

Tercerización y productividad en la industria de la construcción: El caso Vidogar S.A.

Francisco Gallicchio

Pablo V. Rego

I. Introducción: Vidogar hoy

La empresa cuenta con una trayectoria de más de 35 años. Se orienta principalmente a la construcción de edificios para vivienda, tanto de desarrollo propio como así también para terceros, sean estos privados o públicos. Ha incursionado también en obras de arquitectura escolar, comercial e infraestructura urbana. Los desarrollos inmobiliarios propios apuntan al segmento de clase media, y se localizan principalmente en Capital Federal. El tipo de proyectos que se construyen es edificios con departamentos de dos y tres dormitorios de entre 60 y 90 metros cuadrados de superficie, con comodidades y terminaciones que se ajustan al *target* señalado o bien a los pliegos de especificaciones técnicas de cada licitación o compulsa de precios.

La empresa cuenta con un plantel de profesionales, técnicos y administrativos de 26 personas, sin contar el personal obrero que se encuadra en un régimen móvil por el que pueden ser contratados y despedidos de acuerdo a los requerimientos de cada obra. La sede de la empresa se ubica en Capital Federal, sin embargo ha desarrollado obras en distintas localizaciones del interior del país, principalmente en provincias como Buenos Aires, Entre Ríos, Córdoba y La Pampa.

Entre el año 84 y el 90 la empresa destinaba gran parte de sus recursos a la realización de obras públicas, tanto en Capital Federal y Gran Buenos Aires como en el interior del país. Las obras correspondían a diversas tipologías, barrios de vivienda, infraestructura, edificios, escuelas, sucursales bancarias, etc. La información y el gerenciamiento de las actividades frecuentemente debían adaptarse a requerimientos y características locales. Durante este período se había intentado el mejoramiento de la productividad mediante la incorporación de bienes de capital, integración del sistema informático, incorporación de personal de producción (arquitectos o ingenieros) con mayor calificación y experiencia, apoyo al personal en cursos de capacitación. Se avanzó mucho en los sistemas de medición de productividad y en el diseño de un modelo de gestión de costos, el que estaba basado en los rendimientos de las tareas de observados en cada obra. Estas mediciones eran informadas por cada centro de costo, es decir por cada obra, y controladas en oficina central, donde se realizaba el seguimiento del orden de 80 a 100 ítem.

Se realizaban también los siguientes controles: costos reales versus los previstos por rubro e integralmente, utilidad real contra la estimada a priori, cantidad de insumos empleados frente a la estimada en los presupuestos base. En los rendimientos de mano de obra se tomaban como dato los standards relevados en años anteriores y se ajustaban con las nuevas mediciones para acercarlos a la realidad. Esto permitía cotizar rápidamente las obras nuevas y hacer un seguimiento mes a mes y obra a obra de los resultados. Sin embargo subsistían problemas tanto de rentabilidad y como de otro tipo. Aún así, estos estudios sirvieron de base para los futuros análisis de productividad, y aun hoy se utilizan para presupuestar toda nueva obra.

A fines de la década del '80 la empresa contaba con un equipo de personal profesional técnico y administrativo del orden de las 35-40 personas que pertenecían a una planta estable y unas quinientas en personal obrero que se incorporaba y terminaba de acuerdo al régimen legal vigente para los obreros de la construcción. El organigrama constaba de cuatro gerencias, la Gerencia Técnica que a su vez constaba de dos áreas, Producción y Técnica, la Gerencia Administrativa con tres áreas, Personal, Contable, y Tesorería, la Gerencia Regional (Obras en el interior del país) y la Gerencia de Ventas y Relaciones Institucionales. Estas Gerencias reportaban al Directorio. Algunas áreas, como la ingeniería estructural, estudios de suelos, ingeniería eléctrica y luminotécnica, asuntos legales-comerciales o legales-laborales y otras, por ser muy específicas se encontraban a cargo de un staff de asesores externos. Excepcionalmente se contrataban estudios de arquitectura para algunos proyectos especiales.

