



# “AUSA por 20 años”



## Implementación del Sistema de Gestión Estratégica (“Mega”)

**Seminario Asociación Mundial de la Carretera.**

**Expone: Cdor. Gustavo Gené, Director Operativo de Áreas de Soporte, AUSA**



## **1. Introducción**

**2. Qué hicimos**

**3. Cómo sigue**

**4. Conclusiones**



# Diagnóstico Inicial

- ▶ • Desorientación respecto del futuro de AUSA
- ▶ • Estructura organizativa no adaptada a la Estrategia
- ▶ • Procesos críticos con necesidad de revisión
- ▶ • Cultura no enfocada en el desempeño
- ▶ • Desempeño no alineado a una Estrategia
- ▶ • Inexistencia de objetivos y evaluación del desempeño
- ▶ • Carencia de un planeamiento económico– financiero
- ▶ • Falta de motivación y escepticismo del personal
- ▶ • Debilidad de gerentes, jefes y supervisores en competencias de gestión
- ▶ • Ausencia de Liderazgo



# Reorientación Estratégica

- ▶ Generación de una Estrategia de largo plazo:
  - Concesión a 20 años (Ley 3060 CABA)
  - Uso óptimo de ventajas fiscales
  - Instrumento eficaz y eficiente para la realización de obras para la ciudad
- ▶ Foco en la Excelencia en:
  - Operación y Mantenimiento de Autopistas
  - Ejecución de Obras para la Ciudad





**1. Introducción**

**2. Qué hicimos**

**3. Cómo sigue**

**4. Conclusiones**



# Alinear a la Organización





# Trabajo Fase I

- Realización de reuniones individuales de relevamiento con equipo directivo y mandos medios
- Realización de Taller (off-site) de 2 días, con participación del equipo de dirección y mandos medios, para definir Misión, Valores, Visión, Estrategia y Agenda de Cambio.



## Taller Visioning

### *Foco en el Pasado*

Rescate de la  
Historia (Valores)

Puntos Fuertes  
(Fortalezas)



### *Foco en el Presente*

Análisis de Tendencias Externas  
(Oportunidades y Amenazas)



### *Foco en el Futuro*

Generación  
Misión & Visión

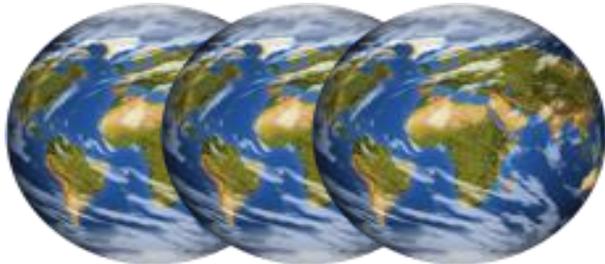
Desafíos Futuros  
(Estrategia)



# Misión, Valores y Visión de AUSA

## Misión: “Mejorar la calidad de vida de las personas”:

- Uniendo destinos en forma rápida y segura
- Desarrollando el espacio urbano
- Cuidando el medio ambiente



## Valores:

- Respeto a la persona
- Proactividad
- Compromiso
- Transparencia
- Calidad de Servicio
- Profesionalidad
- Trabajo en equipo

## Visión: “Ser reconocida como una concesionaria vial de excelencia a nivel internacional”:

- Aplicando las mejores prácticas de la industria
- Haciendo obras con calidad, efectividad y eficiencia
- Desarrollando las competencias de nuestros colaboradores

**VISIÓN:** Ser reconocida como una concesionaria vial de excelencia nivel internacional

- Aplicando las mejores prácticas de la industria
- Haciendo obras con calidad, efectividad y eficiencia
- Desarrollando las competencias de nuestros colaboradores

Resultados

*Asegurar la Sustentabilidad Financiera*

*Mejorar la experiencia de Nuestros Clientes y Partes Interesadas*

TEMAS ESTRATÉGICOS

Procesos Internos

*Excelencia en las Operaciones de Autopistas*

*Gestión efectiva y eficiente de Obras*

*Gestión adecuada en procesos de soporte y temas clave con partes interesadas*

Aprendizaje & Crecimiento

*Desarrollar nuestros Colaboradores*

## **VISIÓN:**

**Ser reconocida como una concesionaria vial de excelencia a nivel internacional**

- Aplicando las mejores prácticas de la industria
- Haciendo obras con calidad, efectividad y eficiencia
- Desarrollando las competencias de nuestros colaboradores

### **Perspectiva Financiera**

- Asegurar ingresos que permitan sostener la operación y financiar las obras para la ciudad
- Controlar los costos
- Gestionar la caja en un contexto volátil e inflacionario

### **Perspectiva de Clientes y Partes Interesadas**

- Brindar una excelente experiencia a nuestros clientes usuarios en materia de Seguridad, Circulación y Servicios
- Proveer con eficacia obras de calidad para la Ciudad y los Vecinos

### **Optimizar Gestión Operativa con foco en:**

- Circulación y Cobro de Peajes
- Seguridad Vehicular
- Mantenimiento
- Incorporación de Tecnología
- Generación de nuevos negocios

### **Gestión efectiva de:**

- Proyectos y Pliegos,
- Administración de contratos de obras
- Ejecución de Obras

### **Asegurar la gestión en procesos de soporte y temas clave con las partes interesadas:**

- Gestión de Procesos Administrativos
- La comunicación a la Comunidad
- La Gestión Ambiental y de Seguridad
- La relación con los Órganos del Gobierno y la Legislatura

