

**Las herramientas disponibles para la superación de las debilidades existentes en la relación mandante - contratista y en la cadena logística fueron analizadas en el Foro Gestión de la Cadena Productiva, organizado por la Corporación de Desarrollo Tecnológico durante la Semana de la Construcción.**

El tremendo avance que registra la industria de la construcción en los últimos años, no significa que ya no quedan desafíos ni asignaturas pendientes para mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos. Al contrario, la constante incorporación de nuevas tecnologías y la mayor velocidad de construcción plantean un duro reto para la capacidad de gestión. Y si algo está claro, es que queda mucho por hacer en esta materia.

«Desde los '90 el sector de la construcción atraviesa por una etapa de constante crecimiento.

Hay más tecnología en obra, por ejemplo desde 1996 se trajeron a Chile 247 grúas torres. Se observa una mayor velocidad en la ejecución de los proyectos y un edificio de oficinas que antes se construía en 24 meses ahora se hace sólo en 18 meses», señaló durante su exposición Manuel José Navarro, presidente de la Comisión Gestión de la CDT. Sin embargo, el

**Foro:**

# Relación mandante - contratista y cadena logística

**Marcelo Casares**



Manuel José Navarro, presidente de la Comisión Gestión de la CDT

profesional aclaró que no todo es color de rosa y que la velocidad de expansión podría ser mayor si no existieran algunas piedras en el camino, como «la falta de confianza absoluta entre mandante - contratista y las debilidades que presentan los contratos». Como ejemplo citó que para acceder a proyectos de la industria minera, las personas requieren de cuatro días para exámenes médicos y para cumplir con cursos de seguridad, manejo y medio ambiente, entre otros. Y estos requisitos se repiten para cada nueva obra, sin que exista un padrón con aquellos que ya han cumplido con las exigencias. A esta situación se suma los márgenes reducidos para planificar una obra, que desencadenan atrasos y reclamos. Así se genera un clima de confrontación entre las partes, conflictos, reclamos y en más de una ocasión los proyectos terminan en arbitrajes.

El objetivo del Foro Gestión de la Cadena Productiva, realizado el viernes 6 de mayo y organizado por la Corporación de Desarrollo Tecnológico durante la Semana de la Construcción, consistió en presentar herramientas de gestión que mejoren, usando herramientas de informática, la relación entre mandante y contratista. En esta línea, Henry Hansens, jefe del departamento de Gestión, Empresas y Procesos de CODELCO, mostró el Proyecto de Gestión Integral de Contratistas (PROGIC) desarrollado por la empresa con la finalidad de establecer relaciones de confianza y mutua conveniencia con los contratistas, minimizar conflictos entre las partes y modernizar la gestión aplicando tecnología de punta. Por esto, el PROGIC incluye una serie de herramientas informáticas como la biblioteca de abastecimiento (almacena en intranet documentación normativa asociada a esta gestión), proceso de contratación (automatizado e interactuando con oferentes por Internet), método de evaluación de desempeño (herramienta interactiva, ligada al registro de contratistas, para que el administrador de contratos evalúe la labor de éstos según pautas estructuradas), capacitación corporativa para

administradores de contratos (cursos de nivelación y especializados, principalmente a través de E-learning) y sistema corporativo de control laboral y seguridad social (facilita control del cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales de contratistas y subcontratistas). Además, CODELCO cuenta con un Libro de Obras Electrónico, con reconocimiento legal de sus contenidos.

## Logística en construcción

Así como reza el dicho que la cadena se corta por el eslabón más débil, en la obra se plantea un escenario similar pues si algún aspecto de la cadena logística presenta falencias se generan situaciones tan desagradables como detener una faena. Esto se traduce en mano de obra no productiva, atrasos en los plazos de entrega y conflictos varios. Y como no resulta un hecho aislado que llegue imprevistamente un camión con material en cantidades o

características distintas a las necesarias, o peor, que no se entregue nunca el pedido, es imprescindible ponerse manos a la obra para minimizar las ineficiencias. Con este objetivo se creó la Comisión de Logística de la CDT, presidida por Carlos Erdmann, que ya está trabajando en la búsqueda de soluciones. Los primeros avances de esta labor fueron presentados en el bloque Cadena Productiva en la Construcción.

En el comienzo, Erdmann presentó un diagnóstico preliminar de la problemática destacando falencias como stock excesivo en obra, atraso en el abastecimiento, errores en la orden de compra y en el despacho, exceso de personal poco calificado en las bodegas, falta de previsión de las necesidades de terreno, y falta de comunicación entre el proveedor, la oficina de la constructora y la obra.

A poco andar, se comprende que la escasa planificación en el proceso de adquisiciones es una de las grandes debilidades de la cadena logística. Un tema no menor, si se considera que el

extra costo de los pedidos urgentes se estima en un 20% por sobre el valor de una compra planificada. Hubo avances en los últimos años, como expuso la empresa Iconstruye, proveedora de tecnologías de Internet para hacer más eficiente las adquisiciones de materiales en las compañías del sector. De hecho, en la actualidad las operaciones menores a \$ 100.000 -identificadas como las más urgentes- efectuadas a través de este sitio web bordean el 30% mientras hace dos años superaban el 50%.

Sin embargo, una encuesta elaborada por el Centro de Gestión de Producción de la Pontificia Universidad Católica (GEPUC) mostró que la situación aún es muy preocupante: El 93% de los pedidos son urgentes, con un 76% de suma urgencia y un 17% de urgencia simple.

Entonces, queda claro que uno de los grandes desafíos para el futuro es trabajar fuerte en pos de una mayor integración de los componentes de la cadena logística en la construcción. 

[www.cdt.cl](http://www.cdt.cl)