

ARI SEINER:

“EL MODELO LOGÍSTICO CENTRALIZADO NOS PERMITE CONSOLIDAR LOS REQUERIMIENTOS DE LOS DIFERENTES PROYECTOS”

El gerente de Logística de ICCGSA dijo que entienden esta actividad como una función estratégica, la cual no solamente genera valor a la empresa, sino una ventaja competitiva. Agregó que para cada proyecto se traza una estrategia en dicho campo, la cual incluye varios frentes y planes de acción, como puede ser el transporte, adquisiciones, y almacenaje.



REVISTA CONSTRUCTIVO (RC): ¿Cómo opera la logística en las obras de ICCGSA?

ARI SEINER (AS): Funciona como el modelo que engrana tres elementos: el flujo de información, materiales y servicios, aportando valor a la obra. Abastecerla con materiales y servicios en el momento oportuno y ofrecerle la calidad necesaria no es suficiente, sino que es ineludible que esto se realice con el menor costo total posible. Para lograrlo, es indispensable contar con la información adecuada que permita una correcta planificación, en donde todos los elementos de la cadena logística tengan muy claras sus funciones y estén correctamente capacitados para llevarlas a cabo.

En la constructora hemos optado por un modelo logístico centralizado, que nos permite consolidar los requerimientos de los diferentes proyectos. Con ello generamos valor a estos, no solamente mediante economías de escala, sino también a través de la transmisión de conocimiento de un emprendimiento a otro.

RC: ¿Cómo dirigen la administración de almacenes y las compras?

AS: En la gestión de almacenes manejamos procedimientos estandarizados, los cuales nos garantizan tomar las mejores prácticas de cada uno de nuestros proyectos y compartirlos con la organización.

El principal requisito que solicitan los proyectos a la gestión de compras, es que los procesos productivos no se detengan por falta de materiales, y que los costos asociados a ellos estén siempre por debajo de los presupuestos meta. En pocas palabras, si analizamos bien esta premisa, la real necesidad es que los objetivos del Área

de Compras estén perfectamente alineados a los fines de los otros departamentos. Además, para las áreas de la empresa somos proveedores de información importante para la toma de decisiones, por lo que esperan que esta sea veraz y oportuna.

RC: ¿La logística siempre lo maneja la constructora o se puede tercerizar?

AS: La entendemos como una función estratégica, la cual no solamente genera valor a la empresa, sino una ventaja competitiva; para cada proyecto se traza una estrategia logística, la cual incluye varios frentes y planes de acción, como puede ser el transporte, adquisiciones, almacenaje, etc. Creemos que la logística integral no es conveniente tercerizar debido a que, si bien los proyectos se planifican, durante la ejecución éstos sufren variaciones significativas y requieren un equipo experimentado y la información necesaria para tener la agilidad para actuar ante estos cambios, sin perder nuestra ventaja competitiva de manejar varios proyectos en simultáneo. Esto no quiere decir que en determinados proyectos si se puedan tercerizar algunas funciones puntuales de la cadena logística, básicamente por un tema de costos y operaciones complejas que requieran otro tipo de experiencia.

RC: ¿Cómo empieza la gestión de este campo, con el inicio de un proyecto o antes?

AS: La gestión logística de un proyecto inicia al momento de la cotización del mismo, en donde en coordinación con la Gerencia Técnica se evalúan distintos escenarios para tener una propuesta logística que sea eficiente. Luego, antes de comenzar la obra se planifica el abastecimiento que va desde la instalación de los campamentos y, en conjunto con el proyecto, se realiza la preparación del cronograma de abastecimiento, la planificación de adquisiciones y el seguimiento de las mismas.

RC: ¿Cuánto tiempo les demanda preparar un plan de gestión logística?

AS: Para la creación de un plan de gestión logística se requiere del trabajo de varios profesionales, no solamente se realiza el calendario de adquisiciones, sino que se cumplen varias exigencias legales, las cuales en algunos casos pueden tardar algunas semanas. Luego, se define la estrategia de abastecimiento, los niveles de existencias requeridos, la modalidad de transporte a emplear, la facilidad para la logística interna en el proyecto, etc.

La elaboración de dicho plan puede tardar dos semanas, y la ejecución debe comenzar antes del inicio del proyecto. Es importante mencionar que el plan puede variar debido a los cambios que se puedan presentar durante la ejecución del mismo, por lo tanto es importante tener una constante supervisión y medición sobre la gestión logística en los emprendimientos.

“La obra con mayores complicaciones logísticas fue la construcción del Sistema de Telecabinas Kuélap, debido a que muchas de las funciones necesarias no son las habituales en la construcción en nuestro país”.

RC: ¿En ese documento unen los materiales e insumos con los equipos y máquinas?

AS: Se consideran los materiales que requiere la ejecución del proyecto, y los insumos para los equipos y maquinarias que se van a necesitar, por ejemplo, el combustible o los repuestos. Para ello, se maneja un sistema de reaprovisionamiento basado en los consumos planificados de cada equipo.

RC: ¿Demanda mucho personal el área logística de un proyecto?

AS: Esto depende de la complejidad del mismo, no necesariamente del tamaño de éste. Lo más importante es tener un responsable de la gestión logística, quien debe estar involucrado con la dirección del proyecto, y ser el nexo entre todos los elementos de la cadena logística y la obra, manejando oportunamente la información.

El equipo logístico debe ser el necesario para gestionar el flujo de materiales e información y para la toma oportuna de decisiones.

RC: ¿Cuál ha sido la obra que les ha demandado mayor tarea en dicho ámbito?