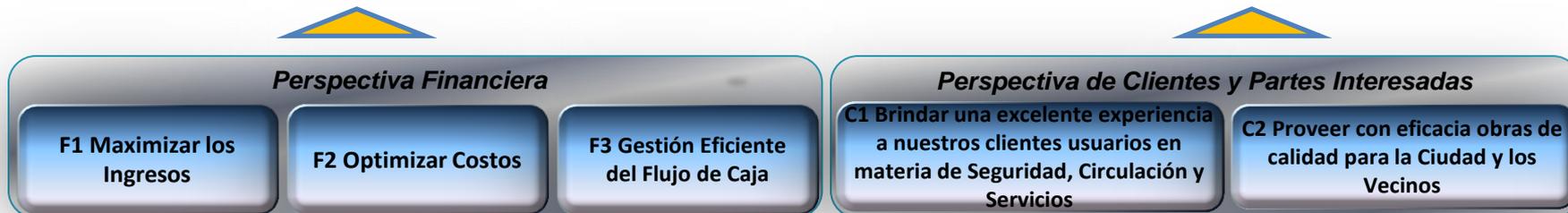
### **Desarrollar a nuestros Colaboradores para lograr:**

- Una cultura de excelencia
- Desarrollar las competencias individuales
- Mejorar las relaciones laborales
- Disponer de Información clave para la gestión
- Un Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional

**VISIÓN:** Ser reconocida como una concesionaria vial de excelencia a nivel internacional

- Aplicando las mejores prácticas de la industria
- Haciendo obras con calidad, efectividad y eficiencia
- Desarrollando las competencias de nuestros colaboradores

Resultados



Procesos Internos



**Gestión de Procesos Comunes**



Aprendizaje & Crecimiento



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

22 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**VISIÓN:** Ser reconocida como una concesionaria vial de excelencia a nivel internacional

- Aplicando las mejores prácticas de la industria
- Haciendo obras con calidad, efectividad y eficiencia
- Desarrollando las competencias de nuestros colaboradores

**Perspectiva Financiera**

**Perspectiva de Clientes y Partes Interesadas**

**F1 Maximizar los Ingresos**  
• Ingresos Totales

**F2 Optimizar Costos**  
• % GA&MO/ Ingresos

**F3 Gestión Eficiente del Flujo de Caja**  
• Spread tasa préstamos vs colocaciones

**C1 Brindar una excelente experiencia a nuestros clientes usuarios en materia de Seguridad, Circulación y Servicios**  
• Satisfacción de clientes

**C2 Proveer con eficacia obras de calidad para la Ciudad y los Vecinos**  
• Satisfacción con obras realizadas

**Gestión de Autopistas**

**Gestión de Obras**

**P1 Mejorar la Circulación y Cobro**  
• % Pagante/ Pasante

**P2 Incrementar la seguridad vehicular**  
• Índice de Gravedad

**P3 Optimizar el mantenimiento de trazas, edificios y equipos**  
• Índice de Estado Calzada

**P4 Desarrollar nuevos negocios**  
• Ingresos nuevos productos y servicios

**P5 Contar con las mejores tecnologías disponibles**  
• IDCI - DOA

**P6 Optimizar la realización de proyectos, pliegos licitación y adjudicación de obras**  
• Tiempo promedio Licitaciones

**P7 Gestionar eficientemente los cambios de alcance y certificación de obras**  
• Cantidad de no conformidades de auditoria

