF es también ampliamente prevenible si y cuándo los factores de riesgo y sus causas son detectados y gestionados temprano

Hay consenso en que la AM requiere un enfoque mucho más estratégico y resalta la importancia de un conjunto de habilidades multidisciplinares y la funcionalidad multidisciplinaria, y apunta a las sinergias dentro de la organización. Las amenazas predominantes, desde paradigmas tradicionales como la mentalidad de silo y la deficiencia en la comunicación, cambiaron hacia una visión integrada que enfatiza especialmente la dimensión estratégica y humana.

El reconocimiento colectivo entre las partes interesadas en la AM de la necesidad de optimizar la mezcla de costo, riesgo y rendimiento en el ciclo de vida completo de un activo y hacer eso de una manera gobernable y sostenible ha sido el mayor catalizador para los cambios en el panorama. El reconocimiento de la necesidad de cambiar condujo a un número de intentos en la última década de estandarizar el campo. Estos intentos llevaron a la sumamente importante publicación del estándar ISO55000 en el 2014. ISO55000 es el primer conjunto de estándares internacionales para la gestión de activos. El foco de la AM, según El Instituto de Gestión de Activos, ha pas-

ado de *“hacerle cosas a los activos”* a *“usar los activos para dar valor y alcanzar los propósitos explícitos de la organización”*.

La conclusión alcanzada luego de evaluar la literatura y la experiencia global es que las organizaciones, en general, y las organizaciones de AM, específicamente, se enfrentan a numerosos desafíos en la ejecución de estrategias.

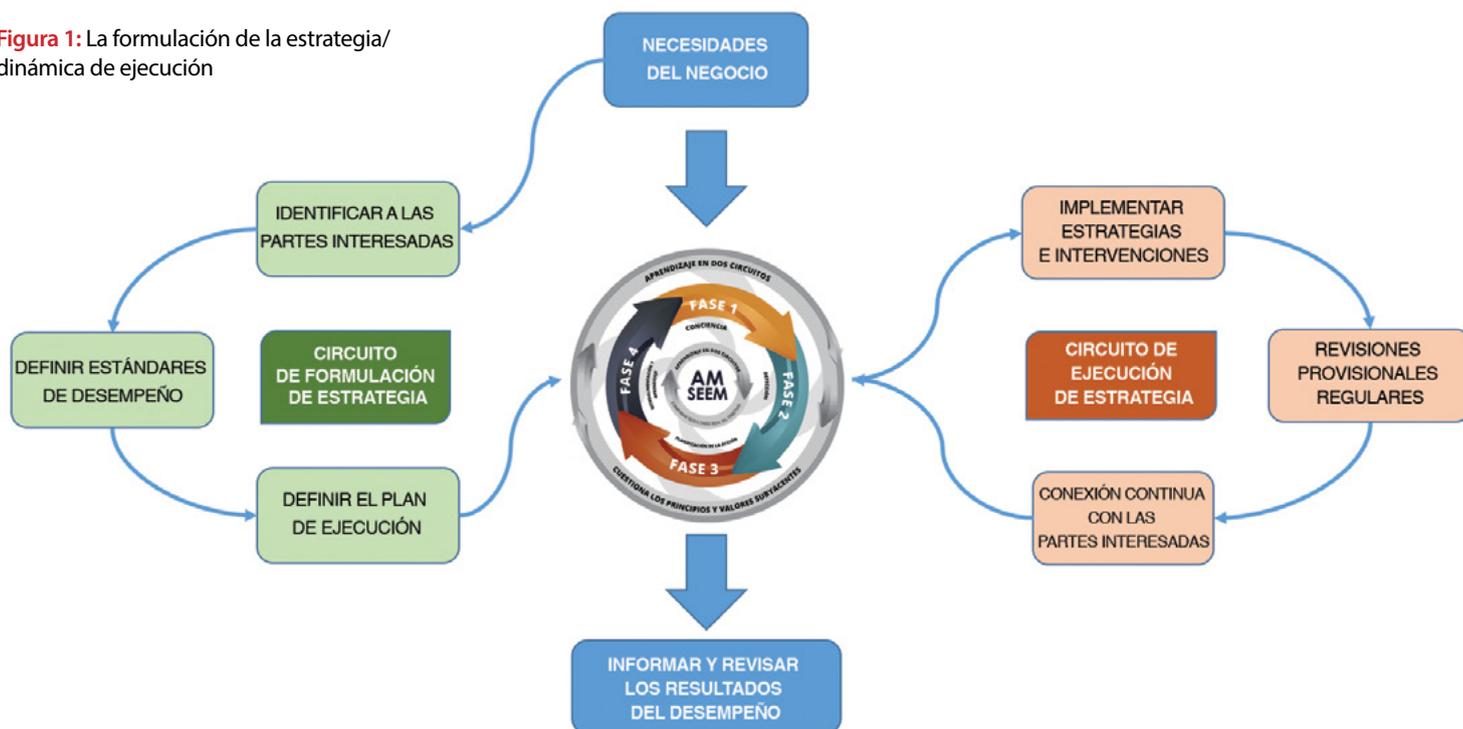
Para el propósito de este artículo, estos desafíos serán divididos en dos categorías principales:

- 1. Desafíos de formulación de la estrategia** - En la estrategia de negocios, planeamiento de acciones y nivel de gobernanza, el panorama de negocios contemporáneo requiere que las organizaciones continuamente redefinan y ajusten sus estrategias y planes de acción para mantener e incrementar la efectividad operacional, ingresos y satisfacción del cliente, mientras que simultáneamente reducen los costos de capital, operativos y de soporte. Esto implica que los ejecutivos necesitan repensar y realinear regularmente sus posiciones y planes respecto a la segmentación de mercado, desarrollo de productos, mezcla de productos y penetración y distribución en el mercado.
- 2. Desafíos de ejecución de la estrategia** - La segunda categoría de problemas se relaciona con la falta de capacidad de ejecutivos y practicantes para implementar y ejecutar estrategias y planes efectivamente. Esto puede llevar a un malentendido fundamental de la definición de estrategia de ejecución y a la problemática y a menudo incorrecta suposición de que hay una correlación directa entre el desempeño organizacional y la ejecución de estrategias. Por ejemplo, las organizaciones a menudo asumen que tienen buena ejecución de estrategias cuando los mercados son optimistas, pero cuando los mercados cambian, las organizaciones quedan expuestas.

La interacción entre estas dos categorías se ilustra en la Figura 1.

La formulación de estrategias ha sido el tema de un gran número de proyectos y artículos de investigación. La ejecución de estrategias, particularmente en el ambiente de la AM, demanda una atención más cohesiva. La magnitud de análisis en profundidad y pensamiento sobre los factores