El número de obras que desarrollaba a la vez era de 4 ó 5 al año, cada una de las cuales con un rango de superficie entre 2000 y 8000 metros cuadrados, lo que de otro modo podría expresarse en obras de 40 a 120 departamentos cada una.

II. La Industria a Comienzos de los '90.

El proceso de salida de la hiperinflación y los mecanismos de estabilización económica trajeron como consecuencia algunos acomodamientos de costos, lo que sumado a la entrada de nuevos jugadores a la industria se derivó en la caída de los márgenes de rentabilidad de la empresa. Por otro lado se presentaba un nuevo escenario financiero debido a la aparición del crédito hipotecario, que hacía que segmentos de población que anteriormente se vieron privados de tomar esos créditos, pudieran acceder a la compra de viviendas, es decir se observaba un importante crecimiento del mercado el cual requería disponer acciones gerenciales en áreas más cercanas al cliente como lo son el estudio de los productos y servicios a ofrecer, los desarrollos de novedosos instrumentos

financieros (como la securitización de hipotecas o el fideicomiso de garantía), como así también los estudios de mercado y otros elementos del marketing.

Para los años 1990 y 1991 contaba con una facturación 5 a 6 millones de pesos al año, pero con una ajustada rentabilidad, operando muy cerca del punto de equilibrio. La rentabilidad era baja tanto en valores absolutos como con relación a su patrimonio, también exhibía resultados negativos en algunos proyectos. Como fue mencionado, se desarrollaban varias obras en simultaneidad, todas ellas dentro de un rango amplio de tamaños y características, y con múltiples equipos de trabajo. Los volúmenes de producción eran importantes, del orden de los 10.000 m² año y la facturación oscilaba en los 5 a 6 millones de pesos (\$ 1 = US\$ 1).

Debido a la diversidad de localizaciones y situaciones particulares que se presentaban, eran frecuentes pequeños conflictos laborales que solían derivar en respuestas que representaban soluciones de compromiso. Estas, a su vez, pasaban a ser el objetivo en otras localizaciones cuando la noticia llegaba, y bajo supuestos argumentos de igualdad de trato por parte de igual empleador, comenzaba otro ciclo a modo de nuevo escalón en una larga cadena de reclamos con consecuencias negativas en lo relativo a productividad. A lo largo del tiempo se había establecido un sistema de incentivos económicos que abarcaba desde el ingeniero coordinador de cada obra hasta los obreros de las tareas más pequeñas. Estos incentivos se pautaban sobre metas a alcanzar en lo económico, en la calidad de los trabajos y en los plazos de realización de los mismos, a fin de cumplir con ciertos tiempos críticos; esto transformaba al área de producción en un sector sumamente complejo de administrar.

La empresa padecía de un gran número de juicios laborales en general con causas generadas ad-hoc por estudios jurídicos especializados en este tipo de demandas, como así una serie de conflictos sindicales a pesar del pago de salarios en forma puntual y por sobre el promedio de la plaza. Otro factor adverso era un número elevado de accidentes laborales, que creaban un clima indeseable y frustrante para la organización. Estas cuestiones a su vez se derivaban en nuevos requerimientos que afectaban a la logística y control y se observaba una sobrecarga de tareas y funciones del área producción, la que requería siempre más personal. Lo propio también ocurría en el área de costos, donde encontrábamos demoras y sobrecarga de tareas, los seguimientos del presupuesto base versus ejecutado tenían demoras, y en el área de gerencia de personal ocurría otro tanto.

Los niveles directivos ocupaban gran parte de su tiempo en resolver los problemas de baja productividad y conflictos con la parte obrera a expensas de tiempo para poder dar un giro y acoplar la marcha de la empresa a las expectativas de crecimiento del mercado que eran cada vez más evidentes. Los Cuadros 1 y 2 sintetizan algunos datos relevantes.