**P8 Ejecutar con eficiencia y calidad las obras**  
• Exceso de Tiempos en ejecución de obras

**Gestión de Procesos Comunes**

**P9 Mejorar Procesos de Adquisición, Re-determinación y Pagos**  
• Tiempo promedio por licitación S. I.

**P10 Mejorar la comunicación con el cliente y la comunidad**  
• Menciones positivas vs negativas

**P11 Gestionar la relación con el Gobierno, la Legislatura y los entes de control**  
• % disponibilidad informes

**P12 Asegurar una gestión adecuada en seguridad, salud ocupacional y medio ambiente**  
• Reclamos Ambientales

**A1 Consolidar una cultura de excelencia sustentada en nuestros valores**  
• Promedio Evaluación Desempeño

**A2 Desarrollar las competencias Individuales**  
• Disponibilidad de competencias (IDCH)

**A3 Mejorar las relaciones laborales**  
• Clima laboral

**A4 Disponer de Sistemas de Información claves**  
• IDCI Corporativo

**A5 Disponer de un Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional**  
• Consumo de papel

**55 INDICADORES ESTRATÉGICOS - 22 REPRESENTADOS**

Resultados

Procesos Internos

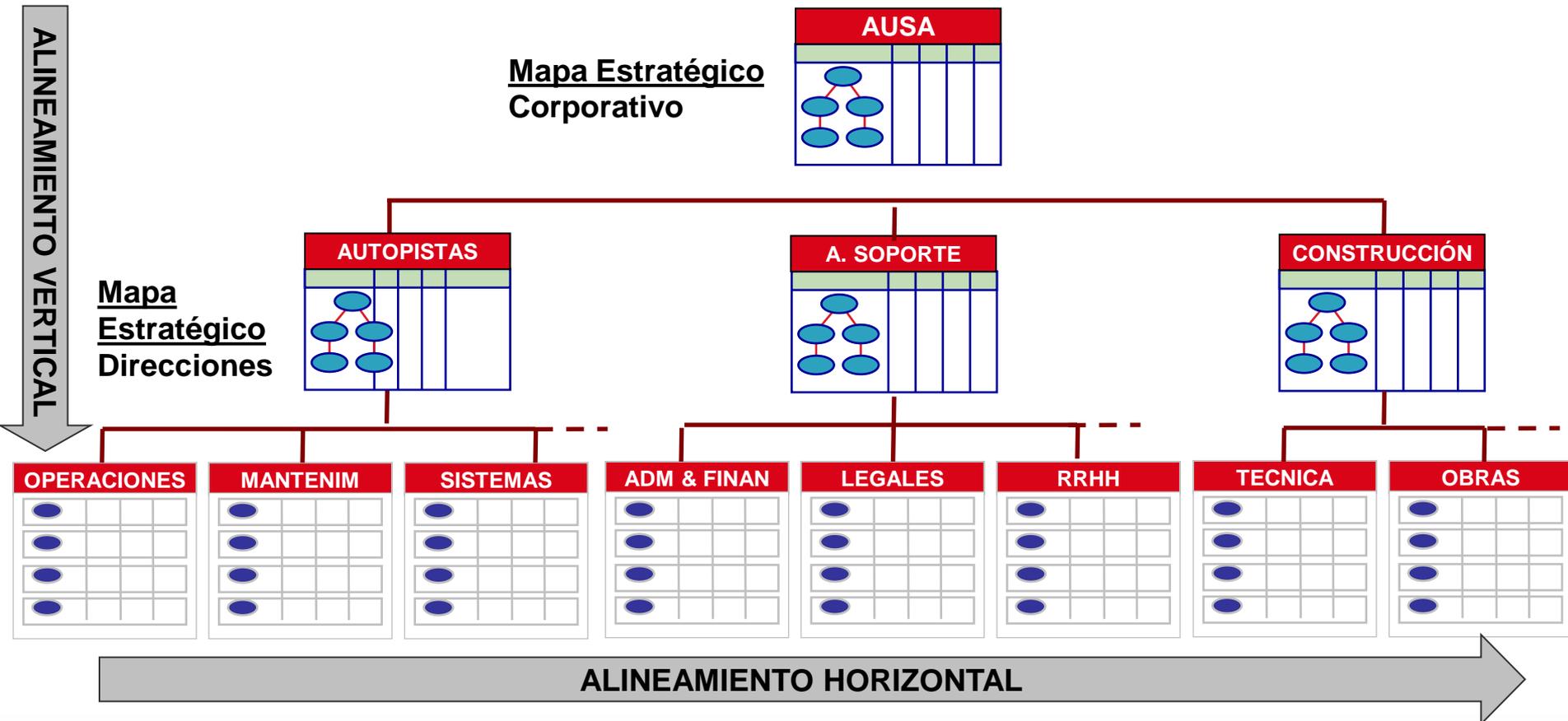
Aprendizaje & Crecimiento

INDICADORES ESTRATÉGICOS



# Desdoblamiento en Objetivos Funcionales

El alineamiento estratégico se alcanza desdoblando el Mapa Estratégico Corporativo a lo largo de la organización hasta el nivel de gerencias

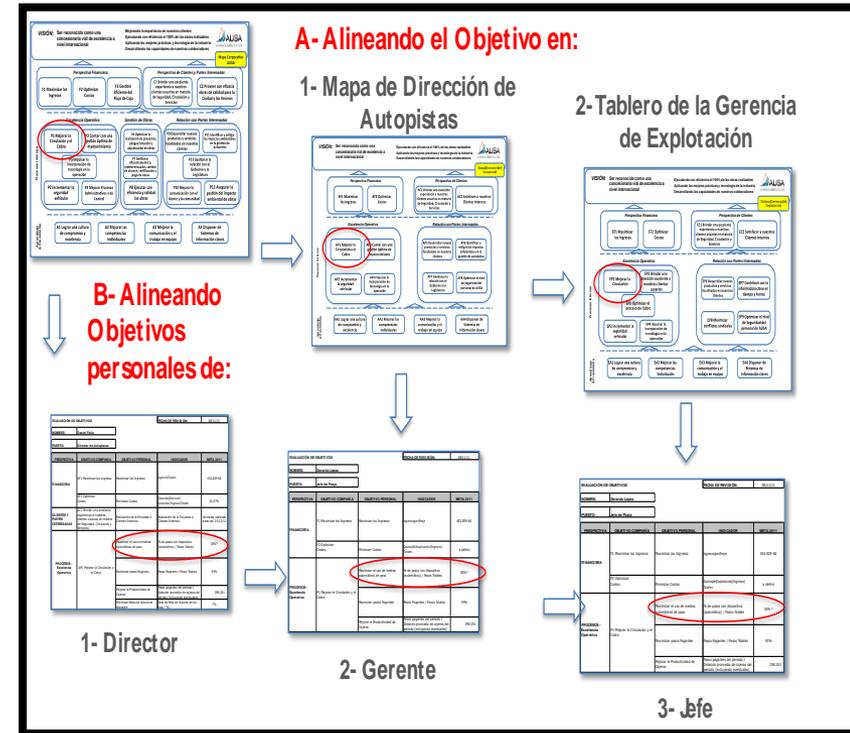




# ¿Cómo se premia el logro del objetivo?

El Sistema de Gestión de la performance contempla la realización de una evaluación ligada a:

- Cumplimiento de Objetivos Personales
- Evaluación de Competencias de Comportamiento
- Evaluación de Competencias Técnicas



En 2012 se implementó el pago de un Bono Anual ligado 100% al cumplimiento de Objetivos Personales con un alto impacto en el alineamiento con la estrategia



# Talleres de Comunicación de la Estrategia



**Se realizaron 14 talleres de Comunicación del Mapa Estratégico con empleados de todos los niveles de AUSA**





# Revisión de la Estrategia

## **RAES (Reunión de Análisis Estratégico): Frecuencia mensual**

**Objetivos y agenda típica:**

- 1. Sobrevuelo del Mapa Corporativo y Status de indicadores del BSC.**
- 2. Revisión de decisiones y recomendaciones sugeridas en RAE anterior.**
- 3. Presentación de 2 a 3 Objetivos estratégicos a cargo del responsable del objetivo estratégico. Se comenta la evolución de los indicadores y metas y la gestión de proyectos en curso y en estudio y los nuevos desafíos.**