**Figura 1:** La formulación de la estrategia/ dinámica de ejecución



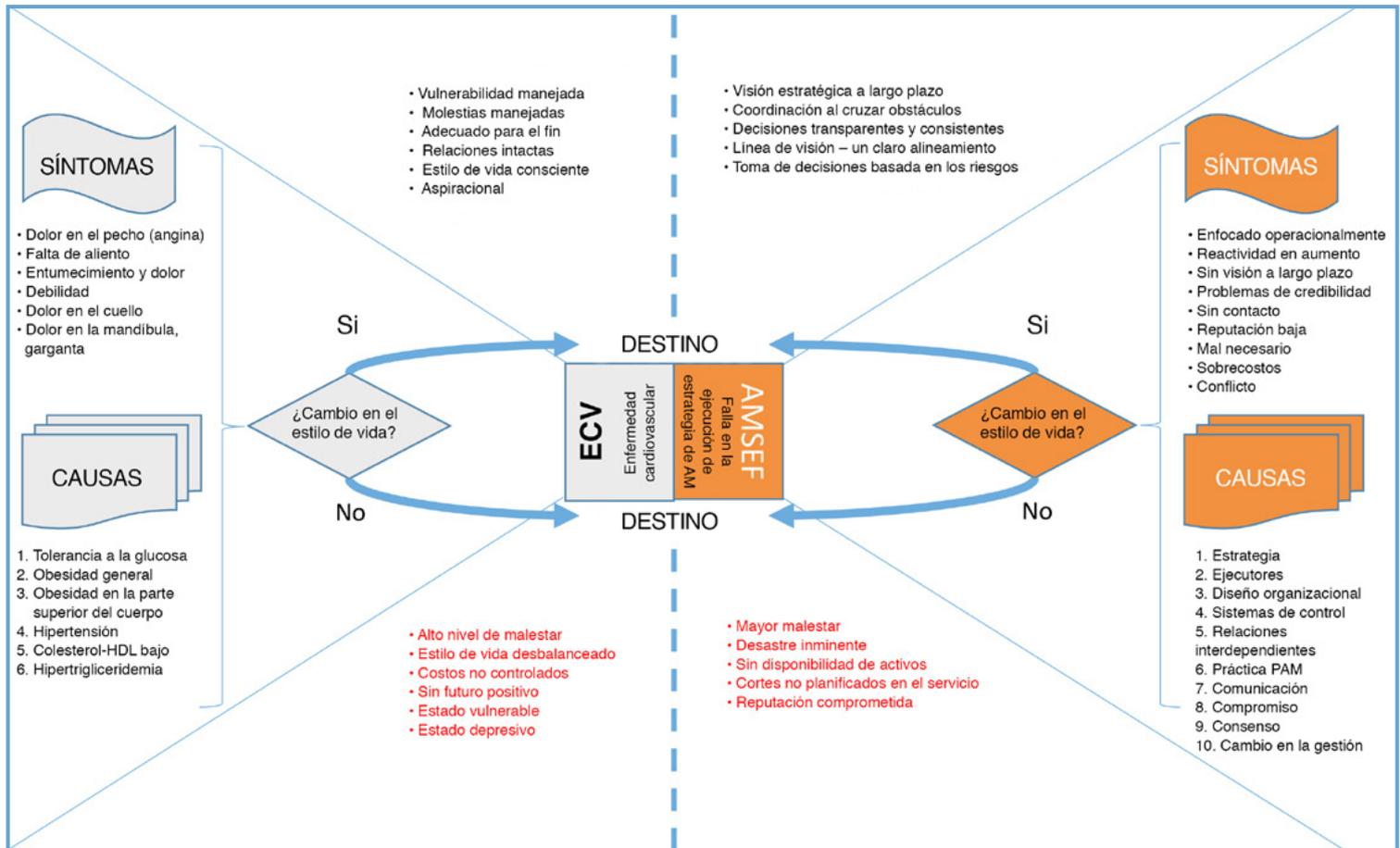


Figura 2: Comparación entre la enfermedad cardiovascular y la falla de ejecución de la estrategia de activos (Ver “Una analogía notable” – página 39)

contribuyentes a la no ejecución de estrategias es mucho menos comprendida y pensada que aquellas que se centran en la formulación de estrategias.

### Ejecución de Estrategia de Gestión de Activos – Un Panorama Sombrío

Para el propósito de este artículo, la ejecución de estrategia de gestión de activos (AMSE) se refiere al proceso continuo durante el cual una organización evalúa críticamente y ajusta tres factores clave para asegurar que los activos contribuyan a la creación de una ventaja competitiva sustentable.

1. El alineamiento, efecto y orientación de su estrategia de gestión de activos (AMS) relativos a la estrategia organizacional;
2. La aplicabilidad del diseño organizacional de AM y sistemas de gestión, incluyendo mecanismos de control;
3. La preparación de sus procesos interpersonales, tal como el consenso estratégico, los comportamientos, el clima organizacional, la coordinación entre funciones y las actividades de comunicación.

