

FM
FACILITY
MAGAZINE

AÑO 3 | I S S N 1 6 6 6 - 3 4 4 6
Nº 6 | ARGENTINA PESO (ARS) \$ 12 · BRAZIL \$ 12 · CHILE \$ 2.400
COLOMBIA \$ 11 · MEXICO \$ 43 · PERU \$ 14 · ESTADOS UNIDOS US\$ 4 · VENEZUELA \$ 6.400 · URUGUAY \$120

MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS

GASTOS BAJO CONTROL

¿RELOCALIZACIÓN
O
REFUNCIONALIZACIÓN?
LA EXPERIENCIA DE KPMG



DOS ENFOQUES SOBRE LA CRISIS
CONSEJOS ÚTILES PARA DIRECTIVOS INTELIGENTES
PLANTEOS Y SOLUCIONES PARA FACILITY MANAGERS



LA ARQUITECTURA CUERPO
DE LA CORPORACIÓN



INTERVIEW
ENTREVISTA A ROBERT WISLOW

EL MEDIO DE DIFUSIÓN DE LA SOCIEDAD
LATINOAMERICANA DE FM
ÚNICA REVISTA DE FM EN ESPAÑOL

DALUX[®]

ENERGIA · DATOS
COMUNICACIONES S.A.
Redes de Datos · Categorías 5 y 6
Cableado Estructurado
Fibras Opticas
Sistemas de Energía
Proyectos Integrales de DATA CENTERS
Soluciones Integrales de Conectividad



Lavalle 730 5º (C1047AAP) Capital Federal
Tel. Fax: 4322.0913 (Rotativa)
E-mail: dalux@sinectis.com.ar



EDITORIAL

El 17 de diciembre del 2001 Facility Magazine se presentaba en sociedad. Tres días después, en la Argentina estallaba una crisis económica e institucional que no por anunciada fue menos devastadora. En momentos tan difíciles, esta publicación se empecinó en seguir adelante y fue ganando un lugar entre los profesionales del FM.

Con la certeza de esa consolidación, la revista inaugura ahora una nueva etapa. Su periodicidad pasará de ser trimestral a bimensual y, además, se incorpora como Director Guillermo Saavedra: su vasta experiencia en el mundo editorial le conferirá un enfoque más profesional que sin duda se hará notar en los próximos números.

Estos cambios no hacen más que reafirmar el espíritu con que Facility Magazine fue creada: difundir el FM como herramienta de gestión, “evangelizar” el mercado y ser un medio independiente cuyas notas sólo se justifiquen por el genuino interés que puedan tener para nuestros lectores. Contamos más que nunca con la inestimable colaboración de todos ellos.

Hasta la próxima.

Víctor Feingold
Arquitecto
Director FM

STAFF

Editor
Víctor Feingold, Arquitecto

Director
Guillermo Saavedra

Coordinación General
Gabriela Contardi, Arquitecta

Asesor Editorial
Osvaldo P. Amelio Ortiz, Arquitecto

Diseño y Producción
www.janttiortiz.com

Arte
Andrea Rodríguez Vidal Dg

Coordinación de Medios
Cecilia Berasay

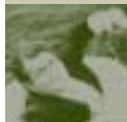
Fotografía e ilustración
Producción FM
Claudio Manzoni

Corrección
Susana Duro

ÍNDICE

6

DOS ENFOQUES
SOBRE LA CRISIS
CONSEJOS ÚTILES
PARA DIRECTIVOS INTELIGENTES
PLANTEOS Y SOLUCIONES
PARA FACILITY MANAGERS



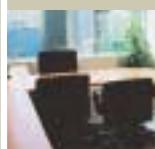
INTERVIEW
ENTREVISTA A ROBERT WISLOW

18

MANTENIMIENTO
DE EDIFICIOS
GASTOS BAJO CONTROL
Un Modelo Posible
La Búsqueda del Equilibrio

24

¿RELOCALIZACIÓN
O REFUNCIONALIZACIÓN?
LA EXPERIENCIA DE KPMG



32

INFRAESTRUCTURA DE
COMUNICACIONES
ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE
ENLACES REMOTOS



40

LA ARQUITECTURA,
CUERPO DE LA CORPORACIÓN
NORBERTO CHAVES

28

SEGURIDAD EN OBRAS
TRABAJAR PARA UN FINAL FELIZ



La solución más completa para la decoración de su empresa.

todo el asesoramiento y las soluciones
necesarias para transformar su espacio en el
lugar ideal para trabajar.

- PISOS HIJNICUS
- ALFOMBRAS
- PISOS FLOTANTES
- REVESTIMIENTOS DE PARED DE ALTO IMPACTO
- EQUIPAMIENTO
- CORTINARIOS
- LAMPÍERIA



la europea
CORPORATE

SOLUCIONES EN
TELECOMUNICACIONE
S
DE ALTA
PERFORMANCE



*Su socio
estratégico*

INGENIERÍA,
PROVISIÓN,
INSTALACIÓN
Y MANTENIMIENTO
DE SISTEMAS DE
TELECOMUNICACIONES

Visítenos en
nuestra página web
WWW.MERCURYAMERICAS.COM

AVDA. LEANDRO N. ALEM 584 PISO 6
(C1001AAN) BUENOS AIRES, ARGENTINA.
TEL.: 54 11 4314 6555
FAX: 54 11 4314 4530
MERCURY@MERCURY.COM.AR

F AGENDA Y



LA SEGURIDAD ANTE TODO

No caben dudas de que, en estos primeros meses del año, el tema en España es la seguridad. Así lo confirman las siguientes actividades. GET organiza el Primer Congreso Hispanoamericano en Seguridad con el objetivo de analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

(D.A.F.O.) que presentan el sector y el mercado de la seguridad en España y Latinoamérica. Las conferencias se realizarán en Madrid entre el 18 y el 20 de febrero de 2004. Para inscribirse u obtener más información, dirigirse a: www.seguridadlatinoamericana.com.

SICUR 2004

Por su parte, desde el 24 hasta el 27 de febrero de 2004, se realizará en Madrid el Salón Internacional de la Seguridad Nº 14. Para más información, dirigirse a: sicur@ifems.es

MÁS SEGURIDAD, EN BARCELONA

Entre las diversas actividades vinculadas con el tema de la seguridad, que realizará la Asociación Española de Mantenimiento (AEM), se destaca un seminario sobre "Seguridad de operación, maniobra y explotación de instalaciones eléctricas", que se dictará entre el 9 y el 10 de febrero próximos. El objetivo del seminario es proporcionar a los asistentes la información acerca del estado de la legislación y de las técnicas de seguridad aplicables a la operación y la maniobra de instalaciones eléctricas, además de recordar los procedimientos de seguridad aplicables a los trabajos de mantenimiento sobre las instalaciones. La cita será en el Hotel Catalonia de Madrid, c/ Balmes, 142. Para informes e inscripción, dirigirse al e-mail: info.bcn@aem.es

PARA VER Y PARA ESCUCHAR

Entre el 9 y el 11 de marzo próximos, tendrá lugar el encuentro/exposición National Facilities Management and Technology (NFM&T). Organizado por Trade Press Publishing -una compañía líder en el área del Facility management, entre cuyos emprendimientos se cuentan Building Operating Management y Maintenance Solutions magazines- en el Baltimore Convention Center de la ciudad del mismo nombre. El encuentro está destinado a dar respuestas a los desafíos que hoy enfrentan en esta actividad los propietarios y operadores de los más grandes edificios e instituciones. Convocará a más de 400 expositores y ofrecerá más de 60 horas de conferencias y mesas redondas, además de otras tantas de seminarios sobre los más variados temas del sector, dictados por los más destacados especialistas.



CONFERENCIA ANUAL

El British Institute of Facility Management celebrará, entre el 30 de marzo y el 1 de abril de 2004, su 11º Conferencia Anual de FM. Quienes estén interesados en ampliar la información sobre este ya tradicional encuentro, pueden consultar la siguiente página web: www.bifmevents.co.uk

LECTORES

■ ¡No se la pierda! Susírbase y reciba todos los números en su domicilio.

Envíenos sus datos a:

info@facilitymagazine.com.ar

APELLIDO Y NOMBRE

EMPRESA

CARGO

DOMICILIO · CÓDIGO POSTAL

PROVINCIA · CIUDAD · PAÍS

TEL/FAX

E-MAIL

PROFESIÓN

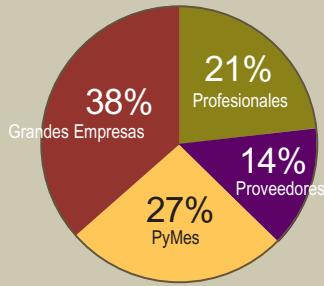
FECHA DE NACIMIENTO



ANUNCIANTES

■ PUBLIQUE EN FM MAGAZINE Y AMPLÍE SUS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS
Llámenos al 4516-0722 o envíenos un mail a info@facilitymagazine.com.ar

¿Quiénes son los lectores de FM?



- Grandes Empresas que contratan productos y servicios de FM
- PyMes que contratan productos y servicios de FM
- Empresas proveedoras de productos y servicios de FM
- Profesionales



- Carpintería de Medida
- Decoraciones
- Equipamientos para Oficinas y Comerciales
- Muebles Especiales

J.V.
Amoblamientos

FELIPE PIEDRABUENA

Dos enfoques sobre LA CRISIS

CONSEJOS ÚTILES PARA DIRECTIVOS INTELIGENTES

He aquí una palabra que parece encerrar en sí misma las características más sobresalientes y significantes de la administración moderna: CRISIS. Sus seis letras representan la realidad cotidiana a la que se enfrenta cualquier ejecutivo en cualquier empresa, sin distinción de tamaño, personal ocupado, o poderío económico.

La crisis es una compañera inseparable del quehacer cotidiano con la cual se tiene una relación de amor-odio y de temor-placer sin igual. Es ella la que señala el traspaso de un status quo, a otro; la que permite el proceso de depuración que filtra del mercado (y de la naturaleza) a todo

operador ineficiente y facilita la aparición de nuevos y más poderosos participantes.

Como se ve también en la simbología china, la crisis representa el riesgo y, tras éste (al que podríamos pensar como parte de ella), la oportunidad. Todo emprendedor está esperando la crisis, al igual que el surfista la ola: cuanto más poderosa, soberbia e imponente sea ésta, más se destacarán sus habilidades. Décadas atrás, cualquier crisis se encontraba convenientemente separada por un período de relativo sosiego. Hoy, en cambio, las crisis se van yuxtaponiendo a tal punto, que un proceso de crisis da origen

RICARDO NOLTE POLLEDO
RNP@NOLTEPOLLEDOCONSULT.COM.AR

EN EL MUNDO DE HOY, CAMBIANTE E INESTABLE, EL FANTASMA QUE RECORRE EL MUNDO NO ES EL COMUNISMO, SINO LA CRISIS, QUE DEJÓ DE SER UNA SITUACIÓN PELIGROSA, PERO PASAJERA, PARA TORNARSE EN UN MODO PERMANENTE DE SER DE LAS COSAS. A TRAVÉS DE DOS NOTAS, FM OFRECE ALGUNAS CLAVES PARA ATRAVESAR LAS CRISIS SIN MORIR EN EL INTENTO.

LA PRIMERA PROPONE UN CONJUNTO DE PERSPECTIVAS PARA AFRONTAR SITUACIONES CRÍTICAS EN EL ÁMBITO EMPRESARIO EN GENERAL.

LA SEGUNDA EXPONE ENFOQUES Y POSIBLES SOLUCIONES EN LA ESFERA ESPECÍFICA DEL FACILITY MANAGEMENT.

a otro, y así sucesivamente. La crisis es una característica de la vida económica actual: el nivel de competitividad, la globalización, el vertiginoso ritmo en el cambio tecnológico, el proceso de innovación y mejora constante hacen que la crisis sea una consecuencia inmediata, sin perder su función de origen del mismo proceso.

