

Un proyecto inicia siempre con un plan de demanda de abastecimiento. A lo que voy con este comentario es que no existe un procedimiento general de logística para una constructora, sino que los planes son diferentes y van desarrollándose en función a los proyectos que van apareciendo; además, cada uno es distinto ya sea por ubicación, demanda del cliente, u otras características particulares.

Cabe destacar que las constructoras que no desarrollan un plan logístico de abastecimiento viven en emergencia y el nivel de eficiencia que pueden lograr para negociar es muy bajo. En esos casos el incumplimiento de actividades por falta de materiales también puede ser alto.

RC: ¿Cuánto tiempo demanda prepararlo?

CA: Usualmente uno tiene un plan preliminar desde que se comienza a preparar el presupuesto de una obra. Cuando presentamos una oferta para un concurso, desde ese momento empezamos a preparar lo que sería un estimado de un plan de abastecimiento, luego éste se va afinando conforme va madurando el proyecto. Una vez que este se define, se comienzan a precisar los principales materiales, equipos o servicios, los que son de uso más común o no críticos y los más complicados llamados suministros críticos.

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

CA: No, usualmente los separamos. Los diferenciamos porque ambos tienen diferentes procesos de adquisición. La maquinaria, por ejemplo, puede ser propia o alquilada, y en algún caso puede ser adquirida especialmente para el proyecto.

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

Sí, aunque depende de la obra y el estilo de la empresa, si es que el proyecto tiene un área que maneja el abastecimiento de los insumos, recursos o equipos para el mismo o es un área centralizada de soporte. Obedece al modo de actuar de cada compañía.

RC: Y dentro de la experiencia de GyM ¿cuál ha sido la obra que les ha demandado mayor tarea?

CA: Es difícil mencionar un proyecto específico porque cada emprendimiento tiene su propia complejidad. Hemos tenido proyectos ubicados en zonas de difícil acceso que hacen que la actividad del transporte sea crítica u otros en donde los requisitos de equipos especiales o de materiales específicos hacen que los procesos de adquisición sean complejos

“Si bien no es parte del corazón del negocio de la construcción, la logística es muy relevante para la ejecución de las actividades de este sector”.

RC: ¿Y esa complejidad viene con relación al tamaño del proyecto?

CA: No necesariamente. Como te comentaba, la ubicación del proyecto puede ser un tema crucial en algunos casos, por ejemplo si se está en cualquier lugar de Lima es mucho más fácil de abastecer. Depende de la localización, en muchos casos.

Cuando las obras son alejadas, la anticipación debe ser mayor porque el traslado es el proceso que consume mayor tiempo. Se debe saber cuánto puede demorar el transporte al punto de carga. Hay que determinar los volúmenes, los pesos y cómo se van a consolidar las cargas para llegar a la obra.

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

CA: Existen diferentes situaciones que aportan a la complejidad de la logística para un proyecto pero, por ejemplo, no hace mucho tuvimos un proyecto en Guyana donde los materiales y equipos debían ser transportados por chatas a través de la delta de un río para luego hacer el trasbordo a camiones, desde donde luego se pasaron a un barco para volverlos a trasbordar a camiones.

Así mismo pueden existir otro tipo de situaciones complejas. Por ejemplo, el desabastecimiento de algún tipo de piedra natural para ser colocada en un determinado edificio podría ser otra situación crítica.

La cadena de abastecimiento puede tener problemas desde la adquisición, el suministro, transporte, disposición final, y tipo de retorno en caso de logística inversa; es decir, cada una de las etapas en una obra de construcción puede requerir alguna solución inusual en las actividades de las cadenas de abastecimiento.

RC: ¿Cómo encuentran la solución?

CA: Buscamos alternativas, normalmente nos apoyamos en aquel que tiene experiencia con relación al problema que tenemos para la búsqueda de la mejor solución posible, sea a través del conocimiento interno o de la tercerización.

RC: ¿Eso demanda reuniones continuas?

CA: Sí claro, una vez que se levanta un tema por resolver que pueda significar un impacto importante para algún proyecto es que se pone en movimiento una especie de alerta roja para la búsqueda del soporte en su solución.

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

CA: Para una empresa constructora no es un área productiva pues no genera algún tipo de rentabilidad, sin embargo es necesario que se tengan parámetros o indicadores que midan su desempeño.