Cuadro 1: Vidogar en 1990-1991

Facturación anual 1990-1991	\$ 5 a 6.000.000
Cantidad de obras al año	4 ó 5
Producción	120 departamentos por año
Superficie construida	10.000 m2 por año
Obreros propios	500

Cuadro 2: Algunos problemas

Problemas.	Área
Juicios laborales	Personal
Conflictos sindicales	Personal
Falta de precisión en standards de producción	Costos
Accidentes laborales	Personal, técnica
Demoras en la terminación de algunas obras	Personal, técnica
Elevados requerimientos de management	Dirección
Baja rentabilidad	Varios

III. Comienza el proceso de tercerización

Los problemas señalados llevaron a la dirección de la empresa a estudiar el diseño de acciones y estrategias. Se buscó especialmente liberar recursos humanos y financieros para capturar las oportunidades que brindaba el mercado a fin de desarrollar proyectos propios. En el plano de las definiciones se fijaron objetivos financieros y estratégicos. Entre los primeros se fijó el objetivo de mejora en la rentabilidad sobre capital invertido y aumento de la facturación, y entre los segundos, un mayor vuelco hacia obras propias, una mejora en la calidad de los bienes producidos, mejoras en los cumplimientos de plazos y condiciones pactadas, mejoras en las condiciones de trabajo y seguridad. Se concluyó en la necesidad de apuntar a la tercerización de algunas actividades que hasta entonces se resolvían internamente.

Se establecieron pautas para llevar a cabo el proceso de tercerización. El Cuadro 3 expone aspectos salientes.

Cuadro 3: Criterios para llevar a cabo tercerización

1	El proceso no afectaría las obras en curso de ejecución.
2	Durante el proceso se evitarían todas las acciones que pudieran dañar la imagen de la empresa (imagen ante clientes, acciones gremiales, etc.).
3	El proceso se manejaría de forma de dar las mejores alternativas a las personas involucradas en él.
4	Se evitaría las naturales resistencias mediante una adecuada preparación de los responsables de las áreas.
5	El plazo para la realización del proceso sería el menor compatible con las definiciones anteriores.

Las principales variables a controlar se definieron como: (1) Rentabilidad, (2) Facturación, (3) Facturación por empleado (4) Número de reclamos durante período de garantía, (5) Índice de cumplimiento de plazos y (6) Índice de accidentes o enfermedades inculpables.

IV. Implementación

Política de Recursos Humanos: Establecidos los objetivos por parte de la dirección, la implementación comenzó por un trabajo de formación en todos los niveles de la organización que procuró la identificación y compromiso con los objetivos señalados. También se establecieron los procedimientos de seguimiento para cada nivel y mecanismos de feedback, para lograr una distribución uniforme y eficaz de la información que el mismo proceso generaba. Estos trabajos se resumen en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Recursos Humanos

Actividad	Para lograr
Trabajo de formación en todos los niveles	Identificación y compromiso con los objetivos
Procedimientos de seguimiento para cada nivel y mecanismos de feedback	Distribución uniforme y eficaz de la información

Preparación y Selección de Contratistas: En Vidogar, la tercerización se adelantó a lo que ocurriría en la industria años más tarde. El mercado de contratistas no se encontraba suficientemente desarrollado; razón por la cual se tuvo que trabajar intensamente en este aspecto. La empresa proponía una relación a largo plazo basada en los puntos fuertes de cada parte: El contratista daría buen cumplimiento a las condiciones de calidad, seguridad y cumplimiento de plazos con un precio apropiado, y la empresa daría el marco de seguridad y confianza en cuanto al cumplimiento de plazos de pago y continuidad de trabajo (Cuadro 5).