Nuestros no muy lejanos antepasados enfrentaban las crisis con una fórmula sencilla pero no menos efectiva para su tiempo: aplicaban la estrategia del burro de poner el lomo y trabajar el doble; ante la crisis, mayor esfuerzo y punto. En la realidad actual, tal fórmula es-

tá lejos de dar respuesta al problema. La Dirección sabe que la solución reside en la selección de la respuesta correcta; entendiendo por ésta el correcto diagnóstico, el buen direccionamiento y aplicación de los recursos escasos, la búsqueda y consecución de los objetivos esenciales y la obtención de la renta requerida para la sustentación y sobrevida del negocio.

Como ya se dijo, la crisis no distingue entre grandes o pequeñas empresas. Unas y otras tienen ventajas y desventajas al enfrentar la crisis, pero todas están expuestas a las consecuencias de actuar en un mundo globalizado, sobre todo a una característica crucial, que ya nadie puede soslayar, y que se conoce con el nombre de efecto mariposa: cuando una mariposa mueve sus alas en el Amazonas, se desata un huracán en el Japón.

La crisis provoca en el ámbito empresario un proceso traumático y a veces devastador. En ella, la Dirección tiene el papel más destacado. Veremos a continuación algunos de los paradigmas, mitos, preconceptos y esquemas de pensamiento encalados que aletargan o hacen inefficiente su actuación.

"Visión" vs. "Visión efectiva"

Gráficamente, la Dirección es representada en la punta de la pirámide organizacional. Entre otras cosas, esto quiere significar que se ubica en lo más alto de la estructura a fin de otear el horizonte, ver las oportunidades, definir los objetivos y delinear el plan de acción. La "visión" del negocio y del camino a seguir es la principal tarea de la alta gerencia. Cuando se entra en una situación de crisis, la empresa cae en un proceso caótico, que interrumpe el devenir rutinario pre establecido y hace que la organización enfrente el riesgo de ser destruida. La crisis provoca una interrupción del planteo vigente hasta ese momento. Esto no implica la desaparición del futuro, sino el cambio de los paradigmas o parámetros que hasta ese momento regían el rumbo.

Una "visión efectiva" implica la ca-

pacidad que tiene el management para incorporar a su planteo mental la movilidad de las variables con el aprovechamiento efectivo de la situación dada.

El grado de dificultad de dicha tarea estará emparentado al grado de complejidad desatado por la crisis (la movilidad de las variables) y la capacidad de adaptación y respuesta de la "visión" empresaria.

Componente de respuesta

Concentre su pensamiento en el Fin de la empresa y su fuerte deseo de superación. Eso lo hará ver más allá de la situación de momento.

Obnubilación y miopía

Todo este planteo teórico pierde sentido cuando la empresa se enfrenta a la crisis, y allí comienza el baile. Usualmente, lo primero que se ve (sobre todo en las PyMEs) es la búsqueda de un culpable a quien atribuir la baja de ventas, el aumento de costos, la baja respuesta, el

La crisis provoca en el ámbito empresario un proceso traumático y a veces devastador. En ella, la Dirección tiene el papel más destacado.

mal posicionamiento, o cualquier cosa que le permita a la Dirección mantener su posición de supuesto liderazgo y soberano ejercicio y uso de la verdad más absoluta.

Siempre hay una causa; siempre existe un culpable y, muerto el perro, se acabó la rabia.

"A ese quiero que me lo traigan, que lo despidan, que lo... Necesito saber quién fue el culpable de... y estoy dispuesto a pagar cualquier precio para ello".

Tanta es la energía que muchas veces se dispone para dicha búsqueda, tanta es la obnubilación que se presenta en la Dirección, que deja de verse más allá de las variables internas. La miopía es tal, que se pierden de vista el contexto y las circunstancias coexistentes.

También cabe el proceso a la inver-

sa: cuando se tiene hipermetropía (escasa visión a corta distancia) y sólo se puede ver la situación externa, se pierden de vista las variables internas que potencian seriamente dichas circunstancias.

Componente de respuesta

El enfoque sistémico es el que debe prevalecer.

La consideración de la realidad empresaria dentro de una realidad de orden superior permitirá el diagnóstico correcto y por ende, la respuesta adecuada.

Parálisis y perplejidad

La crisis, como primera consecuencia, provoca consternación e inmediata perplejidad y, a continuación, parálisis estratégica.

Muchos empresarios piensan que es mejor dejar actuar al mercado esperando que la situación se calme, y recién entonces tomar una decisión. No obstante, la inmovilidad o la falta de respuesta a los conflictos y problemas planteados lo único que originarán será el re-crudecimiento de los efectos de la crisis vía el origen de múltiplesミニcrisis de orden menor y/o interno. Recuerde que en el mundo actual la crisis es una constante. Por lo tanto, el esperar es infructuoso, dado que nunca más se vivirá un tiempo de calma tal cual se lo sentía en tiempos pasados.

La falta de una visión clara y precisa del devenir da origen al desconcierto, y la incapacidad de dar órdenes atinentes, a compensar convenientemente los desniveles provocados por la movilidad de las variables sostén. La intensidad del impacto provocado por los efectos de la crisis se encuentra directamente relacionada con la capacidad empresarial para analizar el contexto y el componente estratégico.

Componente de respuesta

Por correr tras lo urgente, se pierde lo importante.

Nunca debe perderse la visualización del negocio en el horizonte. Dicha visión permitirá la resolución de la situación coyuntural en relación

2 Dos enfoques sobre LA CRISIS



CONSEJOS ÚTILES PARA DIRECTIVOS INTELIGENTES

directa con los objetivos de corto y largo plazo definidos por la organización.

La falta de esperanza y el pesimismo

Ante la crisis, es común observar a la Alta Dirección en un estado de excitación, inoperancia y pesimismo sin igual. El impacto recibido puede ser tal, que produzca en la gerencia un estado de shock frente al cual la realidad no puede ser evaluada objetivamente.

Como consecuencia de ello, primero se presenta un estado de hiperactividad dentro de un marco de inoperancia y luego un fuerte sentimiento de pesimismo.

La falta de claridad hace que sólo puedan visualizarse los componentes negativos de la crisis. Estos pueden ser tan intensos que fácilmente cubran de sombra los elementos fuertes o positivos de la organización y/o de la situación.

Ante esta situación, la Dirección cae en la trampa del desamparo, el terror y la desesperación, todas ellas profundamente nocivas a los efectos del buen proveer y gestión.

Componente de respuesta

Escape de los pensamientos negativos acerca del futuro de su empresa y concentre su capacidad y su energía en los elementos positivos y fuertes de la organización.

Comience a evaluar la situación desde lo que se tiene y no desde lo que le falta. Revise su historia y la de otros (grandes hombres de la civilización) a quienes les reconoce valores y méritos. Observe cómo han superado situaciones límites y evalúe su situación a la luz de ello.

El parto

Nos gusta representar la crisis como un parto. El nacimiento de un bebé es una situación de casi colapso para el cuerpo de la mamá y las emociones del papá. Es una real y profunda crisis. No obstante, nadie ve en ella una situación mortal (si bien el riesgo es alto al respecto) y lejos se está de ver en ello algo negativo. Quizás sea la más

bella situación de crisis creada por Dios, o la naturaleza, según se quiera pensarla.

En definitiva, así puede plantearse toda crisis, y la vida empresaria no escapa de tales consideraciones.

La crisis quiebra preconceptos y abre paso a nuevos criterios y procesos que dan lugar al nacimiento de una nueva empresa, un renacimiento, un redescubrir el mercado y la capacidad de respuesta de la organización ante los nuevos requerimientos a satisfacer.

Muchos gerentes ven en la crisis el fin de sus carreras; muchos otros ven en ella el crecimiento de sus carreras. Sólo hay una postura correcta de las dos afirmaciones vertidas.

Componente de respuesta

La Dirección debe amar y hasta desear la crisis. De esa manera, el temor no obnubilará el intelecto y lo dejará operar, sintiendo que tras de ella se da el nacimiento de una nueva realidad empresaria.

Prevenir antes que curar

Hasta hace poco, existía la creencia de que la prevención podía aclarar la mayoría de las situaciones críticas y sus correspondientes efectos. El concepto de "planificación estratégica" hizo uso y abuso de tal concepción del futuro.

Es innegable, que la planificación es una herramienta esencial en el desarrollo de la organización, que contribuye fuertemente al desarrollo y el fortalecimiento de la empresa permitiendo contemplar y prever situaciones coyunturales y/o críticas.

La falta de una verdadera y correcta planificación bien puede hacer pensar en que la empresa corre un severo riesgo en su desarrollo futuro.

No obstante, una planificación estructurada en demasía y obsesivamente respetada puede convertir la empresa en una roca (elemento inerte, pesado, sin flexibilidad ni capacidad de respuesta ante estímulos no previstos) incapaz de flotar en el convulsionado mar de la crisis.

Se debe tener presente que, dado el innumerable concurso de infini-

dad de variables, el futuro es incierto por definición; por ende, la capacidad de predicción de éste está drásticamente condicionada.

Componente de respuesta

Ante la crisis, la Dirección debe considerar la planificación desarrollada, a los efectos de no perder la orientación de sus actos, pero evitando que ésta se convierta en una verdadera jaula que restrinja sus respuestas.

El equilibrio entre lo deseado y la respuesta adecuada es parte de la gestión de la Alta Gerencia.

Mejor solo que mal acompañado

La cultura empresaria que impera en nuestro país entroniza la gestión individualista. Debido a ello, algunos creen que para superar una crisis es imprescindible la intervención de un líder capaz de llevar a cabo el plan elaborado en su feroz interno, sin más compañía que la genialidad que le es propia.

La realidad no se condice con esta ilusión. Si bien en el momento más álgido de la crisis la deliberación - instancia indispensable en el trabajo de equipo- retrasa la ejecución inmediata de la respuesta, las decisiones a las que se llega mediante la intervención de un equipo de trabajo son más certeras.

El grupo, cuando está suficientemente consustanciado, conforma una unidad de trabajo cuyos resultados, en virtud de la sinergia provocada, son mucho mayores que la sumatoria de la gestión de cada uno de los participantes. La obcecación y la ceguera de muchos líderes, al no ser corregida por la intervención del grupo, pueden provocar un agravamiento profundo de los síntomas involucrados en la crisis.

Componente de respuesta

La unión hace la fuerza, más aún en tiempos de crisis.

El hombre es un ser social por definición. La naturaleza nos hizo así dado que, en soledad, la indefensión del ser humano es insoslayable.

Las debilidades de uno se compensan con las fortalezas del otro. Ésa

es la clave del éxito ante un desafío.

Ya he vivido una situación igual

Esta afirmación es bastante usada por gerentes de vieja escuela. Sus historias de vida y las experiencias que éstas conllevan les hacen cometer el terrible error de suponer que las crisis tienen gemelos.

Los norteamericanos saben que no hay un tornado igual a otro. En la crisis, cabe igual afirmación.

Esos gerentes asumen que, al ser algunos indicadores iguales a los vistos en situaciones pasadas, se está ante una repetición de dicha situación de crisis.

Este error de concepto los hace suponer que ante "igual" crisis, "igual" solución.

Lamentablemente, la aplicación de tal respuesta generalmente conduce a una crisis mayor, en la cual los síntomas se agravan por efecto de las medidas incorrectas.

Componente de respuesta

A problemas nuevos, soluciones igualmente novedosas. No se debe llevar por la fuerza de la costumbre. Como dijo el filósofo David Hume, nada nos permite asegurar que el sol volverá a salir mañana. Y si el astro rey no aparece, no se empeñe en creer que está nublado: busque rápidamente otra fuente de calor y energía.

El peso de la historia

Los caballeros medievales han perdido batalla tras batalla ante los moros, no por falta de inteligencia y bravura, sino por llevar una carga pesada y anacrónica sobre sus hombros. Iban a la lucha embutidos en sus incómodas armaduras, montados en caballos también atiborrados de pesadas corazas, rodeados de escuderos y pajés e imbuidos de rígidas reglas de combate: toda una estructura que estaba pensada para la lucha entre europeos de esa época. NO estaban preparados para enfrentar a los moros que llevaban leves túnicas, cabalgaduras ágiles, prácticas espadas y un mí-

nimo de logística. La falta de movilidad y agilidad determinó el fin de la vida de más de un valiente caballero.

