



ISO 55001, el balance de Sodexo

La gestión de activos puede ser el arma más poderosa en el arsenal de una empresa para ahorrar tiempo, dinero y muchos dolores de cabeza de los ejecutivos. Usando la norma ISO 55001, Sodexo, líder mundial en servicios de calidad de vida, ha establecido un modelo de prácticas recomendadas para la gestión de activos en numerosos países y sectores, y lo ha hecho “al estilo Sodexo”.

Casi todas las organizaciones necesitan o quieren lograr más con sus activos. No solo necesitan encontrar la forma de minimizar el tiempo de inactividad o las pérdidas de producción, sino también la manera de gastar bien el dinero para aportar valor en los esfuerzos por alcanzar los objetivos de la organización.

En los últimos años, muchas empresas han comenzado a darse cuenta de la importancia de la gestión de activos como estrategia empresarial que, adecuadamente implementada, mejorará el rendimiento financiero. Entre los resultados típicos de un sistema de gestión de activos se incluyen la mejora del control de las actividades cotidianas y las eficiencias del negocio, la reducción de los costos relacionados con los riesgos, la conformidad con las actividades de regulación y la disminución de las tasas de error. Los resultados tangibles son, entre otros, un aumento significativo de la rentabilidad acompañado de una reducción drástica del costo por unidad.

En su artículo “Beneficios cuantificados de Gestión de Activos – La Trayectoria de Sodexo”, Peter Jay, Consultor Principal de Woodhouse Partnership Ltd, y Keith Hamer, Vicepresidente del grupo de Gestión de Activos e Ingeniería de Sodexo, explican cómo la empresa implementó la norma ISO 55001 y transformó su negocio para impulsar el crecimiento y ofrecer más valor a sus clientes.

Sodexo, líder mundial en servicios de calidad de vida, se ha convertido en el primer proveedor de servicios que ofrece un servicio global de gestión de activos de conformidad con la norma ISO 55001. Tras dos años de esfuerzos, la compañía ha recibido la acreditación para su marco global de gestión de activos y para la aplicación de ese marco en las plantas de AstraZeneca en el Reino Unido, Alderley Parky Macclesfield, con las que ha establecido una asociación estratégica.

Sodexo está abriendo el camino para ofrecer prestaciones integrales de gestión de activos a nivel mundial a clientes de diversos segmentos que van desde las empresas y la atención sanitaria hasta la fabricación, la minería y el petróleo y el gas. Y los resultados son prometedores. A continuación, compartimos las principales conclusiones del recorrido de Sodexo con un desempeño financiero impresionante.



Foto: Sodexo

Antecedentes

En 2011, el 77% del negocio de Sodexo giraba en torno a los servicios de alimentación, mientras que el 23% restante dependía de otros servicios (incluidos 4140 millones de euros derivados de la gestión de instalaciones). Tras analizar su cartera, Sodexo determinó que su mayor potencial de crecimiento en todo el mundo radicaba en la prestación de servicios de gestión integrada de instalaciones (GI)¹⁾. Se trataba de un mercado competitivo en el que el Grupo no era universalmente reconocido como el socio preferente y sus clientes internacionales querían tener la seguridad de que dispondrían de una norma de servicio coherente en todo el mundo.

En esa etapa, Sodexo no contaba con una estrategia normalizada. Dado que los servicios de GI a menudo se incorporan a la cartera mediante la adquisición de otros proveedores, había diferencias de calidad y niveles variables de madurez en lo referente a la prestación de servicios globales. Por tanto, el reto consistía en crear un “estilo Sodexo” que permitiera utilizar una norma estratégica y reconocible en los casos en los que Sodexo era responsable de los servicios de GI. Después de buscar en todo el mundo, Sodexo seleccionó a The Woodhouse Partnership (TWPL) como socio estratégico para diseñar y desarrollar un sistema de gestión de este tipo.

1) La gestión integrada de varias organizaciones que ofrecen servicios especializados dentro de una determinada cartera de servicios de gestión de instalaciones

El proyecto ha generado beneficios superiores a las estimaciones preliminares.

Enfoque de “Adopción temprana”

Aunque la arquitectura y el contenido principal del marco fue desarrollado por un grupo de trabajo multidisciplinar central, fueron los lugares en los que primero se adoptó la estrategia los que permitieron aprender más lecciones, y la experiencia derivada de esos primeros pasos permitió mejorar la documentación y perfeccionar el proceso de participación.

