

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.