El gerente moderno, muchas veces enfrenta las situaciones de crisis con igual grado de inmovilidad y falta de plasticidad. Se presenta a la batalla cargado de viejas estructuras de pensamiento, gerencias agazapadas en los viejos conocimientos que alguna vez los hicieron grandes, caducas estrategias de marketing, sistemas de calidad colapsados o vetustos, oxidados reglamentos y viejos mitos y ritos. Una pesada carga para poder lidiar contra variables en continuo y energético movimiento.

Componente de respuesta

Aprenda de la historia, libérese de todo elemento innecesario para la batalla. Concéntrese en la visión del negocio y los principios básicos que lo estructuran. Todo lo demás son herramientas que pueden ser utilizadas o no, modificadas o dejadas de lado.

Si usted se ha encontrado inmerso, o bien lo está actualmente, en una situación de crisis que no atina a resolver, no se sienta "el peor de todos". La mayoría de los dirigentes ha cometido alguna vez más de uno de los errores mencionados en esta nota, al afrontar una crisis de magnitud.

En las universidades, se enseñan algunas herramientas. No obstante, como cada crisis es distinta y cada situación empresarial (interna y de contexto) es singular, resulta imposible pensar que un hombre pueda estar absolutamente preparado para sortear cualquier crisis. En cierto sentido, el título habilitante lo da cada crisis una vez superada. Lamentablemente, eso no le asegura que la próxima va a ser como usted lo espera, así que prepárese.

Y recuerde que, ante la crisis: Su armadura más importante es su actitud. Sus armas más valiosas son sus conocimientos y su preparación.



PLANTEOS Y SOLUCIONES PARA FACILITY MANAGERS

2 Dos enfoques sobre LA CRISIS

ING. ALEJANDRO ESCOLAR*

Crisis es un concepto amplio que impacta de diversas maneras en una operación de Facility Management. Puede tratarse sólo de un cúmulo de problemas, cuando la falta de planificación en las operaciones de FM expone al negocio principal a perjuicios derivados del mal funcionamiento de los edificios y sistemas en los que asienta sus actividades. A este tipo de situaciones las definimos como Crisis en la Operación de FM.

Podemos asegurar que, en un 99 % de los casos, las Crisis en la Operación de FM son consecuencia de imprevisión. Cuando los posibles eventos que dan lugar a este tipo de crisis operacionales han sido previstos, y existen los planes de contingencia homologados, estos escenarios de crisis se transforman en eventos de respuesta planificada. Idealmente, una operación que ha sido motivo de un análisis exhaustivo de riesgos de falla, tanto de equipos como de procesos, y con los mecanismos de respuesta debidamente planificados, no debería conocer las crisis con el sentido de urgencia y daño que el término propone.

Muy distinto, es el concepto de Crisis en el Negocio Principal. En este caso, quien se encuentra en crisis es el negocio principal al cual sirve el FM. Las crisis de este tipo derivan de la naturaleza propia de los negocios contemporáneos, en los cuales la única certeza es el cambio. El cambio puede significar crecimiento, reducción, cambio de políticas, cambio de foco de negocio y otras mil variables. En estos casos, lo que se le pide al FM es acompañar la dinámica de esos cambios, proveyendo logística, infraestructura y rapidez en las soluciones, con bajo costo de implementación, y con mínimo impacto en las operaciones del negocio.

Veamos en detalle como abordar los dos tipos de crisis antes mencionados:

A) Crisis en la Operación de FM

Como ya dijimos, este tipo de crisis comprende aquellos eventos que pueden afectar a edificios e instalaciones por problemas inherentes al FM, creando un impacto directo o potencial sobre la calidad y confiabilidad de las prestaciones brindadas al negocio principal. A efectos de convertir estas potenciales crisis en

En un 99 % de los casos, las Crisis en la Operación de FM son consecuencia de imprevisión.

sencillos eventos con planes de contingencia programados, es fundamental planificar los siguientes aspectos:

1-Sistemas Críticos y Seguridad Operativa

Entendemos por Sistemas Críticos, todos aquellos cuya falla provoca la discontinuidad del negocio, con los consiguientes perjuicios asociados. Definir cuales sistemas son críticos, depende del negocio en cuestión, y es a veces menos intuitivo de lo que parece. Como ejemplo, digamos que en una entidad financiera, donde las transacciones on line son críticas, todo lo relacionado con sistemas de energía y aire acondicionado en centros de cómputo y comunicaciones es crítico. Este ejemplo resulta bastante evidente. Sin embargo, otros no lo son tanto. Por ejemplo, la provisión de agua potable en un edificio de oficinas de 30.000 m² es crítica, ya que una interrupción prolongada del servicio podría causar la falta de agua para servicios sanitarios y para la torre de aire

acondicionado general. En esta circunstancia, más aún en edificios herméticos, las condiciones de habitabilidad de las instalaciones pueden degradarse en menos de 4 horas, y obligar a detener las actividades del negocio y disparar los planes de contingencia.

Existen dos herramientas apropiadas para la evaluación de riesgos y seguridad en instalaciones, y planificación de respuestas a situaciones operativas críticas:

La primera es una Auditoría Técnico-Operativa. Con ésta se evalúan tanto el estado de protección de las instalaciones ante contingencias, como sus condiciones generales de habitabilidad y seguridad. El trabajo debe ser realizado por ingenieros especializados. Consta de un relevamiento in-situ, y de un posterior análisis y calificación de instalaciones y procesos, bajo parámetros estandarizados. De esta evaluación, surgen recomendaciones orientadas tanto a mejoras de sistemas - ej.: necesidad de back –up en generadores, UPS y/o equipos de HVAC, entre otros- como a condiciones de seguridad operativa adecuadas. Una auditoría más específica orientada a instalaciones críticas como Data Centers, es el Critical Environmental Assessment. El concepto es el mismo, mientras que el foco está puesto en características muy específicas de las instalaciones, y son mucho más estrictos los rangos aceptables para los parámetros de calificación.

Las herramientas anteriores ponen el foco en lograr que los sistemas reaccionen automáticamente ante un evento dado – caso de generadores back up-, de acuerdo con la programación efectuada. Asimismo, busca que los procesos de reacción

humana ante la crisis estén programados y probados. Este último caso es, por ejemplo, el de los procedimientos de evacuación de incendio.

2- Catástrofes, terrorismo, vandalismo
La segunda herramienta de gestión de crisis, es el COB Plan, por las siglas en Inglés de Continuity of Business Plan. El COB Plan contiene una respuesta planificada, a ciertos problemas que se plantean en situaciones críticas como catástrofes, incendios, atentados y vandalismo, entre otros. En este caso, el foco está puesto tanto en cuestiones logísticas –definición de los sitios físicos de traslado del personal durante el período de duración de la crisis-, como en temas de comunicación y decisión –definición del árbol de escalamiento de eventos dentro del staff de FM y entre el equipo de FM y el negocio principal-. Esto implica contar con un diagrama de flujo que incluya teléfono de contacto de cada persona del staff de FM y contactos clave del negocio principal, y la secuencia de llamadas a realizar, a fin de activar los planes de contingencia en los tiempos planificados. Idealmente, un árbol de escalamiento bien diseñado y probado debería permitir comunicar una situación crítica a todo el staff en 20 minutos. En cuanto al ambiente de trabajo back-up, debe definirse quiénes se presentarán en esos sitios, comunicar a seguridad la lista de autorizaciones de ingreso, definir conectividad y equipamiento a utilizar, entre otros detalles. Todo esto no puede improvisarse en medio de una crisis.

3- Contingencias en el Staff Operativo de FM

La pérdida intempestiva de un miembro clave del equipo constituye una situación crítica, a menos que la respuesta a esta situación haya sido considerada, programada e incluida en un Plan de Back-up Organizacional. La salida de un elemento clave del Staff puede darse por diversos motivos como enfer-

medad, renuncia o, siendo más positivos, una promoción dentro de la misma empresa. La mayoría de las veces estos eventos llegan sin aviso, y según la importancia de la función vacante, podría haber un impacto negativo en la calidad del servicio prestado. El desarrollo de una estrategia de Organización Full Back-up es la solución a este problema. Una organización de FM que puede dar soluciones a estos problemas, sin generar impacto en la calidad del servicio brindado al negocio, demuestra estar en un nivel superior de planificación estratégica y operacional. El diseño de una Organización Full Back-up no es sencillo. Implica planificar las funciones de cada puesto teniendo en cuenta este condicionante, capacitar a cada miembro en la función back-up, y diseñar el programa de back up de cada puesto. Es destacable, la reducción de estrés que, una buena planificación de Back-up Organizacional, brinda al Staff Operativo durante estas crisis.

B] Crisis en el Negocio Principal
A diferencia de las Crisis en la Operación de FM, las Crisis en el Negocio Principal no son algo que pudo prever el equipo de FM. En cambio, son todos aquellos eventos que provocan cambios en el negocio principal y exigen al equipo de FM acompañar dichos cambios con dinámica y organización. Minimizar el impacto logístico y los costos de adecuación de instalaciones y servicios es el objetivo central del equipo de FM en este tipo de crisis.

Durante una Crisis en el Negocio Principal, la diferencia entre una organización de FM mediocre, y una altamente profesional, es mucho menos intuitiva que en el caso de Crisis en la Operación de FM. Ya no se trata de contar con una planificación reactiva relacionada con las instalaciones y procesos, sino de poseer la capacidad de operar eficientemente y con soluciones innovadoras en medio de una tempestad provocada por factores ajenos a

nuestro control. Esto requiere contar con un equipo fuertemente entrenado en metodologías y herramientas de management.

El entrenamiento en metodologías de management permite convertir a un equipo reactivo en uno con iniciativa propia, autonomía de gestión, sistematización en los procesos de innovación y herramientas confiables de control de resultados. Este asunto toma especial importancia en la operación de portafolios de gran tamaño y dispersión geográfica, donde la autonomía de gestión se torna fundamental a la hora de dar un soporte efectivo durante las Crisis en el Negocio Principal. Existen varias herramientas cuya implementación colabora efectivamente en este sentido, y son las principales:

- Capacitación en Management Estratégico, Manejo de Agenda y Liderazgo.

- Diseño e implementación de un Tablero de Control.

Estos conceptos, lejos de ser herramientas exclusivas de manejo de crisis, constituyen el ABC de una operación de FM profesional, estratégicamente planificada y controlada. Por tanto, extenderlos en ellos será motivo de un artículo en particular destinado a tratar el Management Estratégico aplicado al FM.

*Alejandro Escolar es Ingeniero Civil (UBA) y Master en Economía y Administración de Empresas (ESEADE). Especializado en Gerenciamiento de Proyectos de Ingeniería y Arquitectura, y en Gerenciamiento de Instalaciones de grandes portafolios, actualmente se desempeña como Senior Consultant en Jones Lang LaSalle South Latin America Region. Otros artículos del mismo autor en FM Magazine: Data Centers, Tecnología + Arquitectura (Año 2, Volumen n° 2)



Victor Feingold: VF

Gabriela Contardi: GC
(para Facility Magazine)

Robert A. Wislow: RW
(Chairman & CEO)

Alejandro Avila: AA
General Manager

Anthony J. Di Biase: ADB
(Director of International
Operations)

FM dialogó con Robert Wislow, presidente y fundador de US Equities, y con dos de sus más estrechos colaboradores, sobre la tarea que viene desarrollando esta empresa en el área del Facility Management en la Argentina y en el mundo.

interview



VF: Señor Wislow, ¿cuáles son sus antecedentes profesionales y cómo comenzó con US EQUITIES?