Las ubicaciones con una adopción temprana de la metodología se eligieron deliberadamente entre una amplia gama de países y contratos. Cada una de estas ubicaciones aprendió de la anterior y mejoró sus resultados; de hecho, se descubrió que había una sorprendente cantidad de elementos comunes en las soluciones requeridas. Con el tiempo, esto creó un “conjunto de herramientas” que permitía ensamblar rápidamente las soluciones para cualquier contrato.

Personas involucradas

El programa fue dirigido por un pequeño grupo con funciones de asistencia y dirección técnica, pero era necesario implicar a los altos directivos nacionales con responsabilidad global y obtener su consentimiento. El proyecto fue impulsado por un alto ejecutivo, y su liderazgo y su visión favorecieron un buen nivel de participación y respaldo a nivel mundial. Todo el personal involucrado en el proyecto estaba obligado a demostrar su compromiso y frecuente participación, como miembros del equipo y como líderes. El éxito de la empresa fue en gran medida el resultado de un trabajo en equipo eficaz.

Beneficios empresariales

El proyecto ha alcanzado objetivos y ha generado beneficios superiores a las estimaciones preliminares. El marco de gestión de activos, que inicialmente se concibió como “discrecional”, se ha convertido en un requisito para todas las nuevas empresas de GI y está siendo adoptado universalmente. El marco crea un sistema de gestión de activos coherente en conformidad con la norma ISO 55001, *Gestión de activos – Sistemas de gestión – Requisitos*, y define las prácticas recomendadas de gestión de activos con una metodología integrada de mejora continua. Los clientes están comprometidos y acuerdan objetivos y estrategias de gestión de activos acordes a sus motores de negocio, y posteriormente se obtienen y se miden los beneficios.

Sodexo ha posibilitado la creación de una comunidad global de gestión de activos en 23 países.



Foto: Sodexo

Se ha generado una amplia gama de beneficios para los clientes.



Foto: Sodexo

- Un mejor control de las actividades cotidianas y las eficiencias del negocio: mejora media del 10%
- Gestión del riesgo establecida para los activos y su rendimiento, incluida la evaluación del carácter crítico y el desarrollo de planes de contingencia y medidas de mitigación para evitar el riesgo potencial de interrupción del negocio: reducción del 40% de los costos relacionados con el riesgo
- Especificación de indicadores de rendimiento que afectan directamente a la capacidad de la organización para lograr sus objetivos fundamentales en línea con la gestión de activos: mejora definida del servicio al cliente y conformidad del 100% con las actividades de regulación
- Definición clara de los criterios de rendimiento de los activos y los requisitos de recopilación de datos para asegurar una retroalimentación eficaz sobre el estado de los activos y una mejora continua de las actividades de gestión de activos: reducción de las tasas de error en un 20%

Implementación

Desde abril de 2015, el marco de gestión de activos se ha puesto en marcha en 47 proyectos de 23 países y cuenta con la participación de una comunidad de más de 500 directivos y miembros del personal técnico en la implementación de la gestión de activos.

Esto ha sido posible gracias al establecimiento de un programa de formación global. Los consultores principales de Sodexo²⁾, Asset Wisdom³⁾ y TWPL⁴⁾ desarrollaron conjuntamente 18 módulos de aprendizaje electrónico y cinco talleres presenciales en consonancia con el marco de requisitos de competencias del Instituto de Gestión de Activos⁵⁾. Este programa de formación se imparte actualmente en nueve idiomas y cuenta con un grupo de aprendizaje de más de 1500 directivos y empleados técnicos.

2) www.sodexo.com

3) www.asset-wisdom.com

4) www.twpl.com

5) www.assetmanagementacademy.com



Foto: Sodexo

El balance

Sodexo ha demostrado que la implementación de la gestión de activos basada en prácticas recomendadas ha generado un mayor beneficio para nuestros clientes, y estos ejemplos se han publicado como estudios de casos individuales. Entre los beneficios se incluyen los siguientes:

- Eficiencia operativa alcanzada con la mejora de la planificación de la gestión de activos del 20%
- Reducciones totales del costo de la operación de entre el 7% y el 12% anual
- Reducciones totales del costo de la operación de entre el 7% y el 12% anual

Además, Sodexo ha logrado una notable mejora en los resultados de compromiso interno en la comunidad técnica global como resultado de la introducción del programa de gestión de la evaluación. ■

Para previsualizar ISO 55001, escanear el código QR.

