

Centro de Excelencia en Gestión de Producción
Pontificia Universidad Católica de Chile



**Sistema de Gestión y
Evaluación de Subcontratos:
P+C**

Luis F. Alarcón
Universidad Católica de Chile

www.gepuc.cl

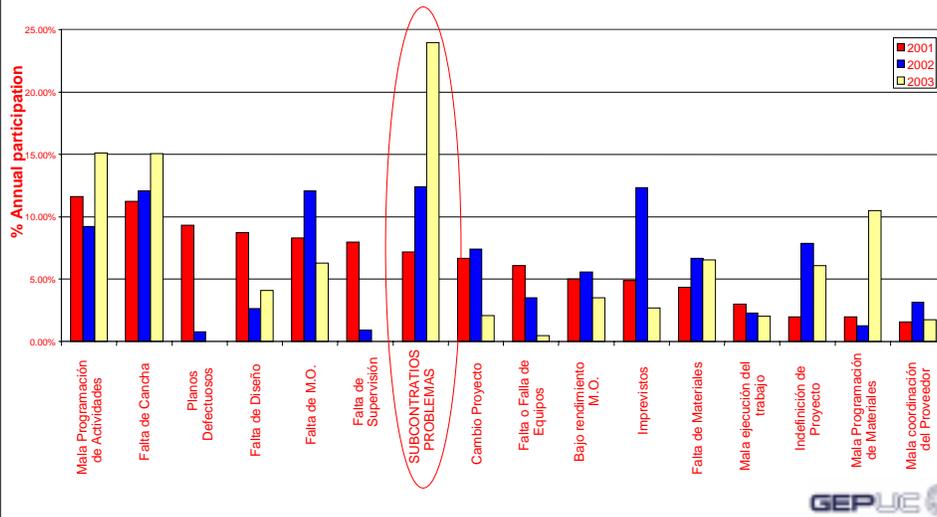
GEPUC

Introducción

- El uso de subcontratistas se ha incrementado en los últimos años.
- La inadecuada gestión de subcontratos da como resultado una relación adversaria entre las partes.
- La subcontratación a menudo resulta en una falta de coordinación de la ejecución de las obras, atrasos y fallas en la calidad de los proyectos.

GEPUC

Causas de no cumplimiento de la Planificación 2001-2003 (77 proyectos)



Introducción

- Desarrollo colaborativo de un Sistema de Gestión de Subcontratos liderado por el Centro de Excelencia en Gestión de Producción de la Universidad Católica de Chile (GEPUC).
- La metodología permite a los contratistas realizar una evaluación permanente de subcontratistas y proveedores de acuerdo a parámetros establecidos de común acuerdo por varias empresas. El sistema permite desarrollar una gestión proactiva y permanente entre los distintos actores.

Introducción

- El sistema también puede apoyar la selección de subcontratistas y proveedores basados en los registros de desempeño de los mismos que se conservan en una base de datos de la empresa.
- En el largo plazo, el sistema puede permitir el desarrollo de relaciones de largo plazo con subcontratistas y proveedores seleccionados basados en su desempeño medido de acuerdo a parámetros conocidos en múltiples proyectos.



Desarrollo del Sistema (1)

- Lluvias de ideas con representantes de la empresas participantes para detectar los principales problemas.
- Una encuesta a subcontratistas para conocer su lado de la historia.
- Las empresas desarrollaron criterios individuales para evaluar a subcontratistas y proveedores.
- Se desarrollaron focus groups para conocer el funcionamiento de los sistemas individuales.



Desarrollo del Sistema (2)

- Estandarización del sistema de evaluación. Se diseñaron criterios comunes de evaluación con un método detallado propuesto por GEPUC.
- Se desarrolló un sistema computacional de apoyo a la gestión de subcontratos Software P+C
- El sistema se incorpora como uno de los instrumentos del Plan de Desarrollo Empresarial de la CChC.