RW: Empecé a desarrollar Real State mientras estaba en la Universidad de Michigan. Construí tres propiedades, las alquilé y las gerencié. Al terminar la facultad, comencé a trabajar en IBM, donde tuve una gran experiencia profesional. Aunque el área del Real State aún carecía de una orientación clara, me di cuenta de que me gustaba el Real State, y continué en él mientras estaba en IBM. Luego, me incorporé a una empresa en la que estuve 6 años y percibí que mi experiencia en

IBM me ofrecía una oportunidad de trabajar en Real State de un modo más profesional de lo que era entonces: los edificios se administraban sólo para mantener el punto de equilibrio, y los beneficios o utilidades se obtenían de sus alquileres o de su venta. Sentí que había una oportunidad para cambiar eso y salir del brokerage.

Encontramos la manera de implementar un sistema de compensaciones, atrayendo a profesionales capaces de ofrecer un servicio diferenciado a nuestros clientes. Con esa filosofía, comenzamos con US Equities, en

Illinois, Chicago, en 1978. Después, la compañía fue expandiendo sus negocios hasta el día de hoy, en que cuenta con oficinas en Philadelphia, Detroit, la casa matriz en Chicago y, en Sudamérica, en Santiago de Chile, San Pablo y Buenos Aires.

Durante los primeros diez años, éramos la única compañía que ofrecía salarios y premios a fin de año. Esto nos distinguía de nuestros competidores, pudiendo crear así una empresa orientada hacia el cliente, y cuya preocupación no era cerrar un negocio para obtener una comisión, sino garantizar el beneficio a largo plazo



para nuestros clientes.

Esta filosofía se aplicó muy bien aquí. Y eso nos ha diferenciado mucho de la mayoría de nuestros competidores; ellos intentan hacer FM, pero lo hacen sobre la base de un bajo costo y están solamente por las comisiones. Sólo hacen transacciones, no verdadero FM o Property management. Nosotros entramos en este mercado con una visión diferente, con la intención de construir desde el FM. El negocio de transacción es más fácil y veloz. Se obtiene dinero más rápido, pero no se genera una relación de largo plazo con los clientes. ADB: FM y Property Management tienen un bajo nivel de utilidades pero un alto cash flow, y ahí radica la relación con el cliente. Es una cuestión de estrategia.

VF: En los EE.UU., ¿hacen Brokerage?

RW: Sí, pero aquí, casi nada.

VF: ¿Cómo se llevó a cabo el servicio de FM para el Bank Boston en la Argentina?

AA: Bank Boston había adquirido el Deutsche Bank, que pasó de 43 sucursales a 140 en 12 meses. Se necesitaba con urgencia un gerenciamiento profesional de la actividad y el banco decidió tercerizarlo, en vez de continuar con el in-house management como lo venía haciendo hasta el momento. Se trataba de mejorar las condiciones de imagen de las sucursales, para lo cual se planteaban tres tipos de situaciones: sucursales vie-

jas, sucursales recientemente remodeladas con imagen nueva, más las adquiridas del Deutsche Bank. Entonces se le encargó la tarea a US EQUIITIES.

VF: ¿Cómo cree que ha sido aquí la evolución del FM desde la llegada de US EQUIITIES hasta la fecha?

RW: Hasta hace unos 5 años, la gente consideraba el mantenimiento como FM. Fue muy difícil explicar a las empresas lo que significa el FM en los EE.UU. y cuál es el beneficio que puede brindar a las empresas, no sólo en el gerenciamiento de los activos físicos, sino también en el desarrollo de su negocio en general. En la actualidad, algunas compañías comenzaron a entender lo que significa el FM. Muchas empresas extranjeras radicadas en la Argentina, y también algunas empresas locales ya experimentaron la tercerización de FM. En ambos casos, han sido capaces de crear ahorros importantes. Estos ahorros se pueden generar por varias razones. Ante todo, porque es nuestro negocio concentrarnos en ello, y capacitar gente para que comprenda cuál es la mejor manera de gerenciar un edificio con un costo-beneficio. Por otra parte, en nuestra empresa, la gente puede unirse y continuar su crecimiento profesional, convertirse en Manager de otros Facility Managers, gerenciar muchos edificios. Es decir, centramos nuestro interés en aquellas personas cuyas carreras puedan seguir creciendo en el negocio del Real State, ese es el core bu-



interview

siness de nuestra compañía.

VF: Hay una gran diferencia entre la escala de las empresas en los EE.UU. y en la Argentina. ¿Se necesita una cierta cantidad de masa crítica o un determinado volumen para que tenga sentido el FM?

RW: Las empresas de menor volumen carecen, entre otras cosas, del poder de compra a gran escala para adquirir insumos de limpieza, papelería o servicios de mantenimiento. Y eso es lo que les ofrecemos a esas empresas, entre otras cosas: la posibilidad de contar con nuestra capacidad de compra a precios mejores y competitivos, con lo cual se benefician tremadamente. Nosotros apuntamos a esas empresas como potenciales clientes.

VF: ¿Cómo ve el nivel de los profesionales de la región?

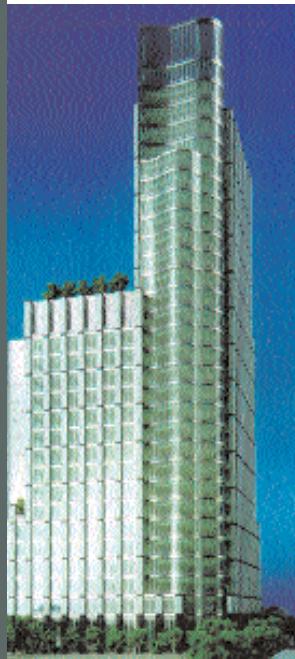
RW: Realmente, hemos encontrado un buen nivel de experiencia en Real State management. En los EE.UU., tenemos tanto FM como property management. Aquí, encontramos algunas personas que entienden de FM pero en un nivel bajo; de todos modos, la habilidad para aprender ha sido fantástica. Hemos capacitado profesionales argentinos en los EE.UU. para que experimenten la manera en que hacemos las cosas allí, y luego traigan ese aprendizaje y lo adapten al mercado local. Todos absorbieron esa experiencia muy bien y aprendieron rápidamente qué hacer.

ADB: La educación en la Argentina es excelente. Los profesionales que aplican a puestos en nuestra empresa para FM son, o bien arquitectos, o bien ingenieros. Nosotros les enseñamos a abandonar algunos de sus conocimientos de arquitectura o ingeniería para orientarlos en un enfo-

Antes, los de finanzas estaban preocupados por los costos; los de las propiedades, por temas operativos; y ambas preocupaciones sólo se juntaban en la dirección. Las empresas ahora comienzan a darse cuenta de la importancia de concentrar los costos y la operación.

Global Equities Realty

U.S. Equities Realty



que dirigido hacia la prestación de servicio. Una gran parte de ese entrenamiento se lleva a cabo en Chicago. No les damos un manual de cómo hacer las cosas, sino que los ponemos en contacto con profesionales que no son ni ingenieros ni arquitectos. Se trata de especialistas muy eficaces en esta tarea, gente que sabe muy bien que el valor para US EQUITIES es la capacidad de pensar en cómo vender un producto, sin encasillarse en una perspectiva rígida desde la arquitectura o la ingeniería.

VF: Muchas veces, copiar modelos de otro mercado ha producido un fracaso. ¿Qué diferencias tuvieron en cuenta entre el mercado estadounidense y el latinoamericano a la hora de redefinir el trabajo en esta región?

RW: En los EE.UU., administramos activos del gobierno, escuelas, parques y clientes privados, y respondemos de manera diferente a las necesidades de cada uno. Lo mismo sucede en la Argentina, de modo que, en lo esencial, el modo de llevar nuestro negocio no es diferente que en los EE.UU.

Ahora bien, yo diría que, en la Argentina, el modelo consistía básicamente en que, a través del in-house management, las empresas se ocupaban prácticamente de la operación de los edificios y ésta estaba muy disociada de lo que eran los costos de ocupación. Nuestra disciplina plantea la necesidad de agrupar la operación, los costos y la visión del dueño; es decir, se dedica a pensar cuál es el valor agregado que podemos

ofrecer para mejorar la calidad del servicio y reducir los costos. Antes, los de finanzas estaban preocupados por los costos; los de las propiedades, por temas operativos; y ambas preocupaciones sólo se juntaban en la dirección. Las empresas ahora comienzan a darse cuenta de la importancia de concentrar los costos y la operación.

Por otra parte, desde el punto de vista de la construcción, que es un área de mi competencia, la mayor diferencia que encontré aquí, es que los contratistas tienden a no preservar el proyecto diseñado por los arquitectos. De modo que tuvimos que tener más gente para supervisar que los contratistas fuesen fieles al proyecto original. Encontramos lo mismo en San Pablo. Hay una tendencia a que los contratistas terminen las obras a su manera. El resto, es muy similar al modo en que se construye un edificio en Detroit o en Chicago.

VF: ¿Cuáles son los planes de negocio de la empresa y las nuevas áreas a explorar?

AA: Hoy somos la empresa que tiene mayor cobertura de Real State y, como dijo Bob, en lo único que nos falta tener verdadera presencia es en Brokerage. Nuestro objetivo es que las empresas puedan darnos las llaves de sus propiedades para manejarlas todo lo relacionado con ellas. Y en donde estamos viendo las mayores oportunidades de negocio es en el área de mantenimiento. Hace un año y medio, creamos nuestra propia División de Manteni-



miento. Tenemos cerca de 70 técnicos a través de los cuales operamos las instalaciones de más de 300 edificios. Pero lo estamos pensando también como una oportunidad dentro de la línea de negocios corporativos. Las empresas están empezando a tercerizar, por ejemplo, las viviendas de los expatriados, las mudanzas, el space planning, los cambios de lay outs... Comenzamos a darnos cuenta de que tenemos que orientar el servicio a dar el apoyo, en algunos casos de corto plazo. Creamos que el FM es una gran oportunidad, pero el servicio aún carece de gran difusión.

GC: ¿Qué razones hacen que el servicio de FM se perciba sólo como mantenimiento edilicio?

RW: El mercado necesita educarse. El 95% de las personas entienden el FM como Mantenimiento. Es muy difícil vender este producto cuando nuestros clientes no entienden el valor del negocio para ellos. Nuestro trabajo consiste, ante todo, en hacer entender el alcance y el valor del FM. Cuando hablamos de FM, llevamos el concepto mucho más lejos, hasta el terreno del Property management, que realmente aquí nadie hace de manera efectiva. Vista de ese modo, esta actividad deriva necesariamente en un plan estratégico de Real State. Esta es la concepción con la que trabajamos para el Bank Boston.

Hay un informe de Ernst & Young,

que muestra cómo, hace 10 años, al empezar la tercerización en los EE.UU., muchas compañías contaban con staff de FM, muchos de ellos a nivel de directores. Los profesionales de las empresas con las que trabajamos tienen que ser proactivos; de lo contrario, se ven amenazados. Es importante que no nos vean como un obstáculo, sino como una forma de empujarlos a un nivel superior dentro de sus empresas. Cuando esto ocurre, el nivel de los profesionales de Real State avanza en el organigrama y eso beneficia a todo el segmento de nuestra actividad.

VF: ¿Cómo resumiría los desafíos para el futuro de US EQUITIES aquí?

RW: Quisiéramos ser reconocidos, y estamos cerca de lograrlo, como los mejores brokers de FM en Sudamérica. Tenemos esa reputación en Chicago y quisiéramos tenerla acá. También, continuar con la tarea de formar un equipo eficaz de gente que provea sus servicios profesionales y que quiera ir más allá del FM hacia una estrategia de Real State management. Y lograr que este mercado comprenda la importancia de este negocio.

Mantenimiento de Edificios GASTOS BAJO CONTROL

EL CONCEPTO DE MANTENIMIENTO ES, SIN DUDAS, UNO DE LOS EJES DEL FACILITY MANAGEMENT Y, COMO TAL, SUPONE UN CONJUNTO DE PLANES Y ESTRATEGIAS QUE NO SIEMPRE RESULTA FÁCIL PONER EN CIFRAS CONCRETAS. LAS DOS NOTAS QUE SIGUEN INTENTAN DAR UN MARCO DE REFERENCIAS PARA EL CÁLCULO DE COSTOS Y UN RIGUROSO ANÁLISIS FINANCIERO.

