



# Resumen de los Resultados - Encuesta de Gestión de Activos

Agosto, 2024

KPMG



# En el mundo empresarial actual, cada vez más competitivo y dinámico, una gestión eficiente de los activos se vuelve determinante para el éxito organizacional.

La realización de esta encuesta tuvo como objetivo identificar las distintas prácticas, los mayores desafíos y sobre todo oportunidades, para reconocer potenciales áreas de mejora en el ámbito de la Gestión de Activos en las organizaciones de Latinoamérica.



# Cambio de Cultura

Un desafío común en todas las industrias es lograr que el liderazgo de la empresa se involucre con el cambio cultural y la perspectiva a largo plazo que requiere adoptar el enfoque de Gestión de Activos en la organización.

El mayor desafío detectado en la encuesta es el establecimiento de la cultura organizacional adecuada para maximizar el valor de los activos. La “toma de decisiones demasiado centralizada, sin considerar delegaciones o proyectos” o que “la gerencia debe supervisar la mayoría de las operaciones” son algunos de los obstáculos comentados por los encuestados.

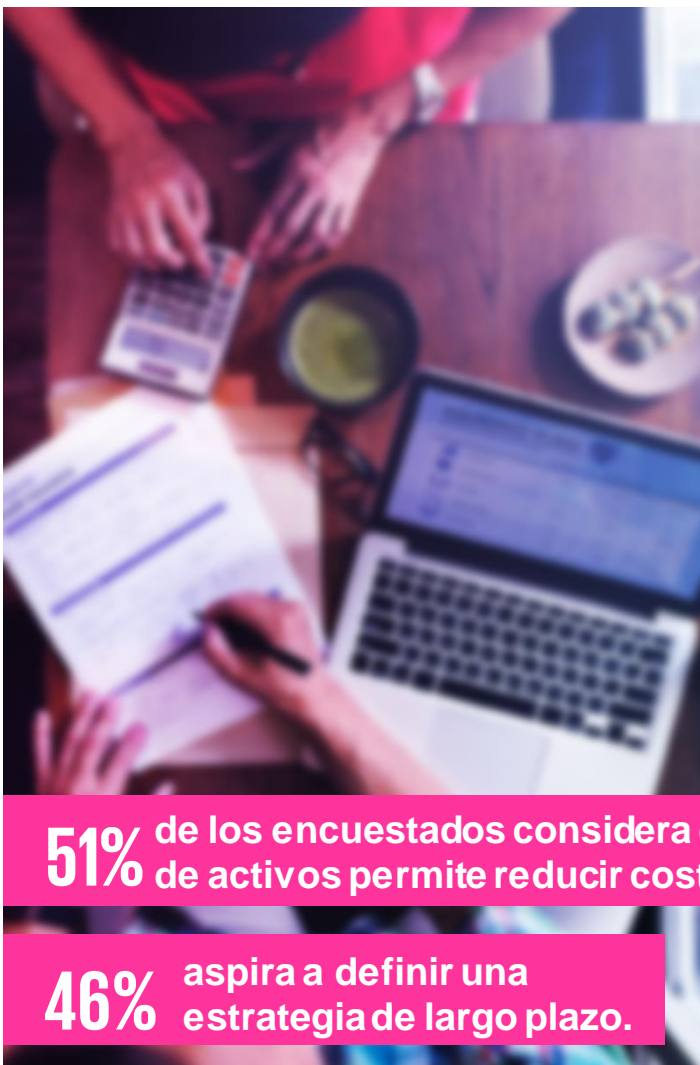
La correcta adopción de la Gestión de Activos necesita de un cambio cultural de todas las áreas de la empresa que debe nacer de la alineación e integración de estándares y objetivos que habilite un liderazgo efectivo.

## Pregunta para el Gestor de Activos

¿Sientes que el liderazgo de tu compañía está listo para generar el cambio necesario?



**46%** de los encuestados dicen que uno de los mayores desafíos es la cultura organizacional.



**51%** de los encuestados considera que la gestión de activos permite reducir costos operacionales.

**46%** aspira a definir una estrategia de largo plazo.

# Competencia por los Recursos

Otro desafío común que enfrentan las organizaciones cuyas operaciones son intensivas en activos es la competencia por los recursos operacionales de corto plazo frente a aquellos que pueden traer mayores beneficios a largo plazo.

La preocupación por la reducción de costos muchas veces entra en conflicto con los requerimientos de riesgos o rendimiento de la organización para cumplir con sus objetivos. Al implementar el enfoque de Gestión de Activos, las empresas podrán tener una visión clara de las consecuencias de sus decisiones presupuestarias. Lo anterior permitirá la reducción de los riesgos de seguridad, minimizar impactos ambientales, mejorar el desempeño y reducir los riesgos legales asociados a los activos operacionales.