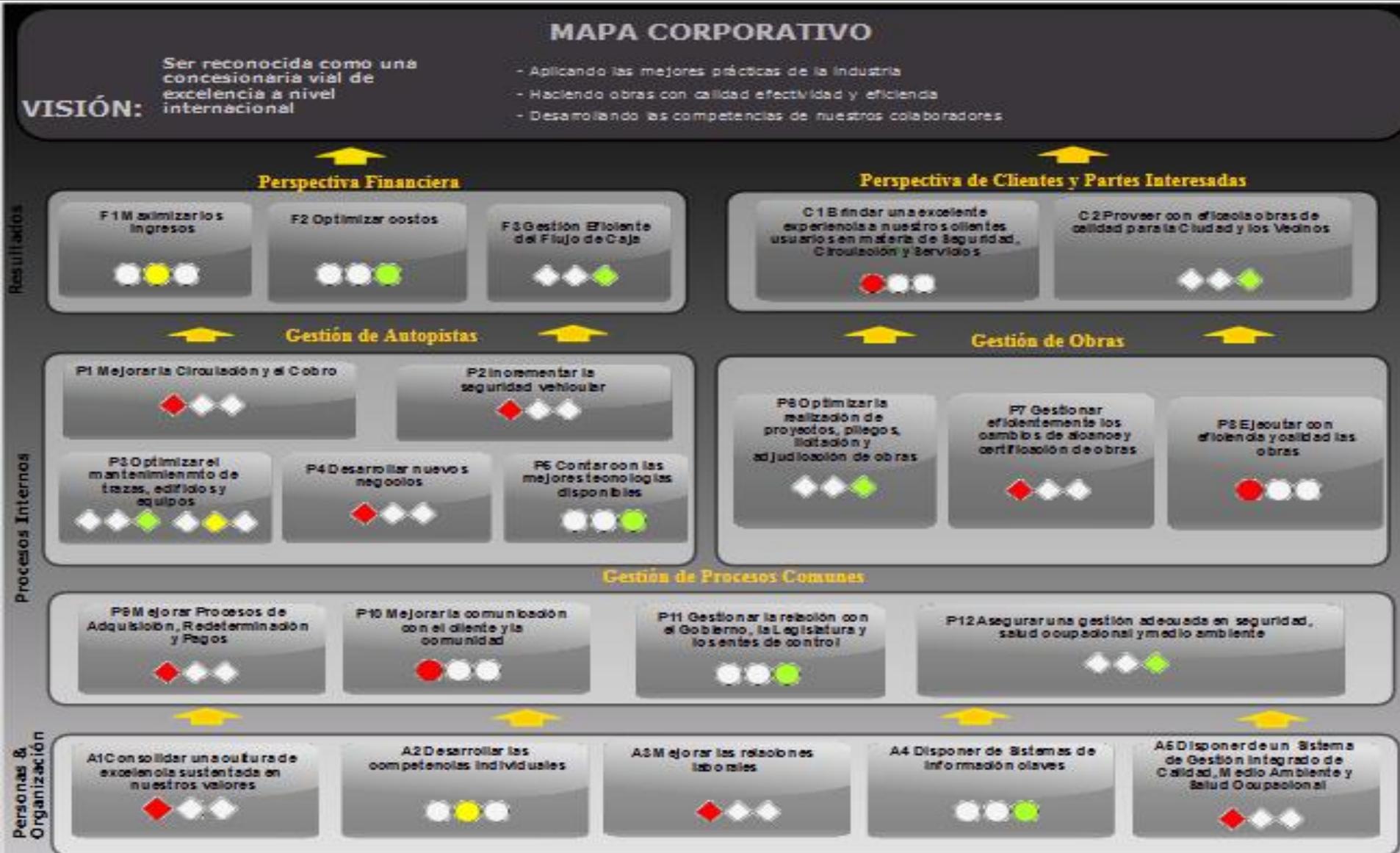
## **REVISIÓN ANUAL DE LA ESTRATEGIA:**

**Adicionalmente a fin de año se realiza una reunión de revisión anual de la estrategia con participación adicional de mandos medios donde:**

- 1. Se analiza la estrategia de la empresa y los procesos clave y análisis macro de factores externos que la afectan (Análisis PESTEL).**
- 2. Se revisan los objetivos corporativos y sugieren actualizaciones al BSC.**
- 3. Se establece la Agenda de Prioridades para el siguiente año.**



# 1 – Sobrevuelo del Mapa Corporativo.



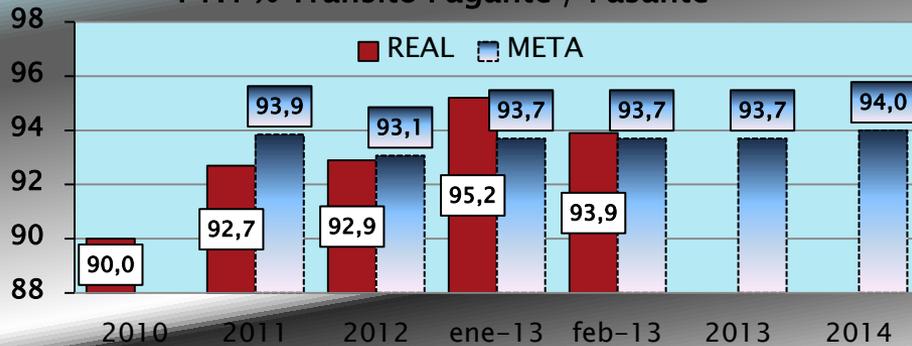
# 2. Presentación de un Objetivo del BSC en RAE Objetivo P1: Mejorar la Circulación y el Cobro.