Un Modelo Posible

JOAN MIRÓ BEDÓS

*

La gestión económica y financiera es uno de los aspectos esenciales del Facility Management. Los resultados de la gestión siempre se traducen en magnitudes económicas, y el Facility Management no escapa a ese enunciado general. En cualquier caso, las fuertes inversiones realizadas en los bienes inmuebles, así como los importantes gastos de los servicios que requieren estos activos, demandan no sólo un control contable con análisis de costos, sino también un análisis financiero.

1. Introducción

En este breve artículo, nos referimos exclusivamente al control de costos, que es una de las principales responsabilidades de todo Facility Manager, ya que uno de sus principales objetivos y funciones está relacionado con la optimización de los recursos económicos necesarios para que los edificios funcionen y se comporten de la forma que sus usuarios y la organización requieren.

El control de costos parte de disponer de un adecuado Modelo de imputación de costos. A ese modelo, deberán acompañarlo los oportunos procedimientos, que aseguren que la información que se maneja sea fiable y com-

pleta. En este artículo esbozamos un determinado Modelo de Costos, pieza básica de un correcto control.

2. Cómo se comporta un edificio a nivel económico

Se propone a continuación un modelo o esquema de una notoria simplicidad, pero que ilustra el comportamiento a nivel económico del funcionamiento de un edificio (fig 1):

El edificio (de color azul) debe ofrecer un determinado nivel de servicios, sobre la base de los requerimientos operativos (en color verde) de la organización, y de los usuarios que aloja. Para ello, deberá dotarse de unos determinados recursos económicos o gastos corrientes (en color rojo). El edificio actúa como una balanza: a más nivel de requerimientos, más gasto corriente (para mantener un equilibrio estable).

El/la Facility Manager es el responsable de "equilibrar la balanza", tal como vemos en la figura 2.

Sin embargo, si no se producen inversiones, el edificio "se dobla", y se comporta como vemos en la figura 3.

Es decir, si no se produce inversión, para obtener un mismo nivel de requerimientos operativos, hay que incrementar los gastos corrientes. En este sentido, en la figura 4 vemos cómo la inversión es lo que mantiene al edificio "tenso".

Requerimientos operativos

En este esquema, una adecuada gestión por parte del/la Facility Manager es capaz de conseguir un "efecto palanca", es decir, se mantiene el mismo nivel de requerimientos operativos con un menor nivel de gastos corrientes, (figura 5).

Es decir, el/la Facility Manager es capaz de mantener el nivel de requerimientos operativos, reduciendo los gastos corrientes, con un nivel de inversión estándar.

3. Modelo de costos de funcionamiento de edificios

En consonancia con el esquema anterior, se propone un modelo de imputación y control de costos de funcionamiento para los edificios, que tiene la siguiente estructuración:

El control de los costos de funcionamiento de los edificios se desglosa en:

- > Gastos corrientes, e
- > Inversión

Por lo que respecta a las inversiones, se sugiere su desagregación en:

- > Primera instalación, y
- > (las re's) reposición, renovación, reforma, rehabilitación, restauración, etc.

A su vez, los gastos corrientes se propone desagregarlos en:

- > Gastos operativos, e
- > Inspecciones y asistencia técnica

Los gastos operativos se desglosarían en:

- > Impuestos y tributos, Consumos, Pólizas y alquileres, y
- > Servicios operativos, mantenimiento y gestión directa



FIG 1



FIG 2



Los servicios operativos, mantenimiento y gestión directa pueden desglosarse en:

- > Recursos humanos (propios y subcontratados)
- > Materiales
- > Otros (medios auxiliares, por ejemplo)

El modelo completo se ilustra en la tabla A

3.1. Los gastos operativos

Denominamos "gastos operativos" a los formados por la suma de los conceptos siguientes:

- > Servicios operativos
- > Mantenimiento
- > Elementos constructivos · Instalaciones
- > Gestión directa

3.1.1. Los servicios operativos

Los servicios operativos constan de:

- > Conserjería / recepción / correo interno
- > Limpieza
- > Seguridad y vigilancia
- > Salas de actos / reuniones / Presentaciones
- > Reubicaciones
- > Jardinería
- > Gestión de plagas (DDD)
- > Control de legionella
- > Gestión de residuos
- > Otros servicios

Se sugiere desglosar estos servicios operativos en:

- > Ordinarios, y
- > Extraordinarios

Los ordinarios serían los contratados (caso de ser llevados a cabo por una empresa externa), o los previstos en un funcionamiento normal del edificio y la entidad o entidades que los ocupan, mientras que los extraordinarios serían los que caen fuera de esas consideraciones, y que suceden como consecuencia de la celebración de eventos singulares, por averías o accidentes u otros sucesos imprevistos, etc.

3.1.2. Mantenimiento de elementos constructivos

En el modelo de imputación de costos que proponemos, sugerimos, para los elementos constructivos (a los que añadimos



los elementos de mobiliario), la siguiente desagregación:

- > Costo de la pintura
- > Costo de mantenimiento normativo
- > Costo de mantenimiento correctivo
- > Costo de mantenimiento preventivo

3.1.3. (Conducción y) Mantenimiento de instalaciones y sistemas técnicos

Para las instalaciones y sistemas técnicos de los edificios, se contemplan los siguientes ítems de costo:

- > Costo de la conducción u operación de instalaciones
- > Costo de mantenimiento normativo
- > Costo de mantenimiento correctivo
- > Costo de mantenimiento preventivo
- > Costo de mantenimiento predictivo

Se ha incluido el costo de la conducción u operación de instalaciones ya que se lleva a cabo por el personal dedicado al mantenimiento. Además, la conducción u operación de instalaciones, tiene un papel muy importante en el mantenimiento; de hecho, uno de los axiomas más importantes del mantenimiento dice que “un buen mantenimiento empieza por una buena conducción”.

3.1.4. Costos de gestión directa

Se incluyen en este apartado, los costos de la gestión de los edificios, es decir, los relativos al propio funcionamiento del Departamento de Facility Management.

El desglose que se propone es el siguiente:

- > Gestión
 - Dirección
 - Soporte administrativo
 - Supervisión
 - Herramientas de gestión
 - Almacén/taller
 - Otros
- > Formación

4. Conclusiones

Tal como se ha indicado al principio de este artículo, la gestión económica y financiera es uno de los aspectos más relevantes del Facility Management. Dentro de dicha gestión, el control de los costos de funcionamiento de los edificios es una pieza fundamental. Un correcto control de costos necesita de forma ineludible un modelo de imputación de éstos, que permita un adecuado análisis y comparación entre distintos edificios y anualidades. Este artículo propone un determinado modelo de control de costos, sin olvidar la relación entre gastos corrientes, inversiones y el papel del Facility Management en la consecución de un “equilibrio estable” entre dichas magnitudes.

* Joan Miró Bedos es Director de Tbk (www.tbk.es) y Director del Master en Facility Management (www.structuralia.com)

COSTOS DE FUNCIONAMIENTO DE EDIFICIOS				
Gastos corrientes			Inversiones	
GASTOS OPERATIVOS		INSPECCIONES Y ASISTENCIA TÉCNICA		PRIMERA INSTALACIÓN
Consumos pólizas alquileres impuestos	Mantenimiento servicios gestión directa	Inspecciones	Asistencia técnica	Renovación reforma rehabilitación etc.
	RRHH	Materiales y equipos		

TABLA A

La Búsqueda del Equilibrio

ING. JULIÁN ALBINATI. ABSIS CONSULTING S.A.*

Aunque resulte evidente la conveniencia de un adecuado mantenimiento de los edificios, no suele ser fácil exponerla en términos económico – financieros.

El presente artículo tiene como objetivo recorrer algunos de los más fundamentales aspectos del Mantenimiento, desde una perspectiva cuantificable, partiendo de la premisa de que cada Organización cuenta con un patrimonio y un funcionamiento que son únicos.

Una de las premisas para realizar un mantenimiento adecuado es contar con toda la información necesaria.

En la actualidad, este concepto incluye mucho más que simples listados de equipos, ya que requiere un seguimiento cotidiano de:

- Seguros, garantías y contratos de servicio.
- Rutinas y programas de Mantenimiento Preventivo. Otros trabajos programados.
- Historial de fallas e intervenciones de cada equipo. Satisfacción de los Clientes.
- Recursos humanos comprometidos.
- Materiales utilizados y en depósito.

A efectos de disponer de esta información, son al menos tres los procesos que resulta necesario controlar, según se describe a continuación.

Principales procesos

1. MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Ésta es una de las prácticas que más se relacionan con el adecuado mantenimiento de las instalaciones.

Desde una perspectiva financiera, podemos afirmar que el mantenimiento preventivo es una forma inteligente de diferir un devengamiento: el reemplazo del equipo.

¿Cómo se logra esto? Al promover que el Equipo y sus componentes lleguen a cumplir (al menos) su expectativa de vida, manteniendo un rendimiento adecuado.

De acuerdo con estudios realizados por la American Society of Heating, Refrigeration and Air Conditioning Engineers, la falta de un Mantenimiento Preventivo deriva en una reducción de la vida útil del Equipo de entre un 20% y un 25%. Esto implica que aquellos equipos diseñados para operar desde 15 hasta 30 años, que no reciban el mantenimiento adecuado, deberán ser reemplazados entre 3 y 7 años antes de lo previsto. Estudios económicos realizados en períodos de entre 20 y 30 años, demuestran que un adecuado mantenimiento preventivo produce ahorros de entre el 15% y el 25% sobre el VAN del flujo de fondos de los costos totales de mantenimiento.

2. GESTIÓN DE LOS RRHH

Uno de los recursos que suele ser gerenciado en detalle es el humano, ya que absorbe buena parte del presupuesto operativo de una Organización.

Por una parte, la implementación de una Mesa de Ayuda asegura que los recursos utilizados para la prestación de los servicios sean acordes al tipo de Solicitud que se está recibiendo.

Por la otra, la programación del Mantenimiento Preventivo permite balancear los trabajos antes de su emisión, lo que optimiza el uso de los recursos humanos disponibles.

Finalmente, la reducción de los trabajos correctivos permite restringir la necesidad de recursos dedicados al mantenimiento.

3. GESTIÓN DE LAS COMPRAS

Adicionalmente a los recursos humanos, los recursos físicos implican importantes costos para la Organización, tanto en términos económicos como financieros. El capital inmovilizado en inventarios suele ser un costo oculto que las Organizaciones no dimensionan, ignorando el costo de oportunidad de este dinero.

Para conocer el stock de un producto, resulta indispensable saber al instante los materiales en depósito, así como aquellos que han sido reservados y los que fueron solicitados y están a la espera de ser entregados. Esto implica que, la informatización del proceso completo de compras y mantenimiento es indispensable para implementar políticas de compra adecuadas.

Un procedimiento saludable permite la compra por lotes, así como la utilización de productos sustitutos que contengan el incremento en el costo de materiales y tecnologías particulares.

Alcances del Mantenimiento

1. LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Debemos recordar que, en el ámbito del Facility Management, el mantenimiento está vinculado en muchos casos a inmuebles que prestan servicio a personas.

Estos ocupantes son quienes proveerán el feedback necesario, para lograr un adecuado balance entre las exigencias de funcionamiento que se establecen, y los costos en los que se incurre para su cumplimiento.

El diseño y seguimiento presupuestario, asociado a una medición continua de satisfacción de los Clientes, permite elaborar Acuerdos de Nivel de Servicio acordes a las expectativas y las necesidades del Negocio.

2. TERCERIZACIÓN

En cierta forma, más que una decisión binaria, la tercerización es una cuestión de grado. Esto se debe, a que el mantenimiento no es en sí mismo un único elemento que puede o no ser terceralizado, sino un conjunto de procesos soportados por diferentes componentes, entre los cuales la infraestructura física, las aplicaciones informáticas, los recursos humanos y su formación pueden ser provistos tanto in-house, como por terceros.