Cuadro 5: Vínculo Empresa-Contratista

<p>La empresa: Seguridad y confianza en cuanto al cumplimiento de plazos de pago y continuidad de trabajo</p>	<p>El contratista: Cumplimiento de condiciones de calidad y seguridad, así como de de plazos con un precio apropiado</p>
--	---

Adecuación de procesos internos: Los intentos que se habían realizado anteriormente habían fracasado con la sola excepción de algunos muy especializados y de baja criticidad como: instalaciones eléctricas, sanitarias, de gas, ascensores y algunos asesoramientos técnicos. Había resistencia al cambio creada por creencias de muchos años. Tampoco faltaban algunas subvaluaciones en los costos del gerenciamiento de esa gran cantidad de personal y equipos y su necesaria estructura vinculada. Los informes de costos internos no eran del todo certeros, ya que cada obra es un prototipo en si misma, las fuentes de información son diversas y no hay en la construcción una repetición precisa de tareas.

Otro aspecto que no se había considerado en toda su dimensión era la forma de relacionarse con los proveedores y contratistas, la mejora en la redacción de contratos y el adecuado manejo del poder de negociación de la empresa por su volumen. Pero también (y de gran importancia) la dinámica y superior aprovechamiento del efecto de la curva de aprendizaje por parte de estos emprendedores.

Se comenzó por estudiar todos los antecedentes y adecuar la organización en todos sus aspectos, lo que involucraba desde la reestructuración de niveles funcionales con la asignación y reasignación de tareas, atribuciones y responsabilidades, a la preparación de los documentos, métodos de trabajo, directrices, generación de feedback, y no descuidaba la promoción y generación de incentivos a futuros prestadores de servicios y subcontratos tercerizados (Cuadro 6).

Cuadro 6: Adecuación de Procesos Internos

AREA DE COMPROMISO	TAREAS
Producción	Controles de calidad y producción
Producción	Controles de niveles de seguridad personal
Producción	Planificación y coordinación de actividades de contratistas
Producción	Control de cumplimiento de requisitos legales
Producción	Desarrollo y promoción de contratistas
Legales	Redacción y adecuación de contratos
Costos	Modelo de costos basado en presupuesto base cero
Costos	Diseño de métrica adecuada para subcontratación de tareas.
Administración	Adecuación de procedimientos internos para gestionar pagos de contratistas en tiempo
Dirección	Liderazgo, comunicación y empowerment

V. Resultados

Los resultados en función de los objetivos financieros fijados se vieron satisfechos, ya que se observaron mejoras en la rentabilidad (Gráfico 1) y un simultáneo aumento en el volumen de facturación (Gráfico 2).