La experiencia global pinta un panorama más bien sombrío sobre el estado de la ejecución de estrategias de AM. Es importante entender el alcance del problema, así que a continuación hay una serie de ejemplos donde las compañías tuvieron una experiencia bastante desalentadora:

- Un estudio de 358 decisiones tomadas en medianas y grandes organizaciones en los Estados Unidos y Canadá, encontró que el 50 por

- ciento de las decisiones estratégicas fallaron.<sup>3</sup> Otro estudio encontró que el 66 por ciento de la estrategia corporativa nunca se implementa.<sup>4</sup>
- Un estudio llevado a cabo por The Economist en un período de tres años encontró que un desalentador 57 por ciento de las firmas no tuvo éxito ejecutando iniciativas estratégicas.<sup>5</sup>
- Un reporte<sup>6</sup> de Mankins y Steele muestra que las compañías sólo llevan a cabo el 63 por ciento del desempeño financiero prometido por sus estrategias. En una encuesta de 156 organizaciones grandes, también llevado a cabo por Mankins y Steele, se encontró que los ejecutivos a menudo toman decisiones estratégicas fuera del proceso de planeamiento de una manera ad hoc y sin ningún análisis riguroso o debate productivo.
- Los resultados de un estudio llevado a cabo por Kaplan y Norton<sup>7</sup> encontraron que hasta el 95 por ciento de los empleados de las compañías no tenía conocimiento de la estrategia. Los resultados de encuestas mucho más recientes confirman los desafíos en la ejecución de estrategias que las organizaciones contemporáneas están enfrentando.
- En su Encuesta de Alineamiento de Desempeño Global, PwC encontró que a pesar de que el 76 por ciento de los CEOs globales está de acuerdo en que su equipo de liderazgo comparte una visión consistente de las prioridades estratégicas, sólo el 54 por ciento cree que su estrategia ha sido trasladada suficientemente a acciones claras que cumplirán sus objetivos.
- Otro estudio de más de 400 CEOs globales<sup>8</sup> encontró que el desafío más importante que enfrentan los líderes corporativos en Asia, Europa y los Estados Unidos es el problema de la ejecución de estrategias.

El fracaso de las iniciativas estratégicas, tales como la implementación de programas de mejoras de gestión de activos, no sólo conllevan los costos de los insumos y la energía de la inversión, sino también el fracaso inevitablemente que altera tanto la psicología como la cultura de una organización y genera efectos negativos enormes.

El impacto del fracaso de la ejecución estratégica de la gestión de activos (AMSEF) puede variar desde una mera “palmadita en la muñeca del equipo de gestión” a una pérdida grande de vidas, daño al medio ambiente, pérdidas financieras y daños a la reputación que pueden tomar años en reconstruirse, si es siquiera posible.

Uno de los ejemplos más extremos de una estrategia de AM fallida es la explosión de Deep-water Horizon y el derrame de petróleo que resultó en la muerte de 11 personas. En su punto más alto en el 2010, el esfuerzo de respuesta al desastre implicó la movilización de aproximadamente 48.000 personas, la coordinación de aproximadamente 6.500 buques y el despliegue de 1.500 kms de barreras para contener o absorber el

petróleo. Esto también barrió con la mitad del valor de BP, lo cual tomará décadas para recuperarse.

Una revisión de la base de conocimiento global revela que el enfoque de la mayoría de los esfuerzos existentes para abordar el desafío de la ejecución de estrategias parece ser el desarrollo de mejores mecanismos de control de gestión. Estos mecanismos son esenciales y proveen una retroalimentación útil cuando los resultados concretos son comparados con los objetivos estratégicos. Son, sin embargo, reaccionarios en su naturaleza y el feedback es a menudo muy poco y muy tarde, lo cual, por definición, es un indicador rezagado.

Muchas organizaciones se encuentran a sí mismas en una crisis de estrategia no porque los ejecutivos y practicantes no puedan desarrollar estrategias de calidad, sino porque estas organizaciones fallan al ejecutar efectivamente las estrategias.