Desde esta perspectiva, el mantenimiento siempre está terceralizado, en menor o mayor forma. Depósitos externos, flotas alquiladas, herramientas de gestión estándar, rubros terceralizados y cursos de formación y actualización son en gran medida contratados a Empresas especializadas, las que proveen diversos beneficios como ser:

- Costos más reducidos, a corto y largo plazo.
- Alcances más flexibles y con mayor absorción de los "picos" de trabajo.
- Tecnologías especializadas y actualizadas.

Aquellas Organizaciones que logran entender que adquirir servicios no es lo mismo que comprar productos, y que establecen procedimientos adecuados de gestión y control, demuestran que la tercerización provee una ventaja competitiva que les permite un mayor foco en el Negocio.

3. OTROS ALCANCES

Más allá de las variables arriba expresadas, existen numerosas perspectivas adicionales que hacen a la gestión del Mantenimiento, entre las que se incluyen:

- Consumo eléctrico y de combustible

La degradación de los equipos genera una pérdida de eficiencia de entre un 7% (para calderas) y un 35% (para compresores y torres de enfriamiento), motivo por el cual el consumo de energía y combustible se ve sensiblemente incrementado.

• Riesgos de vida y legales

Una de las dimensiones cuyo análisis no debe tomar una menor atención, es la de los riesgos que afectan la vida de los ocupantes, así como el cumplimiento de las regulaciones aplicables.

En este caso, su prevención debe ser analizada desde la perspectiva "¿puedo no hacerlo?", considerando las posibilidades ciertas de encontrar una contingencia cuyo impacto económico y de imagen afecte las operaciones de la Organización.

Conclusiones

Todo análisis económico – financiero sobre el Mantenimiento de Edificios debe considerar tanto efectos por acción, como por omisión.

Por una parte, se buscan los procesos que aseguren el mejor aprovechamiento de los recursos asignados. Por la otra, se intenta diferir lo máximo posible las nuevas inversiones, así como contener los alcances y mitigar los riesgos que puedan generar desembolsos inesperados.

En síntesis, el mantenimiento de edificios es la permanente búsqueda de equilibrio, que asegura Facilities operando y al mejor costo.

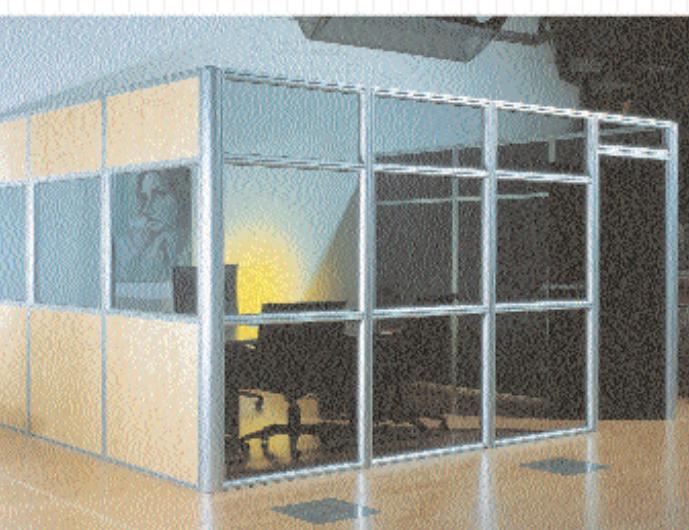
* El Ing. Julián Albinati se desempeña como General Manager de la Empresa Absis Consulting S.A. Es Ingeniero Industrial (IT-BA) y ha realizado un Postgrado en Project Management (UB). Cuenta con más de 5 años de experiencia en la provisión de servicios de Consultoría de Facility Management en el país y en el extranjero.



Muebles de trabajo



(a)²
archivos activos*
www.archivosactivos.com 4923-3000



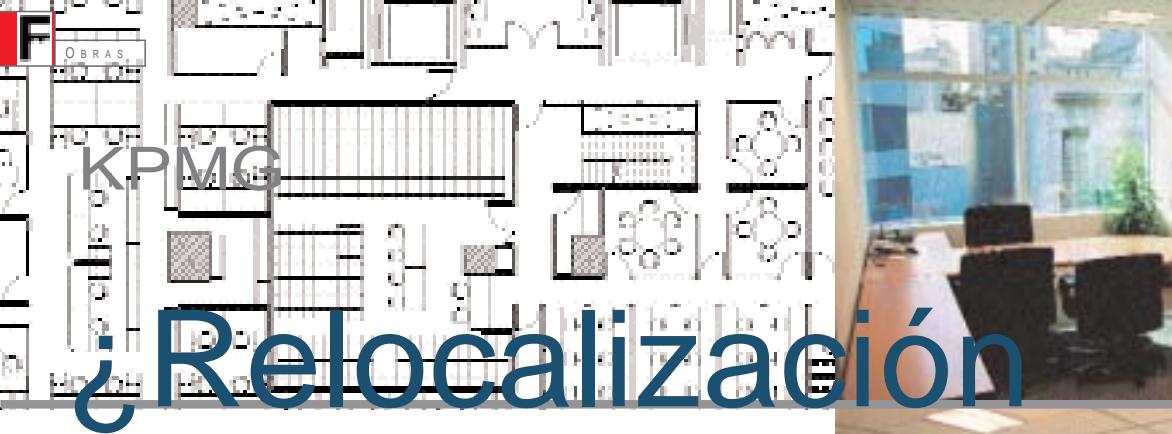
Argentina:
Ventas / Showroom: Avda. Borda 1038/42
(C1234AAW) Capital - Buenos Aires
Sucursal Centro: M. T. de Alvear 1399
Capital - Buenos Aires
Sucursal Norte: Av. Libertador 2801
Olivos - Buenos Aires
central@archivosactivos.com
Tucumán: 24 de Septiembre 1099 - Tucumán
Tel/Fax: (0381) 421-2608
okipa.mcp@net.com.ar

Brazil:
Rua Turlessi 2101 San Pablo
Tel/Fax: (5511) 38712961
hulio@vergallivoa.com.br

Chile:
Av. Andrés Bello 2905 - Las Condes - Santiago
Tel/Fax: (00562) 334-3572
mueblesjcprieto@terra.cl

Uruguay:
Bertoni Ltda.
Concepción 1983 Montevideo
Tel: (005982) 402-6937
bertoniltda@dinotel.com.uy

USA:
6340 NW 88 Street
Miami - Florida - 33166
Tel: (1-305) 594-9998
Fax: (1-305) 594-4546
sales@archivesystem.net



¿Relocalización?

Una de las principales consultoras a nivel mundial, del mercado Big Five, ocupaba 4.900 m² de oficinas en un edificio de 30 años de antigüedad. Ante la posibilidad de realizar una reingeniería en la empresa que permitiera flexibilizar el uso del espacio, modernizar los conceptos de éste e incrementar el personal en un 15%, se vieron enfrentados a la pregunta:

¿Refuncionalización o Relocalización?

La respuesta fue Reingeniería Inmobiliaria.

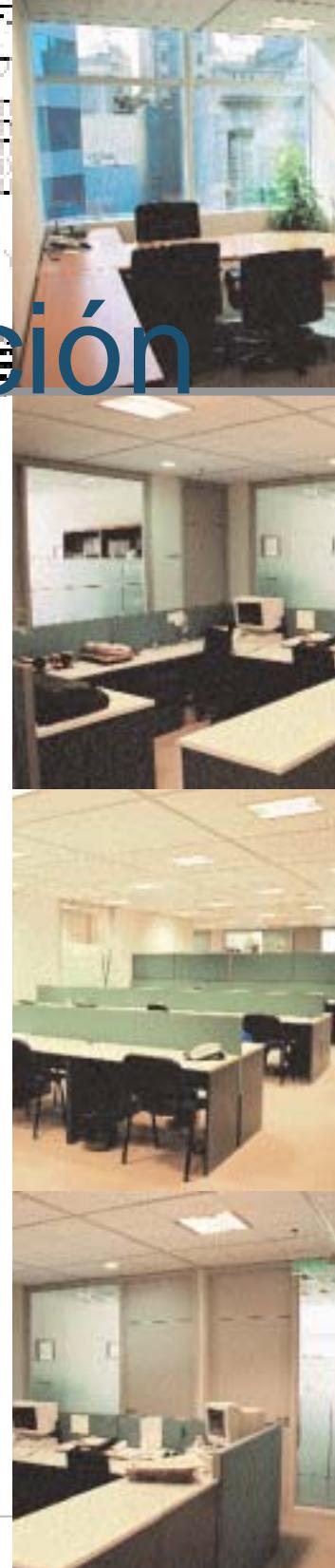
El servicio prestado por Buenos Aires Planning abarcó la totalidad del proceso, desde el estudio de la nueva estructura organizacional de la empresa para la toma de decisión, hasta la logística de la mudanza.

En este proceso, las etapas fueron las siguientes:

- a. Diagnóstico. Estudio de la estructura organizacional de la empresa y Space Planning.
- b. Análisis de variables de intervención: refuncionalización de las oficinas donde estaban establecidos o relocalización de las mismas.
- c. Conclusiones y toma de decisión
- d. Análisis comparativo de edificios y pre Lay-Out.
- e. Definición del sistema de ejecución de las obras y alcances de la relocalización.
- f. Relevamiento del mobiliario existente en las oficinas de origen y ajuste de Space Planning.
- g. Lay-Out definitivo.
- h. Proyecto Ejecutivo de arquitectura e instalaciones.
- i. Proyecto licitatorio.
- j. Gerenciamiento de obra.
- k. Logística de la mudanza.
- l. Apoyo en la entrega de los pisos.

a) Diagnóstico

El objetivo fue buscar la optimización



y racionalización del espacio en función de las nuevas necesidades funcionales de la empresa.

El equipo de Buenos Aires Planning realizó, a partir de tres direcciones de relevamiento, un diagnóstico que incluía:

1. El relevamiento de las áreas de trabajo en uso.
2. El análisis del organigrama.
3. El estudio del sistema de trabajo y de la nueva organización de la empresa.

El estudio se desarrolló a partir de entrevistas con los interlocutores designados por la empresa, a partir de esta información ya sistematizada, se detectaron los siguientes problemas de espacio con relación a los objetivos buscados:

- Necesidades insatisfechas de áreas atípicas en los distintos sectores.
- Puestos de trabajo inefficientes para la función.
- Excesiva cantidad de puestos para el staff móvil, de acuerdo a la forma de trabajo relevada.
- Excesivo porcentaje de circulación (18%).
- 72 puestos libres que ocupaban 231 m².

Causas del problema: crecimiento desordenado, sucesivas fusiones, mezcla de áreas funcionales por falta de planificación especial.

Recomendación: Se plantearon dos alternativas:

- Refuncionalización en el lugar, reali-

zando una inversión importante que fue estimada.

- Relocalización con cambio de conceptos funcionales y aprovechando la eficiencia del espacio de un edificio de última generación.

b) Análisis de variables de intervención:

Análisis para la refuncionalización:

Se realizó un estudio de las necesidades reales de la empresa, y los cambios que deberían generarse en la funcionalidad existente para dar cabida a dichos cambios. La premisa que acompañó esta factibilidad, es el costo reducido de las reformas a ejecutar.

Los cambios surgidos se basaron en:

- Cambio de tipología de puestos de staff móvil (de puesto en "L" a puesto simple con locker en las cabeceras), para lograr una reducción de la superficie para puestos de staff móvil.
 - Reducción del área total de puestos de trabajo.
 - Incremento de superficie de armarios.
 - Reducción de superficie de circulación.
- Conclusión: dado que el edificio del que salían era antiguo, la inversión a realizar era alta, con las limitaciones edilicias que implicaba el predio. Se priorizó entonces, realizar la inversión en el edificio de última generación para cumplir con el objetivo de mayor pro-



ductividad, y posibilidad de expansión. El proceso llevó a una relocalización, previa refuncionalización, ampliando el ahorro en la mayor reutilización del mobiliario.