Gráfico 1

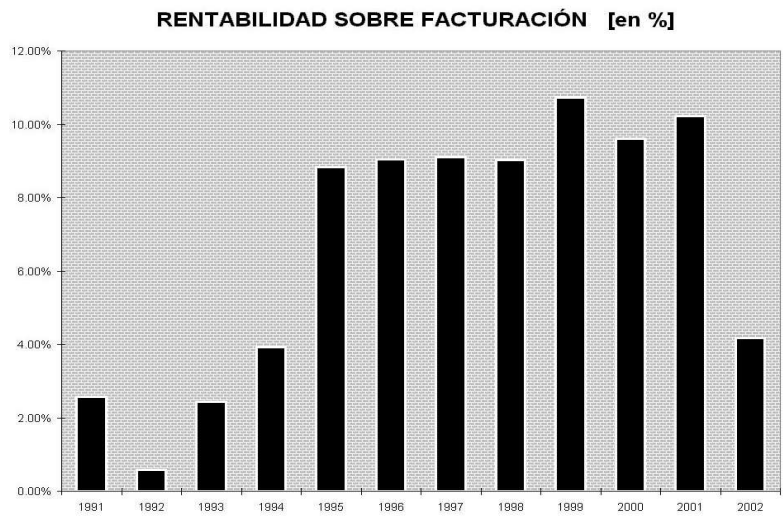
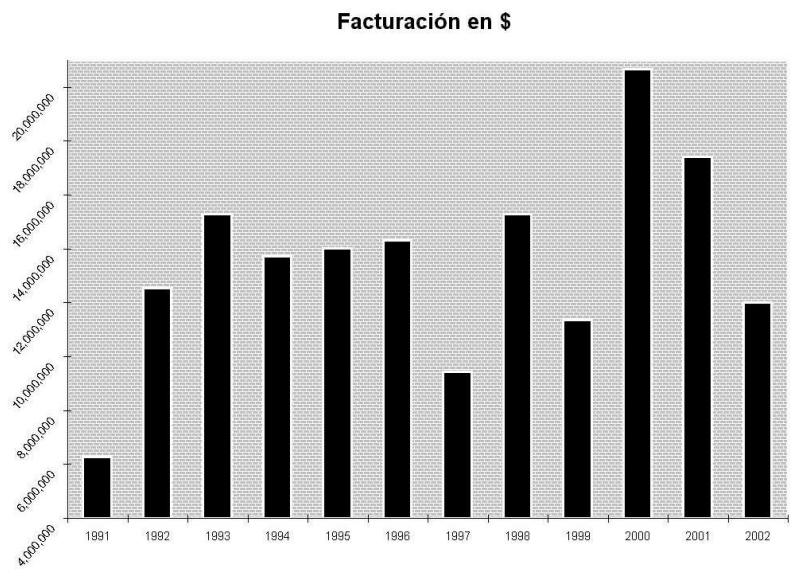


Gráfico 2



Los avances logrados gracias al aprovechamiento de la curva de aprendizaje de los contratistas, junto con su espíritu emprendedor, hicieron posible una continua declinación