## Pregunta para el Gestor de Activos

¿Esta la empresa dispuesta a tener peores resultados a corto plazo a cambio de tener buenos a largo plazo?

# Transformación Digital

Es de interés creciente para las empresas, sobre todo con el auge reciente de la Inteligencia Artificial, adoptar un proceso de transformación digital para la obtención de datos que permitan la toma de decisiones sobre Gestión de Activos, pero no siempre está clara la definición de la estrategia ni de los procesos necesarios para el cambio.

La falta de recursos, metodología y enfoque en el uso de los datos se presenta como un reto recurrente en las organizaciones. “Estamos implementando nuevos sistemas pero los datos no están consolidados” y la “falta de una gobernanza de datos” son algunos de los desafíos planteados por los encuestados. Los encuestados consideran que es clave contar con información confiable y en línea de sus activos, que les permita tomar las decisiones en tiempo real.

A través de la visión que entrega la Gestión de Activos es posible alinear la transformación digital con los objetivos de la empresa.

## Pregunta para el Gestor de Activos

- ¿Se ha definido una estrategia de datos para la gestión de activos?
- ¿Se ha definido un caso de negocio?
- ¿Existen recursos para la implementación?

41%

considera la transformación digital como un área de enfoque para la Gestión de Activos.

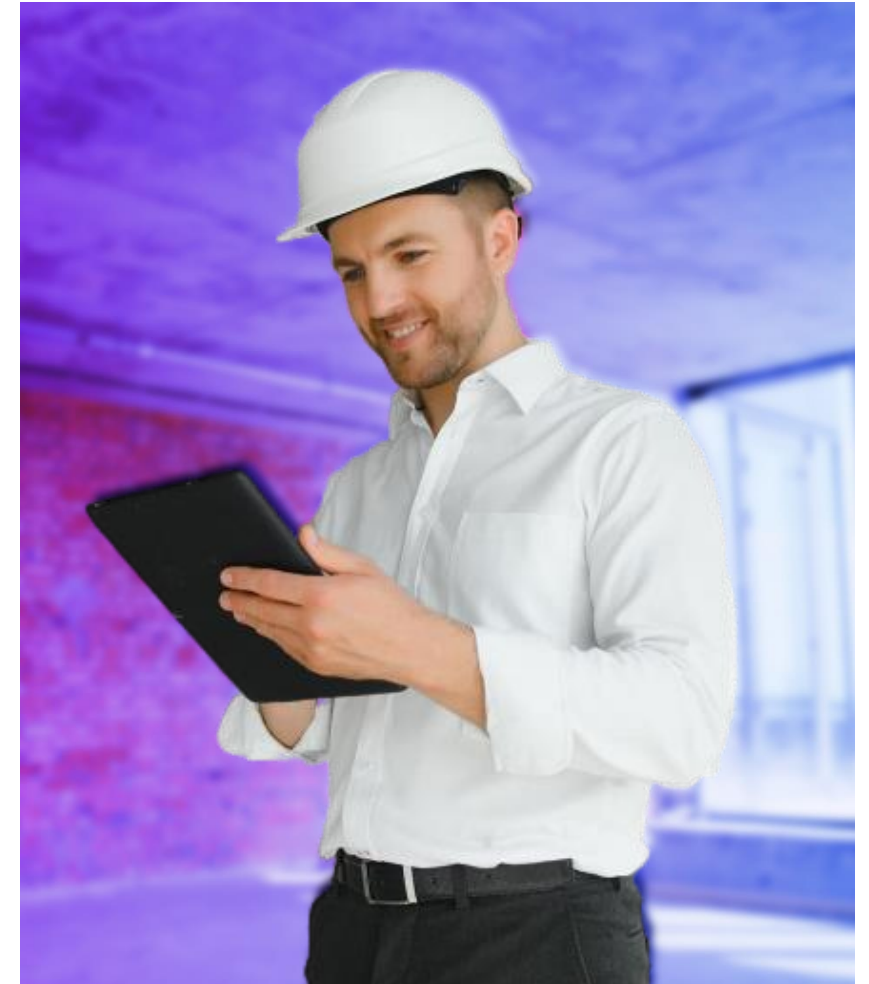
# Sistemas de Gestión con Propósito

Si bien hay un acuerdo general de la importancia de implementar sistemas de gestión en las organizaciones para estandarizar procesos, se echa de menos que la información que se genera se oriente en la mejora del desempeño de los activos.

El uso efectivo de los sistemas de gestión debe habilitar una gobernanza que se enfoque en extraer el máximo valor de sus activos y permitir construir un lenguaje común entre las distintas áreas de la organización. Existe una preocupación por la medición de los resultados y la mejora de la utilización de manera consistente. El enfoque de la Gestión de Activos permite integrar los distintos sistemas y promover la colaboración entre los distintos profesionales de la empresa.