Cambios de la tipología de los Puestos de Trabajo:

- Reducción del tamaño del Puesto de Socio.
- Unificación de las Gerencias en oficinas cerradas.
- Puesto para Staff móvil con la nueva tipología (ya estudiada para la variable de refuncionalización).

Reducción de la cantidad de Puestos para Staff Móvil:

- de 2 personas / puesto a 5 personas / puesto.
- Se descartan los Puestos vacantes (cantidad: 72)
- Se agrega una sala de 10 personas para Staff Móvil.
- Se considera una circulación del 12%.

c] Conclusiones y toma de decisión

El estudio llevó, en la etapa, a la funcionalidad ideal sin límites de espacio, lo que permitió un incremento importante de la dotación de personal durante la etapa de proyecto.

d] Análisis comparativo de edificios para la relocalización y pre Lay-Out

Una vez tomada la decisión a favor de la relocalización, se estudiaron edificios alternativos que cumplieran con los requerimientos de superficie, implantación, imagen institucional y funcionamiento de la empresa.

El equipo de Buenos Aires Planning realizó un relevamiento de varios edificios, desarrollando un pre lay-out que permitiera estudiar las ventajas y desventajas de cada uno con relación a la funcionalidad de la empresa, las relaciones entre áreas y el funcionamiento interno de cada departamento. Esto fue acompañado por un análisis de costos de la inversión y del balance de gastos del alquiler de los nuevos pisos.

La herramienta de análisis fue un cuadro comparativo que abarcaba diferentes aspectos adecuados a la empresa y al sitio, que llevaba graficados los puntajes en forma de valores en colores, que permiten rápidamente detectar la mejor opción balanceando las ventajas y desventajas de cada edificio.

e] Definición del sistema de ejecución de las obras y alcances de la relocalización

Una vez decidido el edificio a intervenir, se tomó la decisión con respecto a la forma en que se ejecutarán las obras de reciclaje de los nuevos pisos. Al optar por la forma de administración con contratos separados, el equipo de Buenos Aires Planning realizó un Cronograma de licitaciones y de obras que permitió a la empresa acortar los tiempos de mudanzas, de modo de permitir la no superposición de alquileres por un tiempo prolongado. De esta forma, se inició la etapa de proyecto definitivo, que implicaba un límite de dos meses para ejecutar el Lay-Out definitivo.

f] Relevamiento del mobiliario existente en las oficinas

de origen y ajuste de Space Planning

El equipo de Buenos Aires Planning inició entonces, a la par del desarrollo del Lay-Out definitivo, un relevamiento minucioso del mobiliario existente en los pisos de origen a modo de inventario y a través de fichas con códigos, localización, fotos y medidas, cuyas conclusiones condicionaban el desarrollo del propio Lay-Out. Este relevamiento



¿Relocalización o

detalldado permitió adecuar el Lay-Out a las modificaciones que surgían en cada departamento de la empresa, a medida que avanzaba el desarrollo del proyecto e incluso la obra misma, dado que se reutilizó el 70% del mobiliario, sobre 433 puestos de trabajo con un ahorro de \$300.000 para la empresa. Por otra parte, este relevamiento fue la base para la logística de la mudanza.

g] Logística de la mudanza

En el marco de todo lo explicitado, y con un equipo de trabajo especialmente dedicado a esta unidad de negocios, Buenos Aires Planning llevó adelante las cinco mudanzas consecutivas en sendos fines de semana, sin alterar, en ningún momento, el funcionamiento de la empresa, tanto en sus oficinas de origen, como en las de destino.

Para este objetivo, se trabajó en coordinación con las áreas de la empresa, particularmente con el área de sistemas, que debía mantener operativa a la empresa en su totalidad, desde ambas sedes y durante los 90 días que las mudanzas se producían, en cada fin de semana. Las mudanzas se realizaron en tiempo y forma, no produciendo ningún inconveniente en la operatividad de la empresa.

Las hipótesis de la logística se basaron en las siguientes tareas que constituyeron cada uno un proyecto en sí mismo:

- Mudanza en etapas definidas por diseño.
- Coordinación de mudanza de archivos.
- Coordinación de mudanza de sistemas para mantener los dos edificios conectados durante cuatro semanas
- Organización de mudanzas provisionales, para desarmar sectores de mue-

bles a reparar o retapizar o modificar y que se llevaban luego directamente al edificio destino, lo que implicaba conseguir muebles provisorios.

- Diseño y planificación de la comunicación al personal durante todo el proceso (en conjunto con RRHH).
- Diseño de elementos de comunicación
- Rotulado de los elementos a trasladar y sus partes.

sa su trabajo: coordinación de equipos propios y de terceros, especificidad en el desarrollo de cada etapa del proceso, e interrelación entre los integrantes de cada subequipo.

Este proceso se desarrolló superponiendo diferentes etapas de trabajo que en otros procesos de mayor tiempo se secuencian sin superposición. A su vez, los objetivos de calidad y costo



- Sincronización entre cada mudanza y las entregas de cada piso de origen que se entregaba a cada propietario.

h] Conclusiones

El equipo de Buenos Aires Planning, desde el subequipo de cada unidad de trabajo, abarcó todas las etapas de este emprendimiento, conjugando en el proceso las premisas en las que se ba-

se vieron alcanzados con un fuerte control presupuestario permanente en el proceso de licitaciones, superpuesto a su vez con la ejecución de las obras. La calidad se vio alcanzada de acuerdo a los estándares previstos y a la inversión destinada por la empresa.

SEGURIDAD EN OBRAS

TRABAJAR PARA UN FINAL FELIZ



Cruzo la puerta y veo a un durlero (colocador de Durlock) montado a caballito en una escalera corta e insegura, moviéndose por la obra sin bajar de ella, cual jinete encima de su bravo corcel. A su lado, un instalador eléctrico ha pelado los cables terminales de su taladro y los ha insertado en un tomacorriente directamente, sin el enchufe (sólo por un ratito). Y, un poco más allá, otro operario salta huecos sin tapar -abiertos en el piso técnico hace sólo una semana- y sin señalizar. ¿Son estos hechos aceptables en una obra en construcción o se trata de posibles y evitables causas de accidentes? Aunque la respuesta a esa pregunta parece obvia, en las empresas dedicadas al equipamiento y

refacción de oficinas, es muy común observar actitudes como las mencionadas en el personal en obra. Y cuando en nuestro carácter de responsables de seguridad, nos acercamos para corregir esos desempeños, recibimos como respuesta: "En los años que llevo trabajando, nunca sufrió un accidente". Éste es un comentario muy frecuente, sobre todo en los trabajadores con muchos años de experiencia, y que nunca han recibido un curso de capacitación sobre la cuestión de la seguridad en las obras.

Parece mentira que, en pleno 2004, todavía pueda verse a gente que trabaja al borde del abismo, o expuesta a recibir descargas eléctricas, por no poner un simple to-

arsec s.a.**CONSTRUCCION EN SECO**

- Tabiques [Pl. Roca de yeso]
- Revest. [Pl. Roca de yeso]
- Cielorrasos acústicos
- Cielorrasos desmontables
- Cielo [Pl. Roca de yeso]
- Cielorrasos metálicos

Es frecuente encontrarse, en las obras de equipamiento y refacción de oficinas, con trabajadores que asumen riesgos innecesarios, y contratistas y subcontratistas que se manejan con deficiencias legales en cuanto a la seguridad de su personal. Corregir ambas carencias, es la única manera de no tener que lamentar pérdidas humanas y materiales

macorriente en una herramienta, o dedicada a soldar una pieza sin anteojos apropiados, o que mantiene el lugar de trabajo en total desorden, con maderas y clavos salientes, empalmes eléctricos defectuosos y un largo etcétera; ni qué hablar de aquellos que se sientan en los antepechos de las ventanas, sin ningún medio de sujeción y de espaldas al vacío, porque "total... en dos minutos esto queda listo". Éstos, son algunos de los graves problemas que los responsables de la seguridad encontramos a diario, y que podrían resumirse en el hecho de que solemos enfrentarnos a personas que parecen buscar "desafíos extremos", y debemos convencerlas de que esos desafíos son para los dobles de

las películas, y no para ellos. Por supuesto, esos dobles encaran esos desafíos aplicando extremas medidas de seguridad o, de lo contrario, muy pocas películas tendrían un final verdaderamente feliz.

Muchas veces, al ingresar en el ámbito de una obra, parece que estuvieramos entrando en un teatro para una función de malabaristas, equilibristas y magos que practican toda clase de movimientos desafiando las leyes de la física y del sentido común. Claro que, a diferencia de aquellos profesionales, que dedican su vida a entrenarse para una práctica que los expone a riesgos mortales, a los trabajadores de la construcción les falta justamente eso: el entrenamiento y la

capacitación.

En el marco de la ley

Así como, por un lado, la tarea a emprender consiste en que los trabajadores hagan suyas las más estrictas medidas de seguridad, por el otro, debe tenerse en cuenta el marco legal que se debe cumplir en toda obra y que distribuye las responsabilidades de todos los contratistas, según su jerarquía. Básicamente, la ley de riesgos del trabajo para la construcción (Dec.911/96 y resoluciones conexas) exige un aviso de inicio de obra, un programa de seguridad (dependiendo de la magnitud), constancias de capacitación en riesgos de la construcción, entrega de elementos de protección personal y contratación de

¿Sabe quién va a decirle si eligió bien a la empresa que mantiene su edificio?
El tiempo.



CLIENTES: • PANAMERICANA PLAZA • GRUPO ZURICH • CATALINAS NORTE • FADA PHARMA • EDIFICIO REPÚBLICA • HEWLETT PACKARD • TELEFÓNICA DE ARGENTINA • CARLOS PELLEGRINI • EQUICHAR 710 • MICROSOFT • BANCO ITAU BUENOS AIRES • BANCO COMERCIANTIL • NUEVO CENTRO • TECHINT • ALTANA PHARMA • AEROPUERTO ARGENTINO 2000 • REQUÍ SAENZ PEÑA 788 • UACE • CONSULADO DE ITALIA • HOSPITAL ITALIANO • INSTITUTO ARGENTINO DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO • UNIVERSIDAD AUSTRAL (UAU) • MERCK SHARP & DOWME • LA CAJA • RIVERVIEW • AT&T • CARIFAL •

un profesional como responsable de Higiene y Seguridad, controlando a los trabajadores de su contratista, como documentación mínima, además de la constancia de poseer ART, pagos de las cargas sociales, etcétera.

Como la duración de las obras de cada subcontratista puede variar entre 1 y 20 días, muchas veces no se llega a presentar la documentación ante las ART, generándose un vacío legal, dentro del cual, en caso de accidente, se puede llegar a situaciones de falta de cobertura por parte de la aseguradora. Además de las irreparables pérdidas humanas, implica altísimos costos para el subcontra-

tista, para el comitente o para el contratista principal, según se trate, y durísimas sanciones por parte de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Sin embargo, la legislación exige que la documentación sea presentada con, por lo menos, cinco días de antelación al ingreso del personal a la obra, por lo que estamos simplemente ante un caso de imprevisión, ya que, en general, ningún subcontratista se entera de que tiene la tarea asignada con menos tiempo que el mencionado.

Por lo tanto, quienes nos dedicamos a la seguridad en obras de este tipo tenemos dos grandes desafíos: primero, encarrilar a los ope-

arios de cada subcontratista para lograr una tarea sin accidentes; y segundo, luchar con los dueños o encargados de las empresas para que confeccionen y presenten la documentación requerida en tiempo y forma.

Es una batalla muy desigual, en la que debemos extremar esfuerzos y todos los recursos técnicos y administrativos para poder, aunque sea, salir subcampeones. Porque es preferible prevenir que lamentar. Y, en general, lamentar sale caro.