Problemas Detectados en los Subcontratos

- Falta de capacitación, compromiso y profesionalismo.
- Falta de capacidad financiera.
- Falta de integración con el contratista principal.
- Falta de formalidad contractual.
- Contratos no sirven para manejar el trabajo
- Falta de planificación y manejo de herramientas de gestión.
- Falta de valuación de largo plazo de los subcontratistas.
- Falta de control y de cumplimiento.



¿Cómo Mejorar y Avanzar?

- Modelos Mentales – Teoría como explicación
 - Desde actividad/productividad **hacia flujo/confiabilidad.**
- Incertidumbre es tema central
- Incertidumbre es reducida en **conversaciones de planificación.**
 - Se crean pérdidas cuando las conversaciones se inhiben
 - El potencial de la planificación no es entendido todavía.



¿Cómo Mejorar y Avanzar?

- Proyectos son redes de compromisos
 - Comercial y Operacional
 - Acciones y propósitos surgen de compromisos
- Proyectos demandan innovación
 - Encontrar e implementar soluciones visionarias requiere confianza.
- **SISTEMA FOMENTA:**
- **Reducción de incertidumbre y creación de flujo continuo de producción**
- **Creación de compromisos confiables entre distintos actores.**

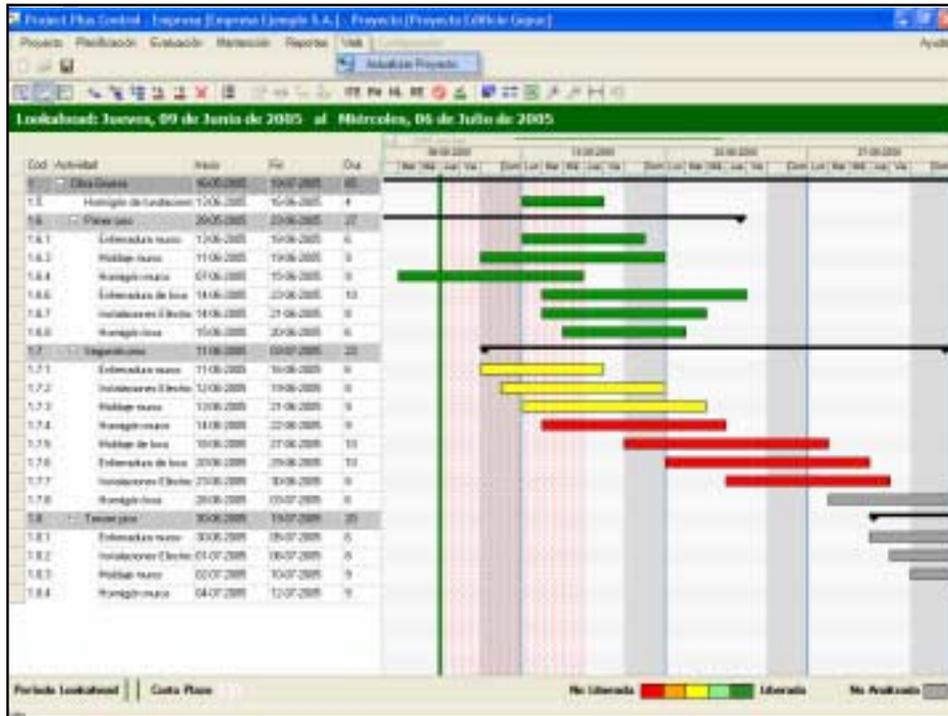


Sistema de Gestión y Evaluación

El software apoya varias actividades de apoyo a la gestión:

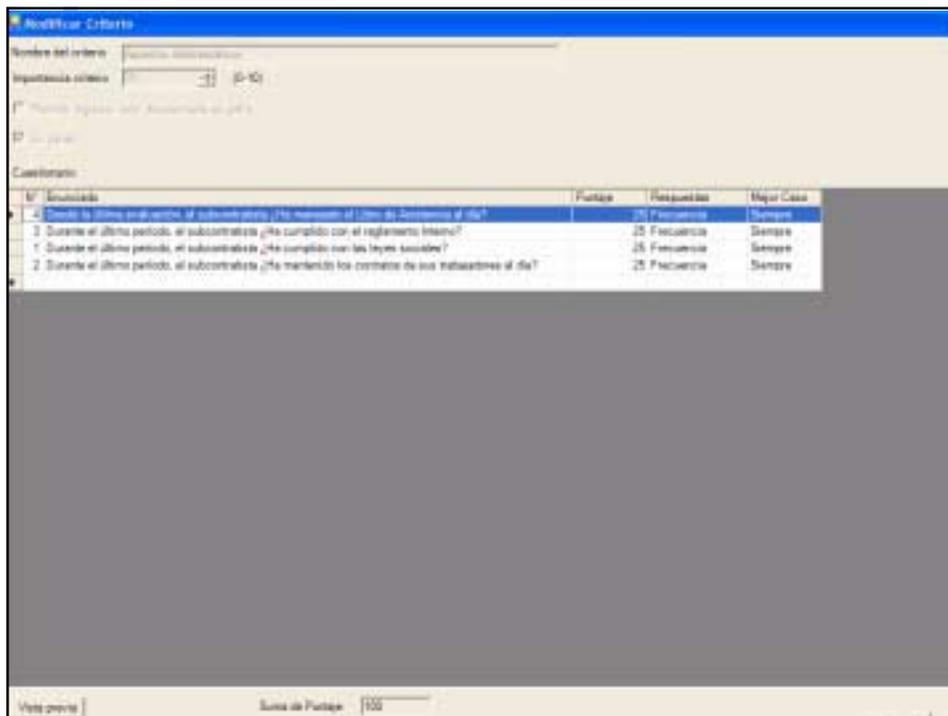
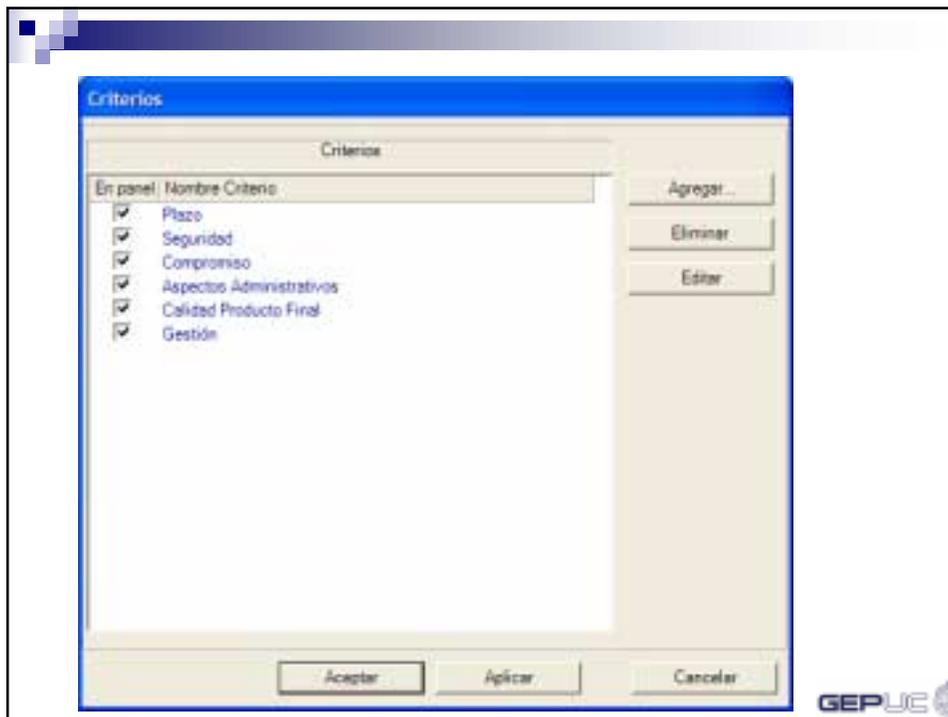
- Planificación de producción de la obra con detección remoción de restricciones (reducción de incertidumbre)
- Apoya la evaluación periódica de los subcontratistas y proveedores.
- Mantiene registros de evaluación disponibles a través de la web.
- Crea informes de retroalimentación para los subcontratistas.
- Permite analizar la evolución del desempeño.
- Permite detectar áreas que requieren reforzamiento o atención.

