

PREGUNTAS Y RESPUESTAS A LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y BASES ADMINISTRATIVAS LICITACIÓN PÚBLICA SERVICIO DE CONSULTORÍA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIÓN SAP DE MANTENIMIENTO

1. ¿Existe un acuerdo a nivel gerencial respecto a los principales beneficios que producirá el cambio (implementación SAP)? Si es así, ¿cuáles serían?

R: Podemos indicar que se tiene una evaluación preliminar de beneficios esperados por la implementación.

2. ¿A cuántos usuarios impactará esta implementación?

R: Se estima que impactará del orden de 23 áreas en forma directa y del orden de 5 áreas en forma indirecta. Esto corresponde a 650 personas aproximadamente.

3. ¿Qué procesos se verán impactados?

R: Principalmente procesos de Mantenimiento preventivo y correctivo de trenes, equipos fijos y sistemas. Para más información, favor referirse a respuesta a pregunta N° 39

4. ¿Están identificados y validados los procesos actuales (As Is) y Futuros (To Be)?

R: Si bien los procesos “As Is” y “To Be” son parte del alcance de la Implementación, específicamente en la etapa de diseño o BBP, se cuenta con un diagrama y explicación general de los procesos actuales a Agosto 2016

5. ¿Se tiene definido quién hará la implementación SAP?

R: No aún, se encuentra en proceso de licitación.

6. ¿Hay un plazo estimado de la duración de cada etapa de la Metodología ASAP?

R: El plazo definitivo de cada etapa de la Metodología ASAP será acordado con el proponente adjudicado del servicio de implementación de la solución SAP de Mantenimiento y comunicada al adjudicado del presente proceso.

7. Para efectos de elaborar la propuesta ¿consideramos 12 o 18 meses de duración total del proyecto?

R: Favor referirse a Aclaración N° 2.

8. ¿Existe una fecha estimativa para comenzar el proyecto?

R: Se estima comenzar el proyecto a mediados de Enero 2016 – principios de Febrero 2017.

9. ¿Cuentan actualmente con algún enfoque o estrategia general de gestión del cambio por el cual haya que guiarse o que entregue grandes líneas respecto al trabajo?

R: Favor referirse a la respuesta a pregunta N°14.

10. De acuerdo a nuestra experiencia en implementaciones SAP, también consideramos frentes de trabajo de gestión del cambio que en estas bases no se mencionan (gestión de stakeholders, red de agentes de cambio, apoyo a capacitación, etc.) ¿Deben ser incluidos en la propuesta?

R: Los stakeholders así como la red de agentes de cambio deben ser considerados como parte de los grupos de interés y trabajadores impactados. Respecto a la capacitación, favor referirse a la respuesta a pregunta N° 17.

11. ¿Podría mencionar a qué se refiere con el plan de inducción? a quién está dirigido? (página 8 de Especificaciones Técnicas)

R: Este plan está dirigido al equipo de implementación del proyecto y a los impactados por el cambio y tiene relación con la forma en que se realiza el involucramiento de los impactados durante la implementación, de acuerdo a las etapas definidas en la metodología SAP.

12. ¿El área de Comunicaciones de Metro colaborará en el diseño del Plan de Comunicaciones?

R: El Diseño del Plan de Comunicaciones es parte de la oferta del proveedor. No obstante, el mismo será informado y revisado con las Áreas de Comunicaciones y de Alineamiento y Gestión del Cambio de Metro con el fin de apoyar los procesos en base a características propias de la cultura de Metro.

13. ¿Una vez entregado el Plan de Comunicaciones, cuál se espera que sea la participación del equipo consultor?

R: Apoyar la ejecución de todas las actividades que componen el plan de comunicaciones.

14. ¿Existen políticas, manuales de estilo, etc. de Comunicación Interna para guiar el desarrollo de este trabajo?

R: No existen formalizados, pero en los procesos de gestión del cambio que involucran a un proveedor externo, el área de Alineamiento y Gestión del Cambio de Metro participa en conjunto con éste, para apoyar los procesos en base a características propias de la cultura de Metro.