de los costos de la mayoría de los rubros, lo que es un claro reflejo de aumento de la productividad lograda (Gráfico 3) y una continua incorporación de contratos (Gráfico 4).

Gráfico 3

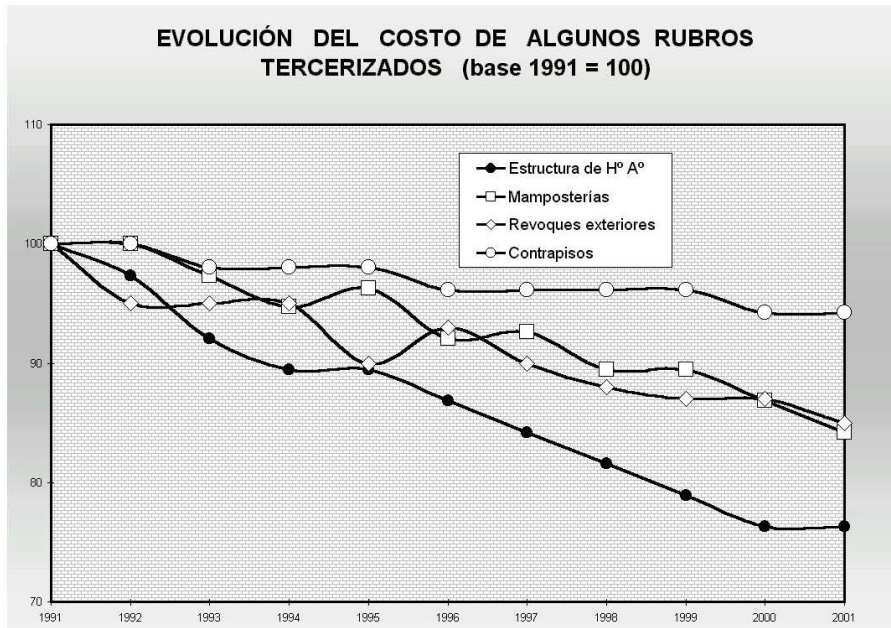
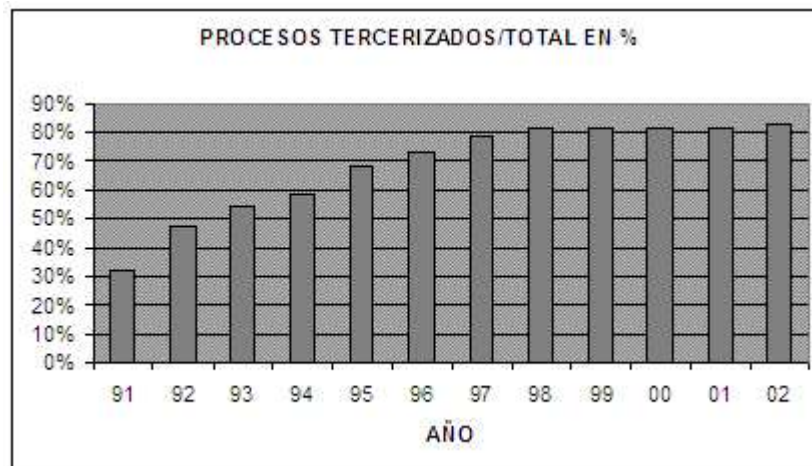


