

OPINIÓN

Por Ricardo Commenge



## La gestión de actividades excepcionales

En los últimos años, el crecimiento de los servicios delineó compañías cuyo *core* es el mantenimiento de equipos e instalaciones dispersas (redes de distinto tipo, por ejemplo). Sin embargo, los continuos avances tecnológicos y las expansiones necesarias para satisfacer las demandas hacen de esas obras una actividad reiterada. Estas actividades excepcionales requieren respuestas acordes que no comprometan la continuidad del servicio vigente y minimicen los riesgos de su desafectación. Entonces, aparece la tercerización como una herramienta viable.

¿Con quién tercerizar? Grupos con buen soporte metodológico ayudarán mucho para realizar una gestión profesional de los abastecimientos en la operación y una auditoría permanente del cumplimiento de las pautas descriptas en los pliegos de licitación. El mismo equipo puede haber colaborado en el armado de los pliegos técnicos,

lo que garantizará que se hayan contemplado las pautas esenciales de la operatoria logística que será gestionada por el mismo grupo profesional que generó los requerimientos. En esta etapa se pueden definir alternativas factibles de abastecimiento según las necesidades predefinidas, y en relación con las pautas de aprovisionamiento que habrá que acordar con cada proveedor involucrado.

### Consejos

Podría demostrar con números lo económico que resulta gestionar mediante terceros idóneos, pero entiendo que las razones intangibles son más contundentes. Tener indicadores permanentes de la gestión de aprovisionamiento será invaluable para sustentar reclamos por desvíos y punitivos a ejecutar, temas que trascienden el tiempo de obra y requieren un soporte documental adecuado. La conformación de documentación

se utilizará no sólo para el pago a proveedores, sino para el control de gestión y para obtener con facilidad el soporte documental que se requiera *a posteriori*.

La detección anticipada de problemas operativos y la flexibilidad de poder reprogramar el abastecimiento en función de los incidentes que puedan aparecer optimiza el servicio a los obradores, minimiza los desvíos y baja el nivel de conflictividad latente, que siempre existe entre los distintos actores. En todo caso, cualquier ingeniero siempre preferirá anticiparse a las dificultades que surjan durante la ejecución antes de llegar a los tribunales.

Focalizarse en un esquema de gestión y control eficiente es como sacar un seguro, uno agradece tenerlo cuando aparecen los problemas.

El autor es ingeniero industrial y profesor titular del curso de posgrado en Logística y Solución de Casos de la Facultad de Ingeniería de la UBA.