15.¿Cuántos y quiénes componen los stakeholders para este proyecto?

R: Es parte del alcance de este servicio la determinación del grupo de StakeHolders definitivo. No obstante, los principales son:

- Gerente General
- Gerente de Mantenimiento
- Gerente de Administración y Finanzas
- Gerente de Canal de Venta
- Gerente de Ingeniería y Tecnología

16.¿Existen sindicatos?, ¿cuántos y qué porcentaje de representatividad tienen?

R: Existen 4 sindicatos. Los impactados y su porcentaje serán revisados con el proponente adjudicado.

17.Respecto a la capacitación ¿tienen algún modelo definido?

R: La Capacitación será impartida por el proveedor adjudicado con la Implementación de SAP para Mantenimiento y será en modalidad train the trainer. No obstante, en base al trabajo indicado en las especificaciones técnicas podrían surgir recomendaciones sobre ámbitos a incluir en el plan de capacitación; lo anterior es parte de los servicios solicitados.

18.¿Quién se encargaría de la elaboración de manuales, guías y herramientas de apoyo para el aprendizaje?

R: El proveedor adjudicado con la Implementación de SAP para Mantenimiento, en apoyo con los Key User de Metro.

19.¿Poseen algún sistema en línea para las capacitaciones?

R: No.

20.¿Metro se encargará de las coordinaciones, seguimiento y evaluación de las capacitaciones?

R: Metro en conjunto con el proveedor adjudicado de la Implementación de SAP para Mantenimiento se encargará de las coordinaciones, seguimiento y evaluación de las capacitaciones. Esto no es parte del alcance de la presente licitación.

Equipo

21.¿Alrededor de cuántas personas componen el equipo de proyecto?

R: El equipo está compuesto por 32 personas, incluyendo jefe de proyecto, líder funcional de Mantenimiento, key users y especialistas funcionales. Adicional a esto se contará con un comité ejecutivo del proyecto.

22.¿Cuántos son Key users?

R: 6 personas

23.¿A cuántos corresponden especialistas funcionales?

R: 24 personas, que tendrán una participación parcial en el proyecto de acuerdo a demanda.

24.¿Habrá alguna subgerencia o jefatura de Procesos de Metro involucrado en el proyecto?

R: El subgerente de Ingeniería y Planificación del Mantenimiento participará como Director de Proyecto.

25.¿Quién hará la PMO del proyecto?

R: El Jefe de Proyecto de la Implementación de SAP Mantenimiento, perteneciente a la subgerencia TIC.

26.¿Quién será la contraparte de gestión del cambio? (cargo y área), ¿cuál será su dedicación aproximada al proyecto?

R: Jefe de Proyecto (TIC) – Líder Funcional (Mantenimiento), ambos al 100% para el proyecto de implementación SAP Mantenimiento en su totalidad, incluyendo la gestión del cambio.

27.¿Participará el área de RRHH? Con qué dedicación?

R: El requerimiento de participación de RRHH será de acuerdo a lo recomendado por el proponente, no obstante se considera su participación según demanda.

28.¿Qué dedicación tendrá el área de Comunicaciones?

R: El requerimiento de participación tanto de Comunicaciones como de Alineamiento y Gestión del Cambio de Metro, será de acuerdo a lo recomendado por el proponente, no obstante se considera su participación según demanda.

29.¿Para cuántas personas tendrá capacidad el espacio que Metro destinará para consultores?

R: Se considera espacio para un consultor de gestión del cambio, no obstante será analizado en caso de que el proponente requiera mayor capacidad.

Otros

30.¿Los consultores que estarán en las oficinas de Metro, pueden utilizar impresoras del lugar en caso que sea requerido?

R: Esto se deberá gestionar a través del Jefe de Proyecto – Líder Funcional del Proyecto Implementación SAP Mantenimiento.