**Fórmula:** % Tránsito pagante / Total Tránsito Pasante.

**Responsable:** GEL

**P1.1 % Tránsito Pagante / Pasante**



## Análisis de la Performance

**P1.1** % de tránsito pagante es afectado por mayores liberaciones, por mayor tiempo de transacción por tarifas no redondas (v.g. de \$ 5 a 6). A partir de 08-2012 con tarifas enteras (\$ 8 y 10) mejoró la situación al disminuir liberaciones en hora pico.

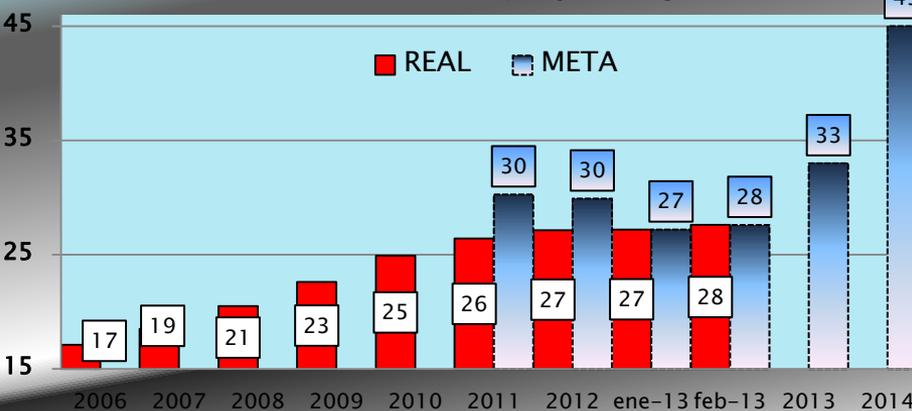
Se cubrió personal de licencia por embarazo con eventuales lo que mejoró la oferta de cabinas.

Se adjuntan gráficos comportamiento 2011-2012 y 1er. Bimestre 2013 (efecto cambio de tarifas 2012).

**P1.2** Se proponen nuevas metas, logrables con campaña Aupass (2do. Trimestre 2013).

**Fórmula:** % Pasos por telepeaje / Total Tránsito Pagante.

**P1.2 % Usuarios Telepeaje / Pagante**



## Iniciativas Estratégicas

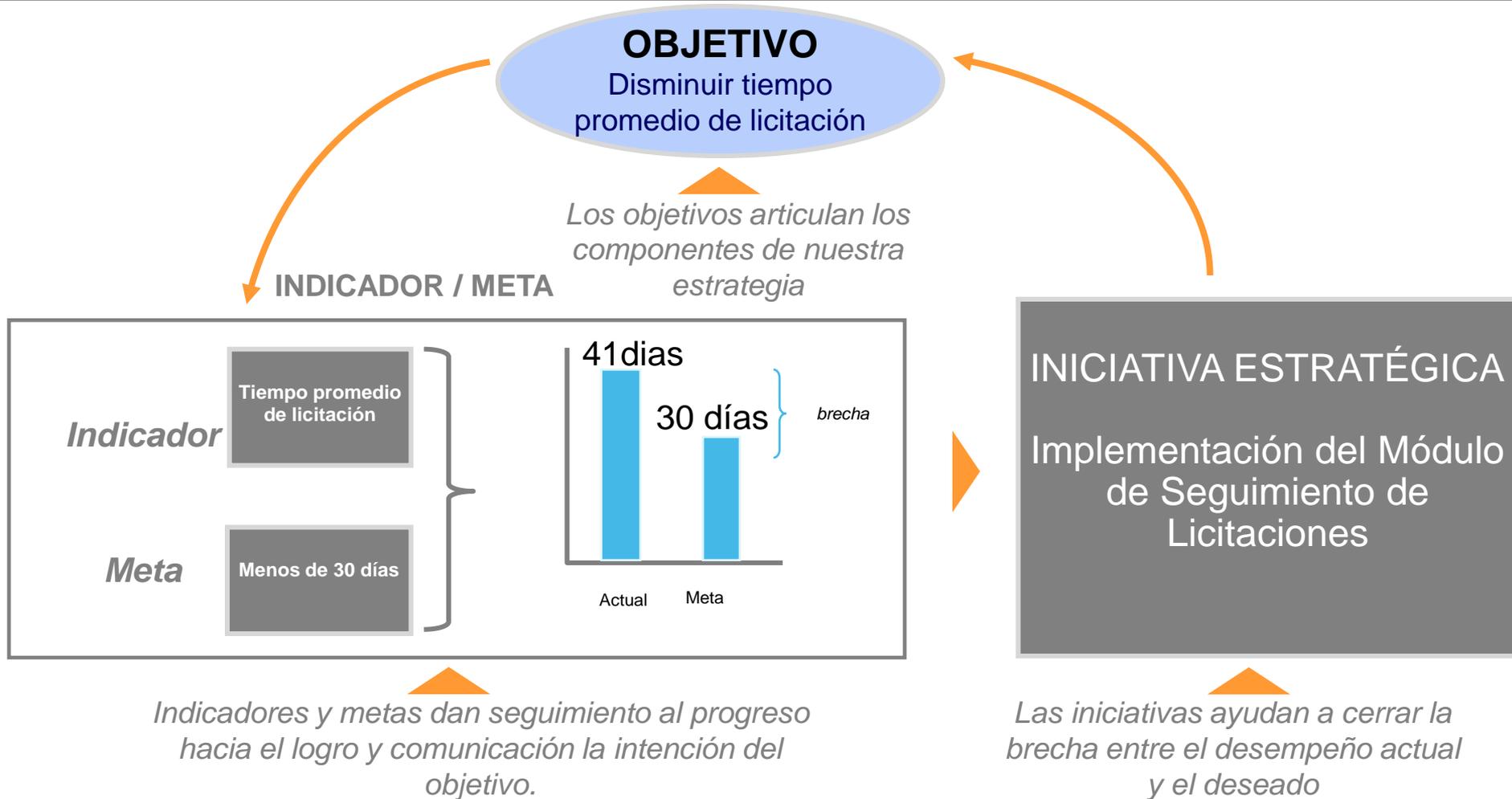
- Monitor interactivo (en prueba Peaje Retiro-Au Illia) . Se incorpora "Auxiliar de vía" (Operación remota vías).
- Ampliación Playa Avellaneda.
- Aupass Prepago.(En curso Interoperatividad con otras Au)
- Desfasaje Peaje Dellepiane.
- Implementación de "OCR". Reconocimiento de Patentes.
- Canjes de TAGS de antigua tecnología. En proceso de recambio en AUSOL y Oeste.