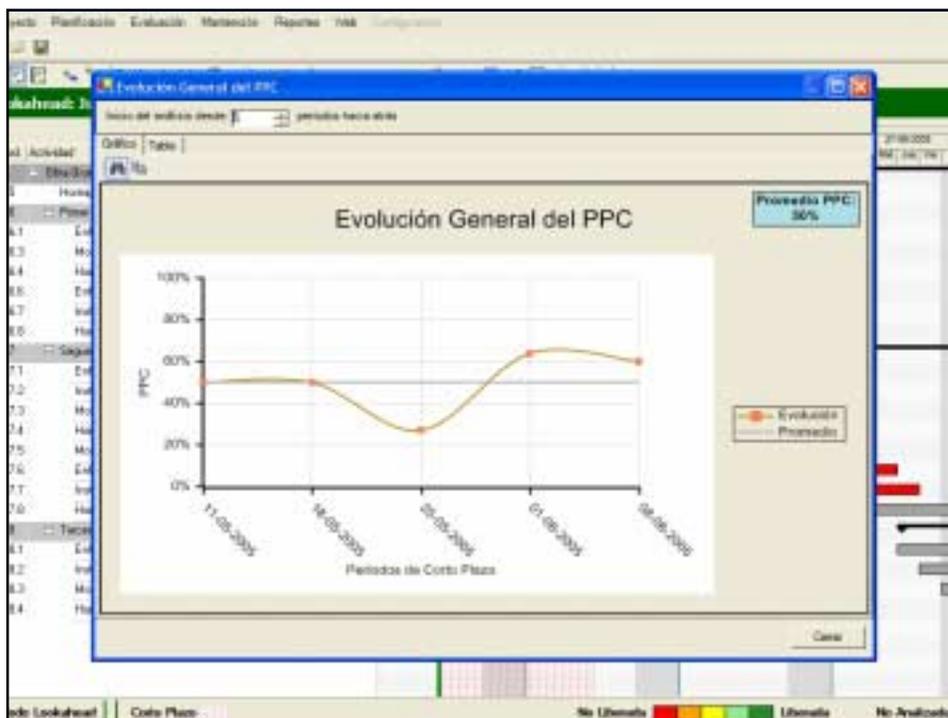
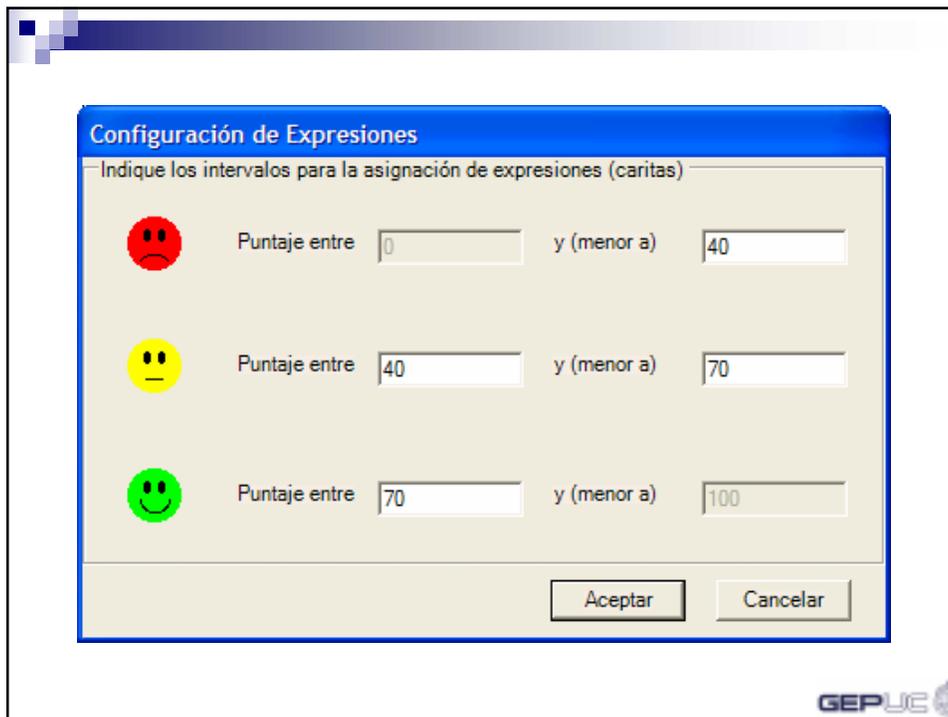