31. Respecto al equipo de Consultoría, cuando se menciona considerar al menos en 2 Implementaciones de soluciones ERP SAP en lo que respecta a la Gestión del cambio organizacional, es posible considerar otras soluciones de ERP además de SAP, por ejemplo WMS (Warehouse Management Systems) u otras?

R: Se refiere a la experiencia en proyectos de gestión del cambio asociados idealmente a soluciones SAP; no obstante se considerará también la experiencia en proyectos de gestión del cambio en sistemas similares u otros ERP.

32. Respecto a la Experiencia del proponente, es posible que las credenciales de la empresa puedan tener distintos RUT de la empresa oferente?

R: La Experiencia debe ser acreditada por el Proponente (empresa o consorcio) que presenta oferta en el proceso de licitación.

33. Cuánto al equipo de proyecto de Metro, no se visualiza una contraparte dedicada 100% a la gestión del cambio, es posible considerar una contraparte dedicada a estos temas, cuanto es el tiempo dedicado a la contraparte de la gestión del cambio por parte de la empresa contratante?

R: Favor referirse a respuesta a pregunta N°26. Respecto a la dedicación requerida de parte de Metro se espera que sea recomendada por el proponente en su oferta, donde Metro realizará todos los esfuerzos para cumplir con lo solicitado.

34. Existen sindicatos impactados por este proyecto?, si es así está el área de RRHH involucrado en este proyecto?

R: Favor referirse a la respuesta a la pregunta N°16. Respecto a la participación de RRHH, favor referirse a la respuesta a pregunta N° 27

35. La gestión de las comunicaciones incluye diseño de contenidos, mensajes? El área de comunicaciones del Metro está involucrada en este proyecto?

R: Si, incluye el diseño y contenido de mensajes, los cuales serán revisados por Metro. Respecto al área de comunicaciones de Metro así como el área de Alineamiento y Gestión del Cambio de Metro apoyarán estos procesos en base a características propias de la cultura de Metro.

36. Pueden especificar el tiempo en meses de las etapas de proyecto consideradas de acuerdo a la metodología ASAP (Etapa 1: Preparación del Proyecto, Etapa 2: Diseño, Etapa 3: Realización, Etapa 4: Preparación Final, Etapa 5: Go live (Salida en vivo)), para sí ajustar las actividades a la Carta Gantt?

R: Favor referirse a respuesta a la pregunta N° 6.

37. Pueden aclarar el tiempo exacto de implementación para poder cotizar de manera más precisa, es 12 o 18 meses?

R: Favor referirse a Aclaración N° 2.

38. Para medir la Disposición al cambio, los usuarios cuentan con algún PC en el cual puedan contestar alguna encuesta on line?

R: No todas las personas afectadas con el proyecto cuentan con PC personal. Para el caso de las personas de nivel técnico que trabajan en turnos se cuenta con PC's grupales, que son utilizados por diferentes personas de acuerdo a su jornada y ubicación física. Por lo que en caso de requerirse esta actividad, se deberá poner en conocimiento con antelación a los interesados y otorgar un periodo de tiempo adecuado para realizarlo.

39. ¿Cuántos macro procesos se verán impactados por área? Esto para dimensionar el análisis de impacto

R: Se verán impactados alrededor de 10 macroprocesos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Mantenimiento Preventivo
2. Mantenimiento Correctivo
3. Mantenimiento Predictivo
4. Planificación y Programación
5. Confiabilidad
6. Reparación de Componentes
7. Inspecciones – Control de Calidad - Calibraciones
8. Integración con Abastecimiento
9. Integración con Finanzas – Controlling
10. Fabricación de componentes

Lo anterior es transversal a todas las áreas de Mantenimiento, considerando los siguientes tipos de equipos:

- Material Rodante
- Equipos Fijos – Venta y Uso
- Sistemas y Señalización
- Mantenimiento de instalaciones

La información antes mencionada es referencial y no implica compromiso por parte de Metro

40. ¿Cuántas personas son impactadas por el cambio? Esto es para dimensionar iniciativas de cambio

R: Favor, referirse a respuesta a pregunta N° 2

41. Respecto a la gestión del desempeño, no se menciona en el alcance que hayan capacitaciones, y dada la criticidad de no afectar la continuidad operacional, creemos que es un hito relevante dentro del alcance del proyecto, sobre todo si implica capacitar en

temas “más blandos”, se considerará en la propuesta abordar temas como detección de necesidades de capacitación, o asesoría en el diseño del programa de capacitación, coordinación de evaluación, plan de sustentabilidad de las capacitaciones, etc?