## Recomendaciones:

- Benchmarking con resto Autopistas (Productividad- Relación cantidad de cajeros /cantidad de Cabinas).
- Foco en campañas AUPASS y reducción de errores de lectura de TAGS para lograr meta de 93,7% de Pagante s/Pasante.

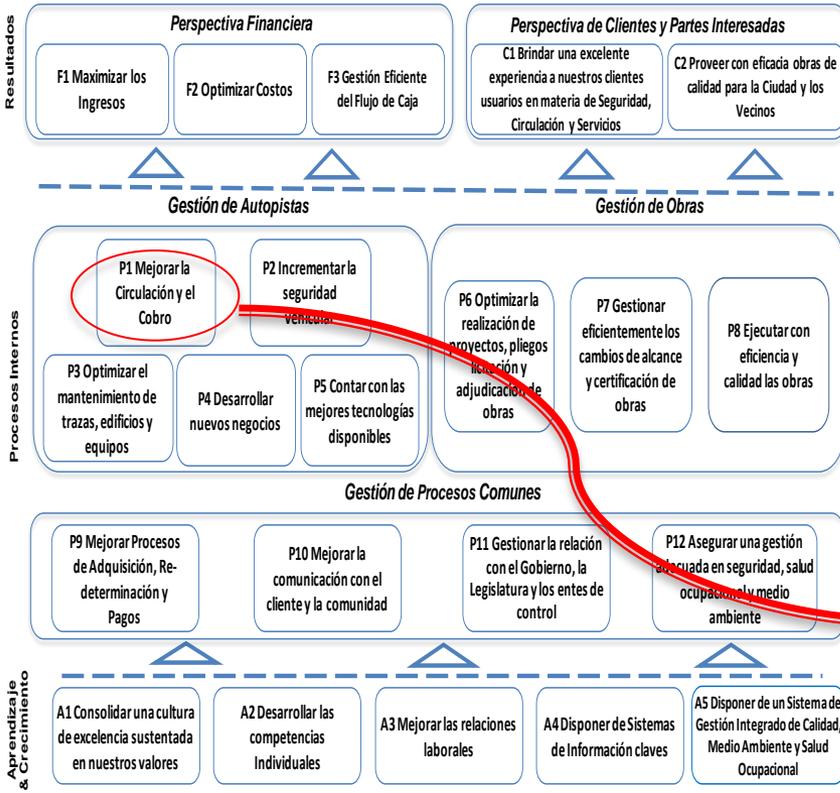


# Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas

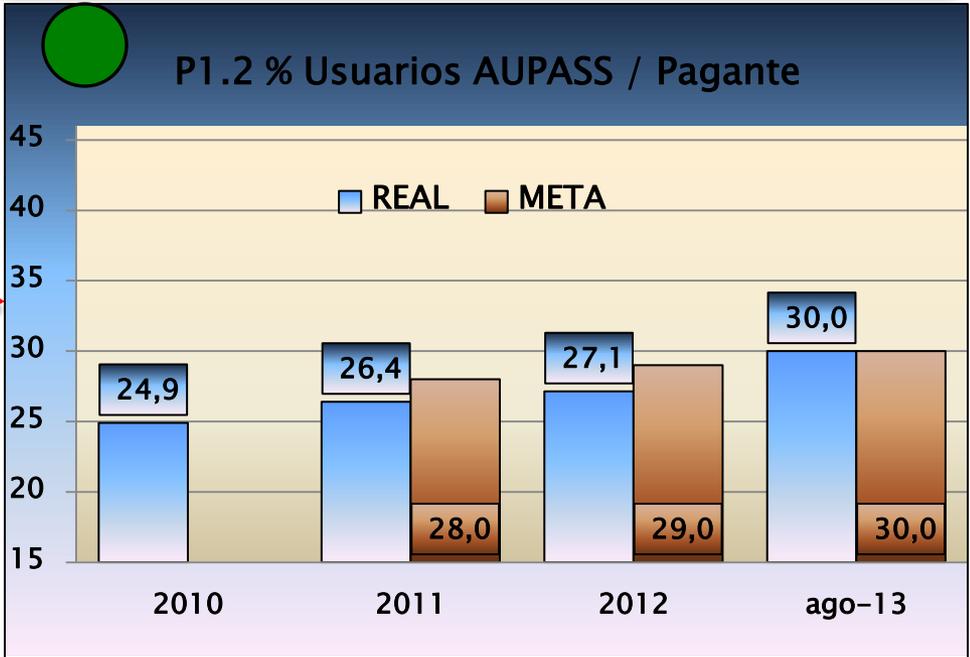




# Ejemplo Objetivo + Indicador + Meta

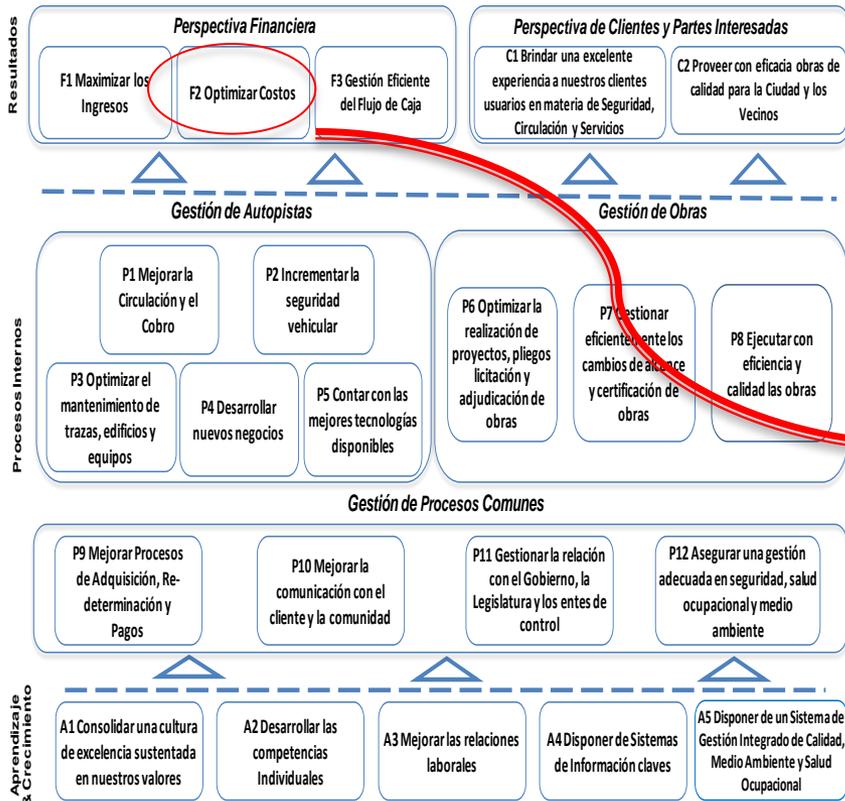


**EJEMPLO 1 Alineamiento Objetivos –Indicador –Meta**  
**Objetivo: P1 Mejorar la circulación y cobro**  
**Indicador: P1.3 % Usuarios de AUPASS**  
**Fórmula: % Pasos AUPASS s /Pasos Pagantes Totales**  
**Status: Verde (Se cumplió la meta)**