## Pregunta para el Gestor de Activos

¿Tus sistemas de gestión están enfocados a la toma de decisiones y a la mejora de desempeño?



**35%** expone como un desafío contar con una estrategia de datos con propósito.

# Las personas

Otro punto de interés en las empresas es la definición de estrategias de gestión de las personas que sean tan dinámicas como el mundo en que vivimos hoy.

Existe una preocupación por retener, capacitar y recapacitar al talento necesario para afrontar los desafíos de hoy en día. Los encuestados mencionan que “es difícil encontrar gente con las capacidades y compromiso” y que “se está frente a un cambio generacional de los puestos más importantes”. La Gestión de Activos permite que los compromisos sean más transparentes, conscientes, multidisciplinarios y que menos malentendidos ocurran.

**43%** cree que el mayor desafío es la habilidad para retener talento.



# Gestión de Activos y Ciclo de Vida: una visión integrada

El enfoque de gestión de activos propuesto por la norma ISO 55001 se diseñó hace más de una década para orientar inicialmente a las organizaciones con gran cantidad de activos con un punto de referencia sobre el que establecer actividades coordinadas para cumplir sus objetivos estratégicos.

Con el tiempo, la función de gestión de activos se ha confundido con la función de cuidar los activos, desplazando el foco de atención a las actividades de ingeniería y mantenimiento. Esta confusión ha mermado la capacidad de cambio material que conlleva un sistema de gestión de activos. Al mismo tiempo, las iniciativas para alcanzar objetivos de sostenibilidad se enclaustran en planteamientos de cada vez más departamentalizados.

La función de gestión de activos confiere a las organizaciones la capacidad de gestionar con una visión de interconectividad entre departamentos. Al fin y al cabo, la maduración de las expectativas de las distintas partes interesadas y las nuevas tecnologías, cada vez más avanzadas, hacen que cualquier decisión relacionada con los activos pueda verse como alguien que salta en un trampolín: por mucha energía que se concentre en un punto, el impacto exige reacciones y resiliencia en todos los ámbitos.

Este cambio de enfoque convierte la gestión de los costes del ciclo de vida de los activos en una herramienta fundamental para generar resultados de la cartera de activos.

Los silos organizacionales de los operadores con gran volumen de activos pueden crear resultados astringentes. El liderazgo -ya sea organizativo o funcional- debe desempeñar un papel clave en la construcción de una visión integrada de los resultados que impregne las distintas áreas, procesos y personas, con el fin de construir una gestión lo suficientemente global como para que todos comprendan que las decisiones y acciones relacionadas con los activos físicos no pueden tomarse de forma aislada.



## De puño y letra

**Claudio Graeff**

Socio – Head of Asset Delivery LATAM  
KPMG en Brasil



# Activos 4R: Rentabilidad, Responsabilidad y Reducción de Riesgo

La Gestión de Activos es una disciplina estratégica que busca maximizar el valor de los activos a lo largo de su ciclo de vida, alineando decisiones de inversión, operación y mantenimiento con los objetivos de la organización. Las organizaciones intensivas en activos, como el sector eléctrico, minería e infraestructura, se enfrentan a desafíos cada vez mayores para mantener y mejorar la calidad, la seguridad, la confiabilidad y la sostenibilidad de sus servicios. Estos desafíos incluyen el envejecimiento de la infraestructura, la diversificación de fuentes de energía, la regulación ambiental, la competencia de mercado, la innovación tecnológica y las expectativas de los clientes.

Para afrontar estos desafíos, las organizaciones intensivas en activos necesitan adoptar un enfoque integrado y holístico de la gestión de sus activos, que considere tanto los aspectos técnicos como los organizacionales. Esto implica definir una política y una estrategia de gestión de activos, establecer un sistema de gestión de activos basado en normas internacionales, implementar planes y programas de gestión de activos, y medir y mejorar el desempeño de los activos y la función de Gestión de Activos. Además, requiere desarrollar una cultura de gestión de activos que involucre a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el personal operativo, y que fomente el aprendizaje, la colaboración y la mejora continua.

Los beneficios de adoptar una Gestión de Activos efectiva son múltiples. Entre ellos se destacan: el aumento de la rentabilidad y la eficiencia operativa a largo plazo, la reducción de costos y riesgos, la mejora de la calidad y satisfacción del cliente, la prolongación de la vida útil de los activos, la optimización de inversiones y mantenimiento, la generación de valor social y ambiental, y el fortalecimiento reputacional.