AS: Considero que en los últimos años la obra con mayores complicaciones logísticas fue la construcción del Sistema de Telecabinas Kuélap, básicamente debido a que muchas de las funciones que fueron necesarias no son las habituales en la construcción en nuestro país.

Para dicho proyecto, se importaron 84 contenedores con equipos desde Francia, que ingresaron por el puerto de Paita, muchos de ellos sobredimensionados, lo cual generó un esfuerzo adicional para el transporte hasta el proyecto, considerando además que esta ruta en época de lluvias es complicada.

Para el montaje de los equipos fue necesario preparar sistemas de cables para el traslado de los materiales a zonas inaccesibles en donde se realizó el montaje de las torres de línea o pilonas. Además, también fue forzoso contar con helicópteros con pilotos especializados en dichas funciones. Para lograr ser eficientes con el uso de la nave fue importante que la operación logística en tierra sea muy eficiente para no tener tiempos muertos de alquiler del aparato, es decir, se debía tener absolutamente todos los materiales listos para ser izados por el helicóptero en el momento preciso.

RC: ¿La complejidad en dicha actividad fue en relación al tamaño del proyecto?

AS: Definitivamente no, en este caso estaba dada por la necesidad de ser muy eficientes en la logística ya que las ineficiencias eran bastante costosas por todo el equipo humano y físico involucrado en la gestión. Teníamos durante la ejecución profesionales de diversas partes del mundo y helicópteros disponibles.

Los proyectos son una suma de actividades que se desarrollan armoniosamente para lograr un objetivo, por lo que tener uno paralizado por un tema de abastecimiento es muy difícil que suceda.



RC: ¿Qué obstáculos se pueden presentar durante el desarrollo de la logística?

AS: Durante la ejecución de los proyectos siempre se van a presentar obstáculos, por lo que es muy importante no solamente tener una buena planificación de estos, sino respuestas ágiles. Los obstáculos generalmente pueden deberse a cambios en algunas especificaciones, problemas de transportes, escasez de algún material, etc.

RC: ¿Qué situaciones extremas se podrán experimentar?

AS: Lo más importante en el desarrollo del proyecto es lograr la mayor eficiencia, por lo que es necesario asegurar el abastecimiento oportuno, las situaciones más extremas se dan debido a restricciones de llegada de materiales a la obra, ya sea por problemas en la ruta, o por la gestión de compras. Otra situación que se podría generar es que lleguen materiales al proyecto que no sean los que realmente se requieren, debido a errores en las especificaciones o en la cadena de suministro.

RC: ¿Cómo encuentran la solución?

AS: La óptima siempre va a ser la previsión, por lo que siempre es recomendable tener los materiales necesarios y revisados con la debida anticipación, de tal manera que si se presenta algún problema, se tenga tiempo suficiente para resolverlo. La solución, en caso de presentarse, pasa por tener respuestas ágiles en el mercado de proveedores para buscar alternativas inmediatas. Siempre es forzoso contar con un plan alternativo ante situaciones críticas.

RC: ¿Un área logística puede ser medida de acuerdo a su productividad?

AS: Cada función de la cadena logística debe ser medible con indicadores adecuados en función de los objetivos de la obra y la empresa. Esto permitirá que puedan ser constantemente analizados para lograr un continuo proceso de mejora, donde se eliminen los pasos que no generan valor.

RC: ¿Cómo evalúan y eligen a los proveedores de productos?

AS: La relación con los proveedores se establece según la criticidad del bien o servicio necesario, tanto por el valor de este como por su importancia en el proyecto y la frecuencia de dicha necesidad. De esta manera, tenemos proveedores críticos o estratégicos con los cuales buscamos relaciones a largo plazo. La relación natural con ellos debe ser la de ganar-ganar, pensando siempre en la sostenibilidad de ambas empresas. Para este fin, es obligatorio conocer los procesos de nuestros proveedores y que ambos estemos satisfechos con la perspectiva de ganancias a largo plazo, tratando de no tener un análisis solamente transaccional.



Por la naturaleza de nuestros proyectos, en donde nuestra obligación no es solamente concluirlos exitosamente, sino apoyar en el progreso de la zona en la que se ejecutan, desarrollamos subcontratistas locales. Estos nos ofrecen servicios críticos, por lo que tenemos la obligación social de apoyarlos en el desarrollo de sus empresas, ya sea mediante capacitaciones o reforzándolos en diferentes campos.

Para la compra de materiales y servicios con valores significativos, pero no recurrentes, la estrategia es tener proveedores ya desarrollados. En estos casos, las decisiones de compra son transaccionales y consensuadas con la obra. Los compradores deben tener pleno conocimiento del mercado.

Finalmente, en el caso de materiales de poco valor, pero con compras muy frecuentes, lo que se busca es no distraer la gestión de compras. Para ello, lo ideal es tener convenios de reposición automática de mediano o largo alcance con precios establecidos.

RC: ¿Podría pasar que un proyecto se paralice por la falta de materiales?

AS: Los proyectos son una suma de actividades que se desarrollan armoniosamente para lograr un objetivo, por lo que tener un proyecto paralizado por un tema de abastecimiento considero que es muy difícil que suceda, tendría que ser por un material muy crítico, para los que se tienen las máximas medidas de control. Para las actividades de los proyectos, según la criticidad de estos, se planifican todas las actividades y se controla que estén abastecidas oportunamente.

RC: ¿Actualmente es valorado el trabajo logístico dentro de la construcción?

AS: Cada vez más, en un mercado más profesional, se debe buscar ser más eficiente, y está demostrado que mediante la logística no solamente se pueden lograr ahorros importantes, sino ventajas competitivas, ya que en cualquier proyecto de construcción los materiales y su movimiento representan un porcentaje muy relevante dentro del costo. ■