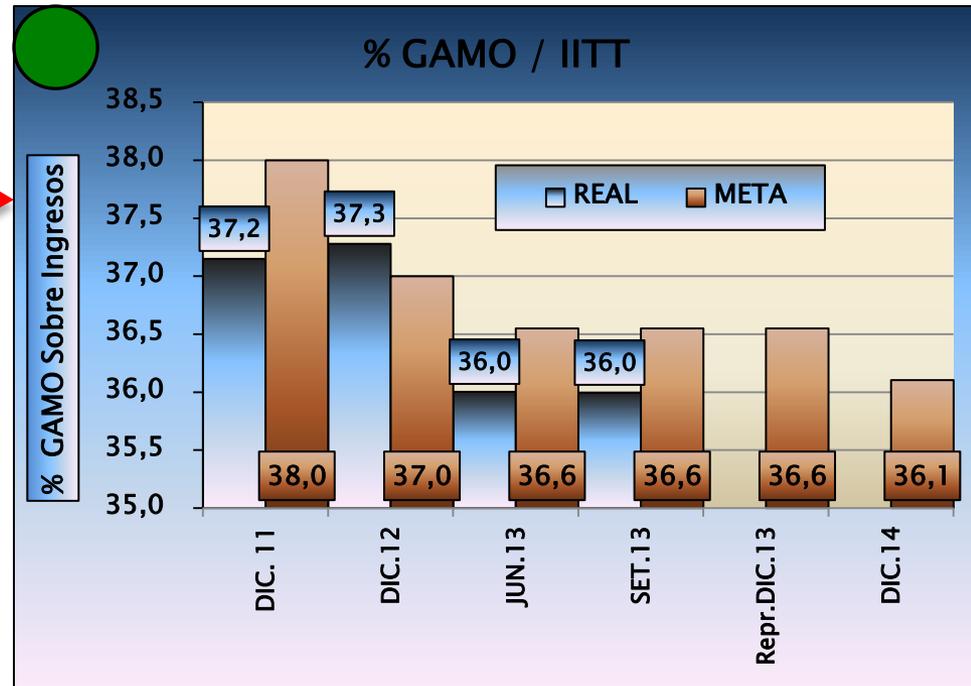




# Ejemplo Objetivo + Indicador + Meta

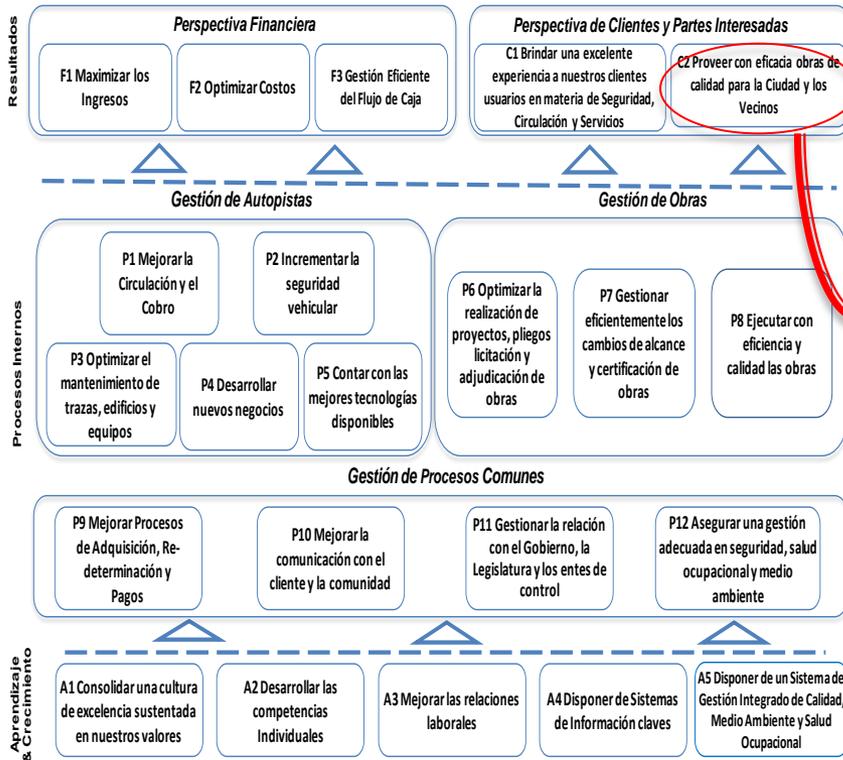


**EJEMPLO 2: Alineamiento**  
**Objetivo: F2 Optimizar Costos**  
**Indicador: F2.1 % GAMO / Ingresos Totales**  
**Fórmula: (Sumatoria de GAMO / Sumatoria de Ingresos) x 100**  
**Status: Verde (Cumple Meta)**

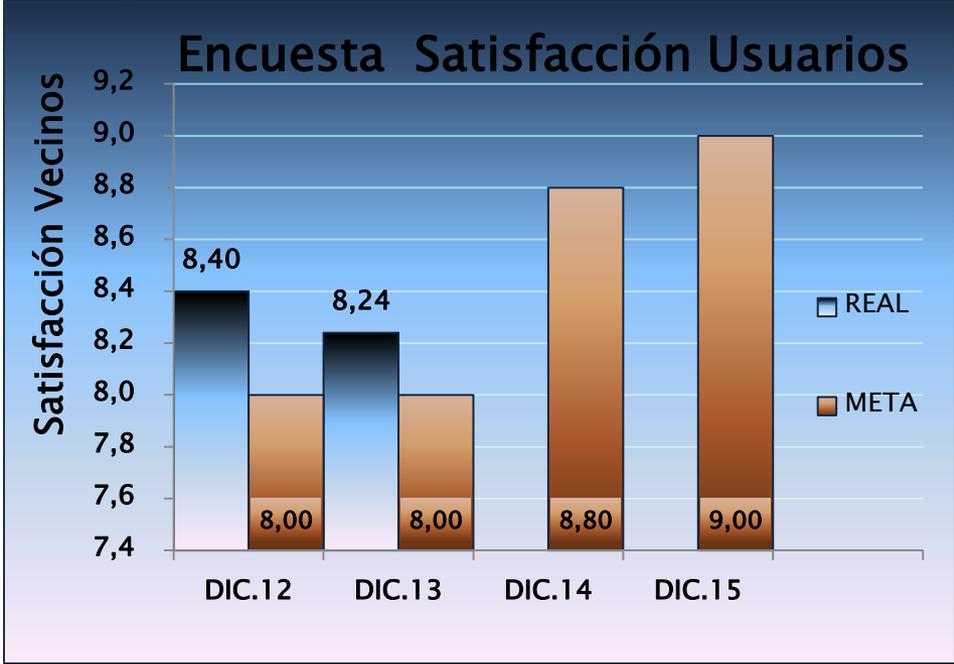




# Ejemplo Objetivo + Indicador + Meta



**EJEMPLO 3: Alineamiento**  
**Objetivo:** C2 Proveer con Eficacia obras de calidad para la Ciudad y los Vecinos  
**Indicador:** C2.1 Satisfacción por obras realizadas  
**Fórmula:** Resultado arrojado por la encuesta anual a Vecinos, usuarios y frentistas de obras inauguradas.  
**Status:** Verde (Cumple Meta)





**1. Introducción**

**2. Qué hicimos**

**3. Cómo sigue**

**4. Conclusiones**



# Consolidación del Modelo

- Implementación de un Modelo de Gobierno para el seguimiento de los Objetivos Estratégicos
- Puesta en marcha del Sistema de Gestión de Iniciativas Estratégicas
- Integración con el Sistema de Gestión de Calidad -ISO 9001- Certificación 2012 Autopistas y Obras)
- Integración con el Sistema de Gestión Ambiental -ISO 14001
- Integración con el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001)



**1. Introducción**

**2. Qué hicimos**

**3. Cómo sigue**

**4. Conclusiones**



# Conclusiones del Trabajo Realizado

- ✓ Fuerte movilización y alineamiento del equipo de dirección y mandos medios.
- ✓ Logro de un mayor sentido de pertenencia con la Misión, Valores, Visión y Objetivos definidos.
- ✓ Alineamiento de las personas a través de Objetivos integrados a un Sistema de Gestión Estratégica.
- ✓ Definición de Indicadores que permiten medir y gestionar.
- ✓ Involucramiento del Personal en la implantación de un Proceso de Gestión de carácter permanente.



**FIN**  
Muchas gracias