R: Respecto a la capacitación de la implementación referirse a respuesta a pregunta N° 17.

42.Favor confirmar plazo de ejecución del servicio.

R: Favor referirse a Aclaración N° 2.

43.¿La realización del proyecto es en instalaciones de metro o en las oficinas de la empresa?

R: Respecto al proyecto de implementación, este será ejecutado en instalaciones de Metro. Referido a los servicios asociados a la gestión del cambio, favor considera que si existen actividades en los cuales se requiera de cualquier persona de Metro, éstas serán realizadas en las dependencias de Metro. En caso contrario, ejemplo preparación de documentos, análisis de información, etc; esto podrá realizarse en las dependencias del proponente adjudicado.

44.Favor indicar fecha de inicio del proyecto.

R: Favor referirse a respuesta a pregunta N° 8.

45.Favor informar los proyectos en desarrollo o por desarrollar en paralelo al servicio actualmente licitado (para conocer el alcance).

R: El principal proyecto corresponde a la Implementación de la solución SAP de Mantenimiento.

46.¿En qué estatus se encuentra la implementación del Modulo SAP PM? ¿Comenzó o está en proceso de licitación? Bases técnicas General

R: Se encuentra en proceso de licitación, en la etapa de evaluación de propuestas.

47.¿Las comunicaciones serán ejecutadas por una persona interna del Area de Comunicaciones de Metro? ¿Estará asignada al proyecto o será dentro de la demanda habitual de la empresa? Bases técnicas 7 - 4.1 - 4.1.1

R: Serán revisadas y distribuidas por el área de comunicaciones de Metro, como parte de las actividades habituales de esta área de Metro.

48.Si bien se presentan las áreas bajo alcance y su organización, ¿qué dotación tienen estas áreas? ¿Existe una estimación de usuarios potenciales? Bases técnicas 9 - 4.2

R: Favor referirse a respuesta a pregunta N°2

49.Los procesos de borde, FI, CO y MM ¿se encuentran ya en uso? ¿Desde cuándo? ¿Qué nivel de madurez se les asigna? Bases técnicas 15 - 4.2 - 4.2.4

R: Se encuentran en uso los módulos FI,CO y MM en Metro desde Diciembre 2010.

50.La capacitación de SAP PM no está considerado en el alcance de la propuesta de Gestión de Cambio, tampoco su gestión. ¿Está esto incluido en la implementación de SAP PM directamente? Bases técnicas 8 - 4.1 - 4.1.1

R: Favor referirse a respuesta a pregunta N° 17.

51.Se menciona la creación de un plan de inducción coherente con la realidad de los usuarios ¿Cómo se relaciona esto con el plan de capacitación? Al no estar considerado en el alcance de esta licitación Bases técnicas 8 - 4.1 - 4.1.1

R: Favor referirse a respuestas a preguntas N° 11 y 17.

52.¿Es factible que se acote de manera más precisa la duración de la implementación? Se menciona de 12 a 18 meses. Bases técnicas 24 - Artículo 6

R: Favor referirse a Aclaración N° 2.

53.¿Se encuentran los actuales procesos de mantenimiento diagramados (As is)? Bases técnicas General

R: Favor referirse a respuesta a pregunta N° 4.

54.¿Qué fecha estimada de inicio tiene el proyecto? ¿Se considera comenzar en paralelo con la implementación? Bases técnicas General

R: Favor referirse a respuesta a pregunta N° 8.