

# EL VALOR DE LA GESTIÓN INTEGRADA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN #2



***Este es el segundo de una serie de artículos que estamos desarrollando sobre productividad en el sector de la construcción nacional, donde presentamos nuestros diagnósticos del sector, experiencias y metodologías de mejora.***

En el artículo anterior, “[El desafío de mejorar la productividad en la industria de la construcción #1](#)”, analizamos el actual contexto de la industria de la construcción nacional, relevando las causales que impiden aumentar su productividad e identificando espacios donde existen reales oportunidades de mejora.

Asimismo, se determinó que el aumento potencial de productividad del sector está concentrado en 3 ámbitos específicos del proceso constructivo. Estos son: diseño e ingeniería; gestión de compras y cadena de suministros; ejecución in situ y tecnología.

Dado el marco anterior, en esta ocasión abordaremos el valor de la gestión integrada en la industria de la construcción y cómo bajo este enfoque es posible lograr mejoras sustanciales en los niveles de productividad del sector.

## Escenario

Actualmente el abanico de tendencias, metodologías y herramientas existentes en el mundo para aumentar los niveles de productividad en construcción, es bastante amplio. En PMG hemos tenido la oportunidad de conocer en carne propia varios de ellos, tanto por trabajos desarrollados en Chile como en el extranjero.

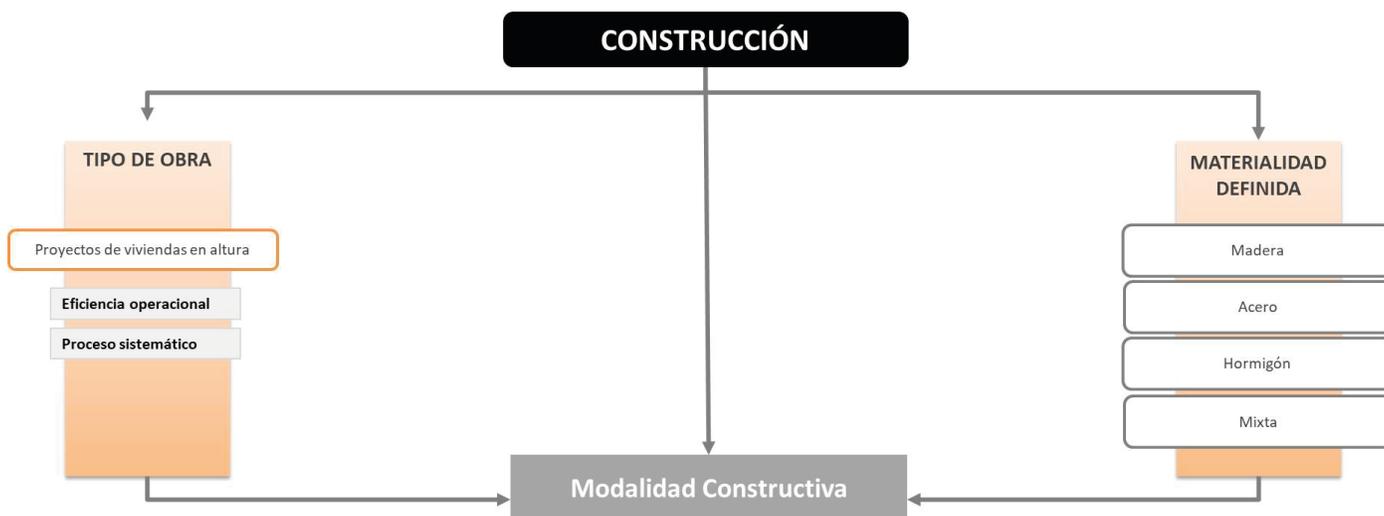
Dentro de los enfoques que hemos identificado para mejorar la productividad en construcción, están: las metodologías basadas en la gestión de tiempos muertos, la gestión de la cultura sumado a herramientas Lean, como Last Planner y Kitting, la capacitación y selección de subcontratos, y una incipiente incorporación de tecnologías especializadas, tales como BIM.

Si bien las herramientas existentes pueden ser efectivas bajo ciertas condiciones de la obra, éstas no poseen una visión integral que permita mover los impulsores de la productividad en diferentes tipologías de proyectos constructivos. En concreto, según el diagnóstico PMG, la realidad en nuestro país es que la carencia de una mirada sistémica de la productividad, impide una mejora significativa en los resultados.

## Modelo PMG

PMG ha desarrollado, e implementado, un modelo de gestión integrada para elevar la productividad en la construcción el cual considera 3 elementos claves para su funcionamiento (Figura 1). Por un lado, agrupa los diferentes tipos de obra existentes, tales como: viviendas sociales y privadas, residencias en altura, RAR, proyectos viales, puertos, puentes, pasos fronterizos, colegios y hospitales, entre otros. Por otro lado, considera la materialidad definida para la construcción de cada obra: madera, acero, hormigón o mixta. Por último, en función al tipo de obra y materialidad de ésta, se determina la modalidad constructiva del proyecto, que es la forma en que se planificará y gestionará el proceso constructivo.

Figura 1



Fuente: PMG - Visión integrada de gestión para elevar la productividad en construcción 2017.

## ¿Por qué no desarrollar un modelo único de productividad para todas las obras?

La respuesta es porque existen diferentes dimensiones que permiten impulsar la productividad según el tipo de obra, materialidad y modalidad constructiva elegida. Hay algunas que requieren un proceso constructivo más sistemático, otras que se planifican para rápido avance, otras que necesitan mayor flexibilidad en el suministro, o bien mayor especialización de mano de obra, entre otros. Por ejemplo, si consideramos la construcción de viviendas en altura, lo que se necesita es eficiencia operacional y un proceso sistemático. Diferente es el caso en que nos enfrentáramos a la construcción de centros comerciales, ya que todos son distintos.