Con el desafío de la ejecución de estrategias definiendo claramente objetivos, una serie

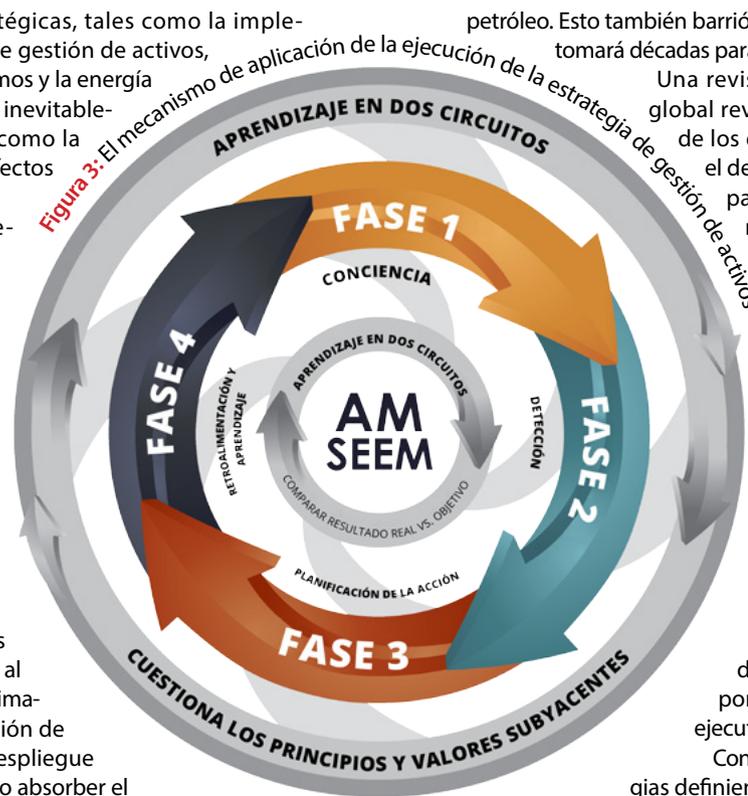


Figura 3: El mecanismo de aplicación de la ejecución de la estrategia de gestión de activos

Tabla 1 – Introducción abreviada a AMSEEM

FASE	DECISIONES IMPORTANTES	PROCESOS
<b>FASE 1: Conciencia</b>	La decisión más importante durante la Fase de Conciencia es con respecto a la necesidad de optimizar.	Paso 1 – Constituir comité directivo Paso 2 – Evaluar PAMs Paso 3 – Crear Declaración de Dirección Paso 4 – Introducir un PAMSEEM genérico Paso 5 – Desarrollar el calendario de PAMSE Paso 6 – Comunicaciones continuas con las partes interesadas
<b>FASE 2: Detección</b>	La decisión más importante durante la Fase de Detección es la aceptación de los resultados del proceso de detección.	Paso 1 – Contextualizar el modelo de detección genérico Paso 2 – Reunir datos Paso 3 – Completar el modelo y calcular puntajes Paso 4 – Interpretar los resultados Paso 5 – Presentar los resultados
<b>FASE 3: Planificación de acciones</b>	La decisión más importante durante la Fase de Planificación de Acciones tiene que ver con la priorización de planes de acción. Se introduce una serie de métodos para asistir a quienes toman las decisiones durante el proceso de priorización.	Paso 1 – Desarrollar planes de acción Paso 2 – Implementar planes de acción
<b>FASE 4: Aprendizaje y feedback</b>	La decisión más importante que puede tomar la organización de PAM es adoptar los principios del aprendizaje continuo.	Paso 1 – Adquisición de datos Paso 2 – Análisis de datos Paso 3 – Recomendación de concesiones



de ejercicios de descubrimiento orientados a los negocios, combinados con investigación fundamental, proveyó ideas sobre cómo gestionar a través de estos desafíos. Esta manera de pensar llevó a un mecanismo de aplicación denominado como mecanismo de aplicación de la ejecución de estrategias en gestión de activos (AMSEEM), el cual provee una indicación de diagnóstico rápida y efectiva en cuanto a si su ejecución de estrategias está encaminada. El AMSEEM ha sido desarrollado sobre la base del mejor conocimiento publicado, combinado con experiencia práctica, para alinear los factores de éxito necesarios para gestionar hasta el logro de los objetivos definidos.