Aplicación del Sistema de Evaluación en Terreno (1)

- Medir desempeño y mejoramiento simultáneamente.
- Mantener el sistema simple, cubriendo áreas críticas y algunas medidas “duras” (PPC es un ejemplo)
- Defina evaluadores adecuados.





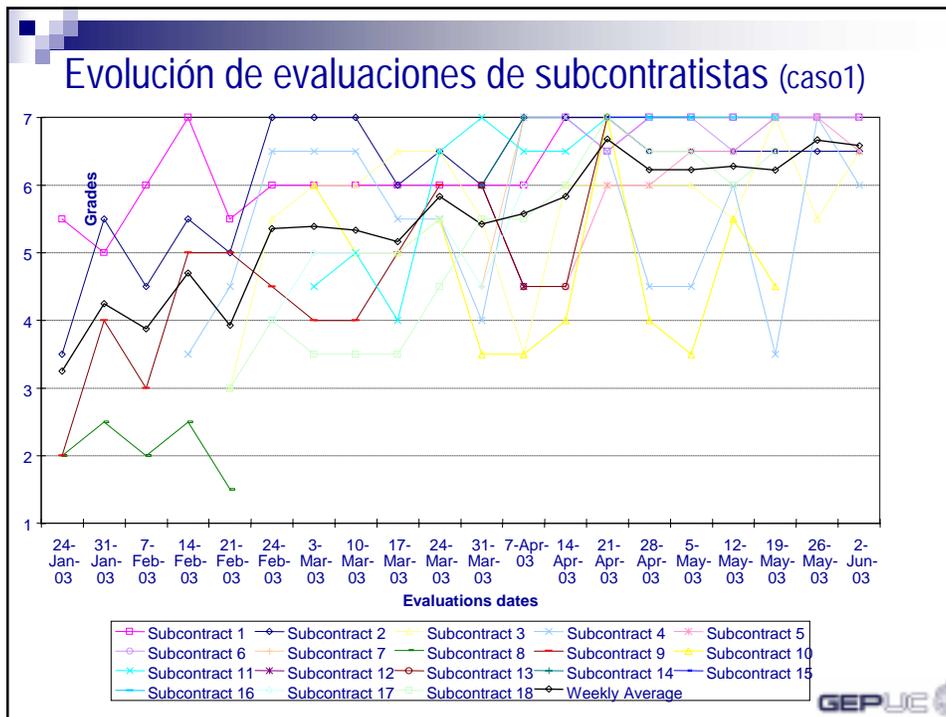


Project Plus Control P+C: Evaluación y gestión de subcontratistas y proveedores

Panel de Evaluación

Mostrar periodo: 15/01/2015

	Riesgo	Seguridad	Compras	Operación	Calidad	Producción	Gestión	Promedio empresa
Empresa Dato 1	100	75	55	75	85	85	80	81.3
Empresa Dato 2	35	35	75	75	65	65	60	62.6
Empresa Proveedor 1	85	75	75	75	44	35	70	66.0
Promedio Control	83.25	81.67	75	81	62	76		



- ### Aplicación del Sistema de Evaluación en Terreno (2)
- Defina una herramienta de visualización disponible para todos. Debe funcionar como un recordatorio para diseminar resultados y estimular competencia y actitud proactiva.
 - Cree instancias de diálogo con subcontratistas.
 - Defina recompensas para los mejores.