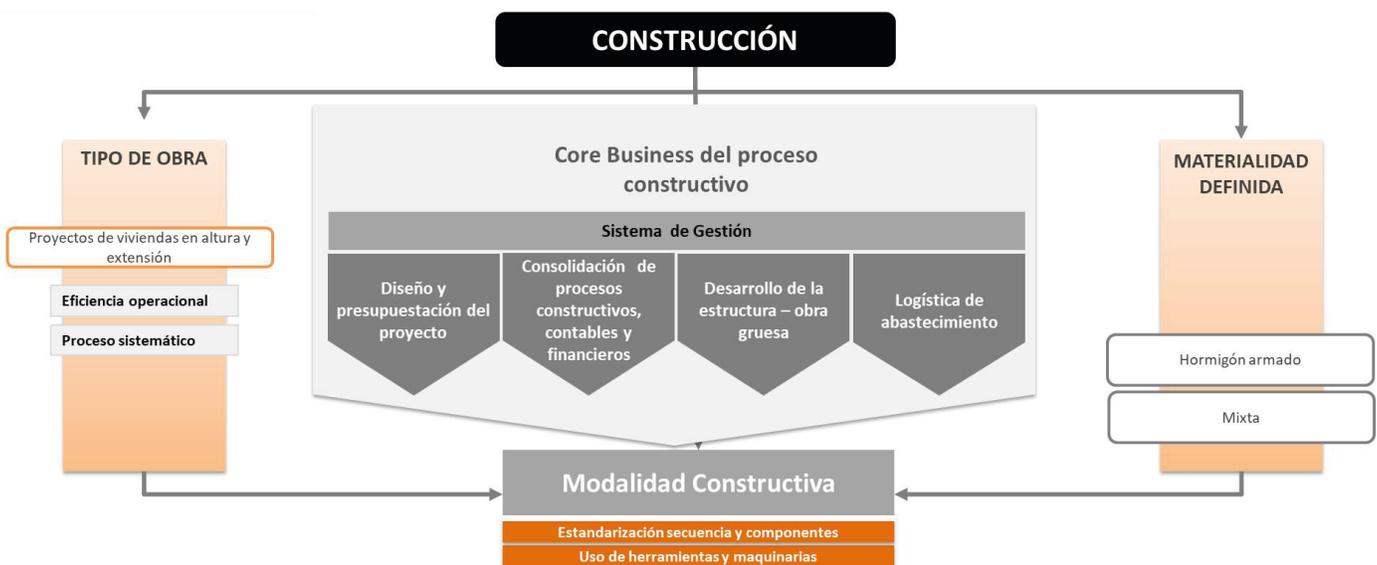
### Gestión Integrada PMG

Como hemos visto, una vez establecidos el tipo de obra y la materialidad definida para su construcción, entra en juego la modalidad constructiva. Ésta última será la encargada de integrar y gestionar las diferentes fases del proyecto constructivo, las cuales son:

- Diseño y presupuestación del proyecto.
- Consolidación de procesos constructivos, contables y financieros.
- Desarrollo de la estructura – obra gruesa.
- Logística de abastecimiento.

Estos pilares constituyen lo que PMG ha bautizado como el “Core Business del proceso constructivo” (Figura 2). ¿Por qué este nombre? Ya que en base a nuestra experiencia, se ha logrado determinar que, cuando cada una de las fases es gestionada de forma eficiente, se pueden alcanzar ahorros de hasta un 25% del costo total de la obra.

Figura 2



Fuente: PMG - Visión integrada de gestión para elevar la productividad en construcción 2017.

## ¿Cómo opera el modelo?

El modelo PMG de gestión integrada para elevar la productividad en la construcción consta de 4 etapas:

1. Lo primero y sustancial es levantar el diagnóstico del proyecto, etapa en la cual se mide el potencial de ahorro de las distintas fases de la obra, en términos de costos, tiempo y calidad técnica.
2. En segundo lugar, se analizan cada uno de procesos que componen el proyecto (Core Business), por separado e integrados.
3. En tercer lugar, se establecen los elementos en los cuales se deben concentrar los esfuerzos de gestión, los cuales corresponderán a los que presenten mayor potencial de ahorro para la obra.
4. En último lugar, se integran dichos elementos en obras piloto.

## Reflexión

El desafío está en relevar el valor de implementar modelos de gestión integrada en la industria de la construcción nacional. En el caso de PMG, el modelo planteado ha sido aplicado en constructoras del mercado chileno, alcanzando a la fecha ahorros cercanos a los planteados en el párrafo anterior ([revisa nuestros proyectos aquí](#)).

En definitiva, el modelo integrado de productividad en construcción de PMG, conduce a las empresas a un proceso de aprendizaje continuo y gestión del cambio, el que poco a poco pasa a ser parte de la cultura de las organizaciones, cambiando y mejorando la forma en que hacen las cosas, mejorando los estándares de productividad.

[¿Te pareció interesante este artículo? Contáctanos para ver cómo podemos ayudarte a aumentar la productividad de tu empresa.](#)



**Rodrigo Briceño H.** Socio -Director PMG. Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, Diplomado en Institute AIP Sorbonne Francia, MBA Magister en Ingeniería Gestión de Empresas Universidad de Chile. Es Profesor de Marketing Estratégico del MBA de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y Director de la CChC. Además fue Socio y Gerente General de PRESEC, Empresas Melón y Director en empresas como Link Humano, Cypco, Multiaceros.



[rodrigo.briceno@pmgchile.com](mailto:rodrigo.briceno@pmgchile.com)