Por lo tanto, la Gestión de Activos es una oportunidad para las organizaciones intensivas en activos que quieren mejorar su posición en el mercado y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Para aprovechar esta oportunidad, es necesario contar con el compromiso y el liderazgo de la alta dirección, así como con el apoyo de expertos y herramientas especializadas que faciliten la implementación y la mejora de la gestión de activos. Asimismo, es importante participar en foros de difusión y buenas prácticas, que permitan intercambiar experiencias y conocimientos con otras organizaciones del sector.



## De puño y letra

**Pedro Pontaque**  
Socio Infraestructura  
KPMG en Chile

# Planificación a largo plazo, transformación digital de los activos o alineamiento estratégico:

Te podemos ayudar a hacer el cambio.

Incorporamos con éxito las mejores prácticas internacionales en la región. Nuestros profesionales ofrecen servicios que alinean la estrategia organizacional con la gestión de activos, mejora de programas y procesos, incorporación de nuevas tecnologías, valoración multicriterio para la toma de decisiones, entre otros.

En KPMG utilizamos una estrategia innovadora, a fin de hacer frente a cualquier desafío: cambios regulatorios o en las condiciones macroeconómicas, disrupciones tecnológicas, otros aspectos que impactan al mercado apoyando a nuestros clientes en avanzar en su madurez en la Gestión de Activos.



# En KPMG apoyamos a nuestros clientes en la gestión eficiente de sus activos a través de estos cuatro pilares.

## Sistema Completo | Claridad del Riesgo

Todas las partes del sistema que producen un resultado comercial (cadena de suministro, instalaciones, herramientas, personas, procesos, datos, contratos, etc.) son consideradas

## Ciclo de Vida | Claridad de Costes

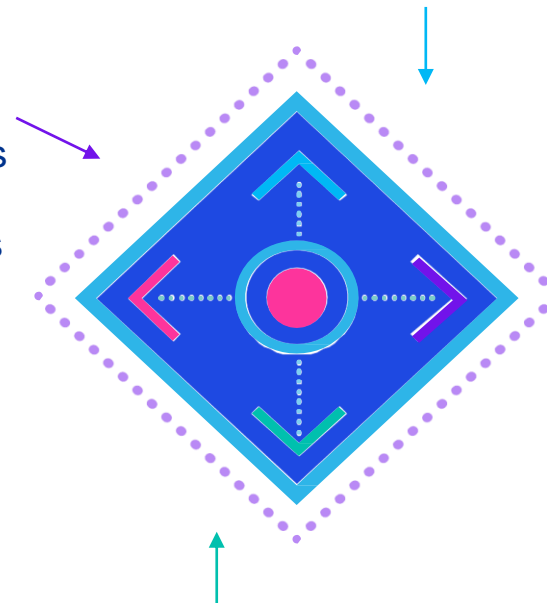
Se considera el Costo total de la propiedad de activos (TOTEX) desde adquisición hasta retiro, considerado incluido el impacto de las decisiones e intervenciones tempranas, en los costos futuros.

## Línea de Visión | Beneficios Claros

Todas las actividades comerciales se conectan con la estrategia general y los objetivos, el resultado es un esfuerzo enfocado en áreas de alto valor.

## Valor Definido | "Trade-offs"

Todas las actividades comerciales se conectan con la estrategia general y los objetivos, el resultado es un esfuerzo enfocado en áreas de alto valor.



Nuestro equipo de profesionales de gestión de activos colabora estrechamente con nuestra planificación de inversiones de infraestructura, el área comercial, ESG y transformación digital. A través de nuestra red global de KPMG y las alianzas de Infratech, tenemos una experiencia integral en todos los aspectos de gestión de activos, aprovechando la experiencia internacional y el conocimiento de las distintas industrias, basada en la información más actualizada y las últimas herramientas tecnológicas.

Comuníquese con nuestro equipo hoy para explorar cómo podemos ayudarlo en su viaje de cambio transformador en la gestión de activos.

# ¿Consultas? Contacta a nuestro equipo



**Esteban Lecumberrí**  
Socio  
KPMG en México



**Magdalena Perutti**  
Socia Consultoría  
KPMG en Uruguay



**Andrea Oteiza**  
Socia Deal Advisory  
KPMG en Argentina



**Pedro Pontaque**  
Socio Infraestructura  
KPMG en Chile



**Claudio Graeff**  
Socio – Head of Asset Delivery  
KPMG en Brasil



**Pedro Villegas**  
Managing Director - M&A Advisory  
KPMG en Perú



**Mario Pelaez**  
Gerente Senior  
KPMG en Colombia



**Fernando Vizoso**  
Socio Infraestructuras y Transporte  
KPMG en España



# Resumen de los Resultados Encuesta de Gestión de Activos



[kpmg.com](https://kpmg.com)

© 2024 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit <https://kpmg.com/governance>.

Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.