Gestión de Subcontratos

EMPRESA	SEGURIDAD	PLAZO	DESEMPEÑO	COMPLETOS EN LA OBRA	SERVICIO AL CLIENTE	PUNTAJE
ELECTRON JAJANIF	●	●	●	●	●	●
RIVAVEL	●	●	●	●	●	●
MATRANA	●	●	●	●	●	●
H PIND	●	●	●	●	●	●
TECHNERO	●	●	●	●	●	●
INSEA	●	●	●	●	●	●
INEAL	●	●	●	●	●	●
JOMA	●	●	●	●	●	●
ICAM	●	●	●	●	●	●
TRI	●	●	●	●	●	●
TYCO	●	●	●	●	●	●
TEMKA	●	●	●	●	●	●

GEPUE

Gestión de Subcontratistas y Proveedores

Aumentando la Retroalimentación.

Desarrollando herramientas de evaluación en OBRA para sacar problemas a flote y tomar medidas a tiempo.

↑ Aumento de Proactividad
↓ Disminución de Variabilidad en la productividad del SC

Logrando Cooperación y Compromiso para un fructífero trabajo en equipo.



GEPUE

Pasos para Lograr una Relación Colaborativa

Medición de Desempeño y Selección de Subcontratistas

Entrenamiento / Oportunidades de Colaboración

Desarrollo de nuevas Prácticas

Implementación y prueba de nuevas prácticas

Análisis y difusión de resultados

GEPUE

Impactos de la implementación

■ Impactos Directos

- Reduce variabilidad en proyectos
- Aumento de confiabilidad de los procesos
- Aumentos de productividad

■ Impactos Indirectos

- Fomenta la creación de compromisos confiables de planificación
- Genera instancias sistemáticas de comunicación

GEPUE

Impactos de la Implementación

- Gestión de subcontratos
 - Genera trabajo colaborativo
 - Instancias de colaboración y comunicación permanente
 - Evaluación del desempeño bajo patrones comunes
 - Generación de compromisos
 - Creación de confianza



Características del Sistema

- Visión Global de la experiencia de la empresa
 - Seguimiento en línea de proyectos a través de internet (sistema disponible en la web)
 - Captura experiencia empresa
 - Comprensión de los mecanismos que generan mejor desempeño
 - Datos para aprender



Aspectos Clave para la Implementación del Sistema

- Implica una decisión estratégica de adoptar prácticas de gestión que incorporan mejoramiento continuo.
- No es un paquete de software, es un sistema de gestión.
- Enorme potencial para mejoramiento de la gestión de la empresa y sus proyectos.
- Requiere cambio cultural.



Conclusiones Finales

- Los sistemas de apoyo juegan un rol fundamental en apoyar la implementación de mejores prácticas de gestión en las organizaciones y establecerán diferencias competitivas en el corto a mediano plazo.
- No es el software el que hace la diferencia, si no el uso inteligente de la TI para apoyar la introducción de mejores prácticas en las empresas
- La tecnología, los procesos y las personas son todos parte fundamental del desafío de implementación de mejores prácticas y ninguno puede ser ignorado.

Centro de Excelencia en Gestión de Producción

Pontificia Universidad Católica de Chile



**Sistema de Gestión y
Evaluación de Subcontratos:
P+C**

Luis F. Alarcón

Universidad Católica de Chile



www.gepuc.cl