Gráfico 4



En términos de objetivos estratégicos, se logró acceder a la nueva demanda con una mayor proporción de obras propias (Gráfico 5), una mejora en la calidad de los bienes producidos, mejoras en los cumplimientos de plazos y condiciones pactadas (Gráfico 6), como así también con mejoras en las condiciones de trabajo y seguridad (Gráfico 7).

Gráfico 5

Porporción de Obras Propias en el Total

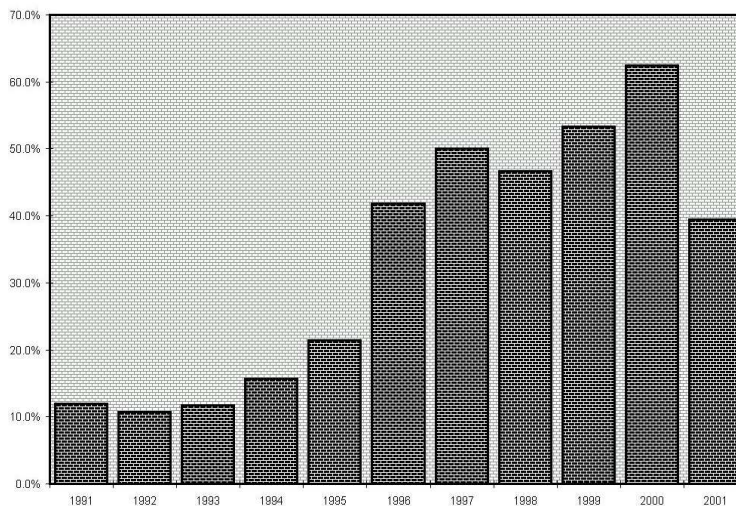


Gráfico 6

INSATISFACCIÓN DE CLIENTES

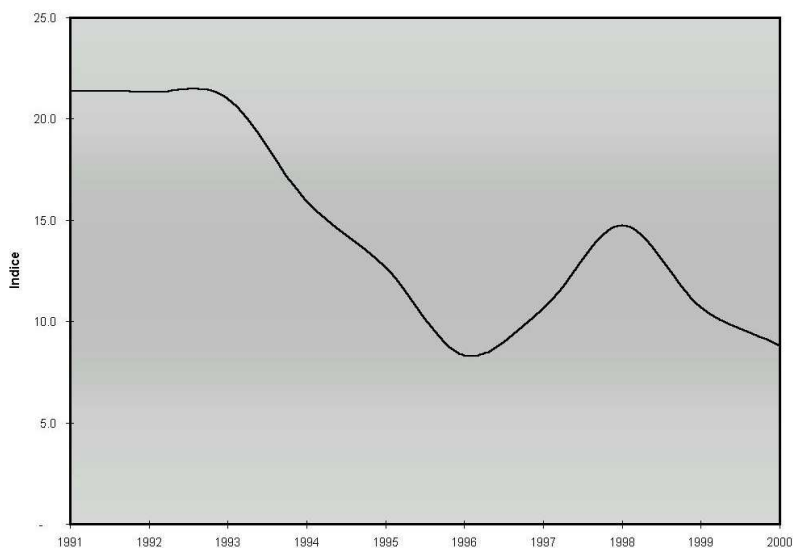
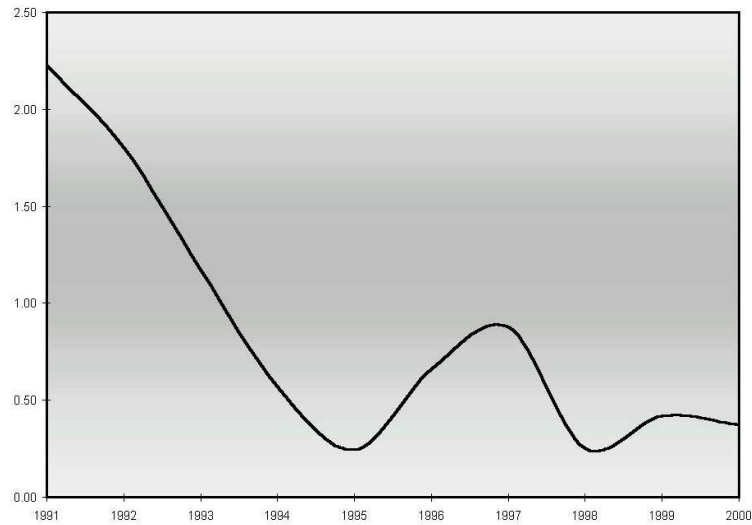


Gráfico 7

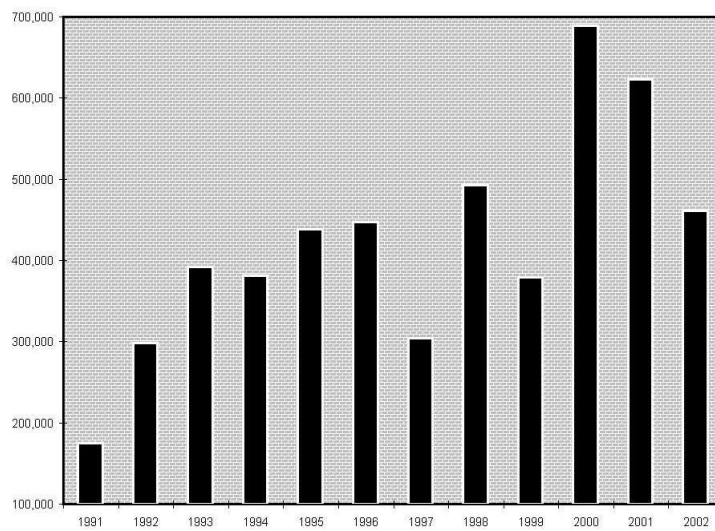
Indice de accidentes



Otros resultados logrados fueron mejoras importantes en la productividad por empleado, medido en términos de facturación por empleado, lo cual puede apreciarse en el Gráfico 8:

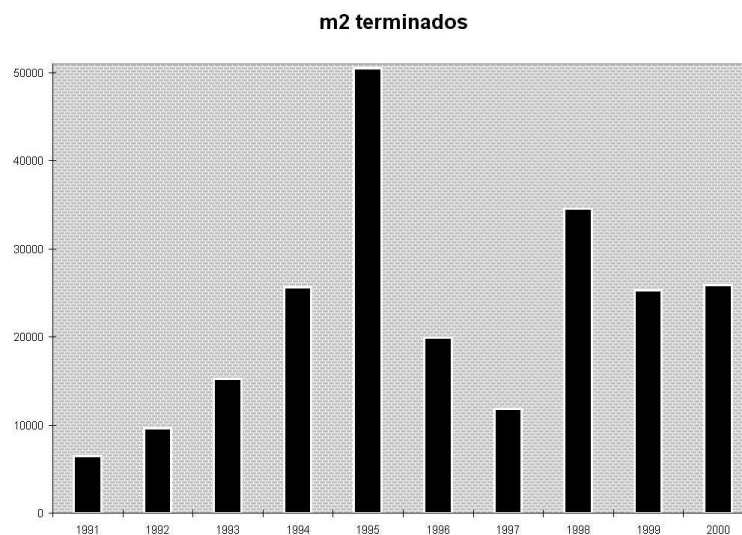
Gráfico 8

Facturación por Empleado



Los recursos gerenciales que se fueron liberando a partir de la tercerización se volcaron a nuevos desarrollos. Los mejores resultados económicos antes mencionados generaron fondos frescos para las nuevas inversiones, lo que se vio reflejado en incrementos en los volúmenes de producción (Gráfico 9):

Gráfico 9



VI. Conclusiones

La empresa se veía en la disyuntiva de proceder de dos formas: seguir administrando sucesivas crisis que se presentaran o bien implementar los cambios analizados aquí. Visto en perspectiva la decisión adoptada fue la correcta pues le permitió a la empresa obtener entre otros los siguientes beneficios:

- Muchos gastos fijos se transformaron en variables, o al menos en cuasi-variables.
- Se pudo obtener costos de ítems y rubros precisos y uniformes para las diversas obras.
- Se trabajó con mayor precisión en los estudios de costos de las obras.
- Se redujeron costos y se optimizaron procesos y recursos.
- Se consiguió un incremento del resultado anual neto sostenido de la compañía y de la facturación.
- Se liberó tiempo del management para aplicarlo a tareas estratégicas.

- Mejoró la seguridad industrial en los procesos.
- Mejoró la satisfacción de clientes.
- Mejoró la productividad medida como facturación anual por empleado de plantel permanente.
- Mejoró la gestión a partir de la especialización y la incorporación de nuevas tecnologías.
- Se lograron mejoras en la calidad de los productos.
- Permitió abordar una parte del nuevo mercado al mejorar la proporción de obras propias en relación al total.
- Permitió tercerizar otras actividades como diseño de arquitectura con excelentes resultados.
- Permitió flexibilidad y capacidad de adaptación de modo de hacer frente a varias crisis financieras que sufrió el país.

La tercerización facilitó además a la empresa el seguimiento y control de indicadores clave de la productividad. Si bien en un principio surgieron resistencias, estas fueron controladas gracias a que se trabajó para involucrar y lograr el compromiso de todas las partes, sobre todo a medida que se obtenían los resultados. La tercerización fundamentalmente permitió concentrar las fuerzas del management en las áreas clave de la compañía las cuales son en definitiva el núcleo del negocio de la misma. Una vez que éste proceso comenzó a brindar sus frutos, se facilitó la tercerización en otras áreas de la empresa.

Ahora bien: ¿Qué relación puede tener lo analizado aquí con otras industrias? ¿De qué modo pueden hacerse extensivas estas experiencias a otro tipo de empresas? La construcción cuenta con un incentivo a la integración de la producción debido al flexible régimen laboral, vale decir que en industrias que contemplen más rigideces se podría obtener un beneficio mayor que en nuestra industria. Siempre el análisis del contexto en el que esta inmersa la actividad es fundamental para el éxito de la tercerización, pues características como la volatilidad o estacionalidad de la demanda, conocer si el mercado de proveedores está o no desarrollado, si estos podrán o no garantizar la calidad exigida, si podrán o no aportar la tecnología adecuada, si el marco legal e impositivo es favorable a este proceso aportan información relevante a la hora de tomar las decisiones. En síntesis es clave analizar a priori la factibilidad de la tercerización con respecto a ventajas y desventajas, costos, plazos y la forma de involucrar a la máxima dirección en el proceso.