Sobre la base de la extensa investigación dentro de los factores que alinearán el éxito estratégico, se recomienda un chequeo del estado para el éxito de la ejecución. Este chequeo debería formar parte de sus indicadores clave de resultados (KPIs) y ser un instrumento de navegación clave para acercar la iniciativa a la meta.

### Una analogía notable

Durante el desarrollo del AMSEEM, las características de la detección y el manejo de enfermedades cardiovasculares (ECV) y el mecanismo de aplicación de estrategia propuesto resultaron notablemente similares y la intuitividad del primero provee una gran plataforma para explicar al último. La ECV es la principal causa de muerte en el mundo. Más de 17 millones de personas mueren cada año por enfermedades cardiovasculares. La ECV socava la salud, acorta la expectativa de vida y causa enorme sufrimiento, discapacidad y costo económico. Lo mismo es cierto de las fallas de los activos. Las ECV son en gran medida prevenibles, y una detección y manejo tempranos pueden resultar en una gran reducción en la carga causada por la enfermedad.

La falla de ejecución de la estrategia de activos (ASEF) socava el rendimiento organizacional y tiene grandes implicaciones para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. Como las ECV, la ASEF es también en gran medida prevenible si y cuando los factores de riesgo y las causas sean detectados y manejados temprano. Abordar las causas subyacentes de ASEF y mejorar los sistemas para detectar y manejar indicaciones tempranas de ASEF cuando las intervenciones son más efectivas va a asegurar los resultados deseados.

### El mecanismo de aplicación de la ejecución de estrategias para la gestión de activos- AMSEEM

El AMSEEM ha sido desarrollado para asistir a las organizaciones dependientes de activos con una detección y manejo temprano de los factores que contribuyen a la falla de ejecución de estrategia (SEF). El AMSEEM está ilustrado en la Figura 3.

El ANSEEM es esencialmente un sistema de retroalimentación de dos canales que consiste en 4 fases iterativas, cuatro decisiones importantes y

un número de procesos de implementación o pasos. El AMSEEM es un mecanismo práctico que debería a la larga volverse parte de los procedimientos de operación estándar de la organización y su ADN. Una versión abreviada de las decisiones y procesos que intervienen en el AMSEEM se presenta en la Tabla 1.

La puesta en funcionamiento del ANSEEM será descrita en la Parte 2 de este artículo.

### Referencias

1. Reliabilityweb.com, *The (New) Asset Management Handbook*, 5th Edition. Fort Myers: Reliabilityweb.com, 2015.
2. Penrose, Howard. *Physical Asset Management for the Executive. Success by Design*, 2008.
3. Nutt, P C. "Surprising but true: Half the decisions in organizations fail." *The Academy of Management Executive*, No. 13, 1999: 75-90.
4. Johnson, Lauren K. "Execute Your Strategy - Without Killing It." *Harvard Management Update*, No. 9, 2004: 3-6.
5. Allio, Michael K. "A short, practical guide to implementing strategy." *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, 2005: 12-21.
6. Mankins, Michael C, y Steele, Richard. "Stop Making Plans; Start Making Decisions." *Harvard Business Review*, No. 84, 2006: 76.
7. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Creating the Office of Strategy Management*. Harvard Business School, 2005.
8. Sull, Donald, Homkes, Rebecca, y Sull, Charles. "Why Strategy Execution Unravels and What to Do About It." *Harvard Business Review*, March 2015.



**Grahame Fogel** es Director de Gaussian Engineering y Consultor en Gestión de Activos por 25 años en todo el mundo. El señor Fogel ha estado asociado con muchos de los programas de referencia más reconocidos del mundo y tuvo un papel pionero en la implementación de PAS-55. Tiene gran experiencia en las industrias de energía, farmacéuticas, mineras y de procesos químicos. [www.gauseng.com](http://www.gauseng.com)



**Johann Stimie** concluyó recientemente un doctorado en Ingeniería Industrial en la Universidad de Stellenbosch. Johan es un experimentado consultor de estrategias y parte de Gaussian Engineering. Johan tiene un interés específico en Control de Estrategia y Ejecución de Estrategia. [www.gauseng.com](http://www.gauseng.com)