ANÉCDOTARIO

TODA ACTIVIDAD HUMANA ESTÁ SUJETA A LOS AVATARES DEL AZAR O EL DESTINO, LA ASTUCIA O LA ESTUPIDEZ, EL MALENTENDIDO O LOS INTERESES ENCONTRADOS Y, EN MUCHOS CASOS, A LA MÁS CRUDA IRRUPCIÓN DE LO IMPREVISIBLE. EL FACILITY MANAGEMENT, EN TANTO QUEHACER QUE INVOLUCRA A PROFESIONALES, TÉCNICOS, EMPRESARIOS, EMPLEADOS Y USUARIOS DE LAS MÁS DIVERSAS ÍDOLES, SUELE SER UNA CANTERA INAGOTABLE DE SITUACIONES INSÓLITAS Y, EN MÁS DE UNA OCASIÓN, FRANCAMENTE HILARANTES. A PARTIR DE ESTE NÚMERO, FACILITY MAGAZINE INCLUIRÁ UNA BREVE COLECCIÓN DE ANÉCDOTAS QUE, ADEMÁS DE PROVOCAR ALGUNA SONRISA, TAL VEZ DEJEN UNA ENSEÑANZA O UNA OCASIONAL REFLEXIÓN DE INTERÉS GENERAL. OFRECEMOS, A MODO DE HUMILDE COMIENZO, ESTA PERTITA QUE NOS HIZO LLEGAR UN COLEGA. E INVITAMOS A LOS LECTORES DE NUESTRA REVISTA A ACERCARNOS LAS DE SU PROPIA COSECHA A NUESTRA DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:

INFO@FACILITYMAGAZINE.COM.AR

El panel misterioso

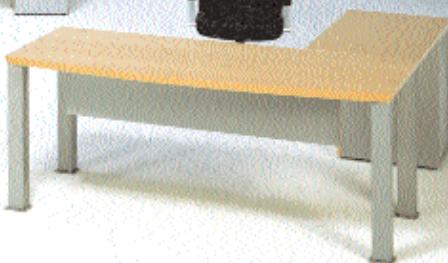
El Facility manager a cargo del mantenimiento de las oficinas de una importante empresa local hacía su trabajo con la alegre escrupulosidad del caso.

Cada día, recorría con ojo clínico todas y cada una de las dependencias bajo su responsabilidad y, como es habitual, se encontraba con novedades más o menos previsibles, producto del uso, el paso del tiempo y las necesidades específicas del lugar.

En una ocasión, al revisar un baño, le llamó la atención que uno de los paneles del techo, ubicado justo encima de la reluciente taza del inodoro, se encontrara corrido, dejando a la vista una maraña de cables y de caños que precisamente el techo estaba



Los detalles hablan de



DIMOBLAS

Equipamiento para empresas y oficinas

Showroom: Tres Sargentos 421 - P1ºOf. "2" (1054) Bs. As.
Argentina
Telefax: 54 11 4311-3609 / 6693

destinado a ocultar.

Volvió a colocarlo en su sitio y siguió con su ronda. Pero, al día siguiente, el mismo panel volvió a aparecer desplazado y, desde luego, el FM lo puso otra vez en su lugar. Al tercer día, el panel estaba en su sitio pero de modo descuidado e imperfecto, poniendo en evidencia que alguien había vuelto a moverlo.

Cuando el FM estaba ya a punto de contratar los servicios de algún émulo de Sherlock Holmes, un elocuente rastro de cenizas le dio la respuesta. Como la oficina era no fumadora y contaba con detectores

de humo, los más empedernidos adictos al tabaco habían dado con una solución más bien patética: parados sobre la tapa del inodoro, descorrián el panel en cuestión y, con la cabeza por encima del techo, mientras mantenían un silencioso diálogo con materiales aislantes y tubos de calefacción, daban rienda suelta al vicio, muy por encima de los detectores.

No sabemos qué nueva treta idearon los fumadores para mantener a salvo su adicción, pero el panel ya no ha vuelto a ser movido.

BAIRES COM

PROJECT & CONSTRUCTION MANAGER

Proyecto • Dirección Gerenciamiento de Obras

Tucumán 117 1º Piso (C1049AAC)
Tel. 54(11) 4516-0722
e-mail: info@bairescom.com.ar



LIMPOL S.R.L.

**Profesionales en
Limpieza Integral**

Administración/Depósitos
Món 2485/2477
4918-0373/0769/3375

EN LA ACTUALIDAD, LAS EMPRESAS SE APOYAN FUERTEMENTE EN SUS ENLACES REMOTOS Y SU ACCESO A INTERNET PARA LLEVAR ADELANTE SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y, EN MUCHOS CASOS, SOBREVIVIR. QUIEN DEBA ADMINISTRAR ESTOS RECURSOS SE ENCUENTRA HOY CON UN NÚMERO CRECIENTE DE APLICACIONES, USUARIOS Y COMPUTADORAS DE ESCRITORIO, Y EL RESULTADO ES MENOR VISIBILIDAD, MENOR CONTROL Y MENOR PREDECIBILIDAD. LA NOTA QUE SIGUE INTENTA PALIAR ESAS DEFICIENCIAS.

Infraestructura de Comunicaciones

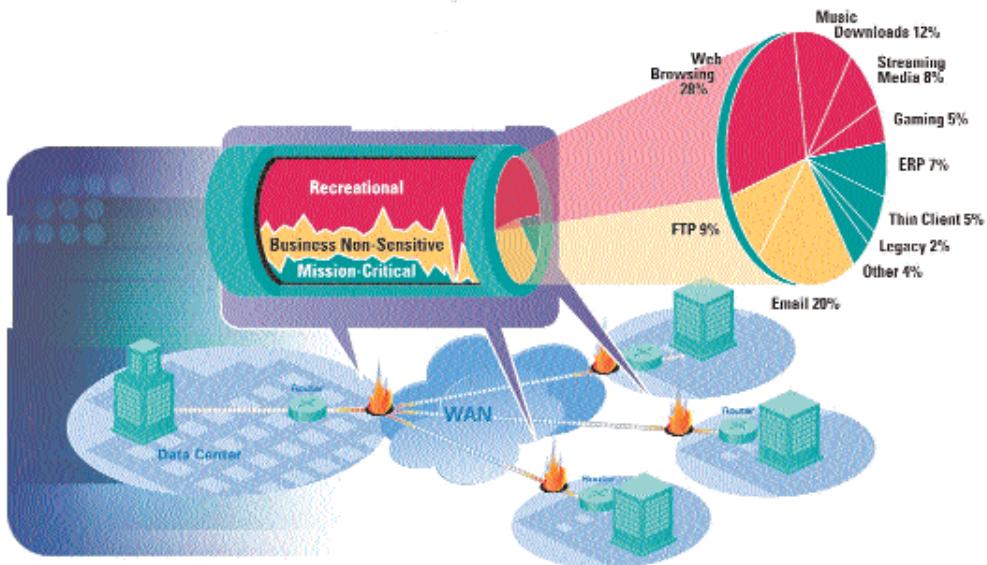
DANIEL FLOURET *
DFLOURET@BFYA.COM

Administración Efectiva de Enlaces Remotos

Recientes estudios del Gartner Group revelan que el 83% de los responsables de IT de empresas medianas y grandes, admiten desconocer las aplicaciones que circulan por sus enlaces de comunicaciones.

Aumentar el Ancho de Banda no es la Solución
Imagine a un médico que se enfrenta a un tobillo inflamado. ¿Es una

simple torcedura, un esguince o una fractura? Cada uno de estos problemas requiere de un tratamiento distinto, y aplicar el tratamiento equivocado puede traer graves consecuencias posteriores. ¿Qué es lo primero que solicita el médico? Una radiografía, para "ver" lo que hay detrás de la inflamación. Recién después de estudiar la radiografía, decidirá el tratamiento a aplicar. La mayoría de los responsables de



comunicaciones, sin embargo, toman decisiones respecto de sus enlaces sin "ver la radiografía". La respuesta tradicional a los problemas de eficiencia y tiempo de respuesta de las aplicaciones, ha sido aumentar el ancho de banda de los enlaces, esperando mejorar, de esta manera, la performance de las aplicaciones críticas. Pero estos incrementos, lejos de resolver esos problemas, tienden a perpetuarlos, porque agregar ancho de banda a ciegas, sin saber qué aplicaciones están presentes y sin controlar como se lo reparte entre las aplicaciones presentes, no asegura que los recursos adicionales beneficien a las aplicaciones que nos interesan. El resultado es un incremento de los costos sin una contrapartida efectiva. ¿Está usted vendiendo una fractura severa? ¿O enyesando una simple torcedura? ¿Cómo saberlo? Usted necesita herramientas que le brinden visibilidad, control y aceleración.

Visibilidad

> ¿Qué aplicaciones están corrien-

do en mi red?

- > ¿Cuál es la performance de las aplicaciones críticas para mi negocio?
- > ¿Hay aplicaciones no autorizadas consumiendo recursos de la red?
- > ¿Quién las está usando?

Probablemente usted no conozca la respuesta a estas preguntas. O tenga una respuesta incompleta. Es que el problema no es sencillo. El viejo método de caracterizar aplicaciones, basándose en el protocolo y puerto que usan, ya no sirve. Las aplicaciones actuales tienden a negociar dinámicamente los puertos a utilizar. Y, especialmente, aquellas aplicaciones que más nos interesa prohibir (Radio por Internet, KaZaA, Napster, etc.) usan el mismo puerto que aplicaciones permitidas o saltan de puerto en puerto hasta que encuentran uno no bloqueado, por donde establecen su comunicación. La respuesta a esto es la detección automática de aplicaciones en Capa 7, analizando el contenido de cada paquete y detectando la "firma" característica de cada aplicación.

Identificando con precisión cada aplicación presente, podremos analizar su performance y generar reportes que indiquen si las aplicaciones críticas operan con la máxima eficiencia y si el ancho de banda está siendo aprovechado de forma óptima.

Control

- > ¿Puede proteger sus aplicaciones críticas?
- > ¿Puede contener el impacto en su red del tráfico no autorizado?
- > ¿Puede aumentar la eficiencia de sus aplicaciones críticas y, al mismo tiempo, mantener o reducir sus costos de comunicaciones?

Conocer las aplicaciones que tiene en su red es un primer e importante paso. Pero si no tiene la capacidad de actuar sobre ellas no estará mucho mejor que cuando estaba a ciegas.

Algunas aplicaciones pueden ser muy nocivas para su red, si están al alcance de todo el mundo, y sin embargo pueden ser absolutamente imprescindibles para un reducido

Infraestructura de Comunicaciones

sector de su empresa.

Otras aplicaciones, como el correo electrónico, pueden ser muy importantes para su negocio. Pero eso no significa que se deba permitir que consuman todo el ancho de banda disponible, en detrimento de aplicaciones transaccionales más importantes.

Es necesario contar con herramientas que permitan prevenir la congestión de red y administrar el tráfico en forma eficiente y confiable, priorizando y reservando ancho de banda para las aplicaciones críticas, limitando el ancho de banda de aplicaciones "voraces", y prohibiendo las aplicaciones no autorizadas.

Aceleración

- > ¿Necesita más ancho de banda pero no puede pagarla?
- > ¿Necesita más ancho de banda pero no puede conseguirlo?

A veces no alcanza con optimizar un enlace priorizando unas aplicaciones y contenido otras, y es necesario aumentar el ancho de banda. Pero eso no siempre es posible. A veces, el costo de aumentarlo es

prohibitivo. Otras veces, usted descubre que el único prestador disponible no puede darle el ancho de banda que necesita. ¿Qué hacer? La respuesta es aplicar compresión. Pero comprimir indiscriminadamente todo un vínculo no es la solución. Algunas aplicaciones, como Voz sobre IP (VoIP) o aplicaciones multimedia ya están fuertemente comprimidas y no se beneficiarían de un nuevo intento de compresión. Lo único que se lograría es aumentar la latencia del vínculo, afectando el tiempo de respuesta de las aplicaciones transaccionales. Otro problema de la compresión indiscriminada es que las aplicaciones "voraces" se verían más beneficiadas que las críticas.

Nuevamente, la respuesta correcta es tener la capacidad de discriminar y aplicar la compresión sólo a sus aplicaciones críticas.

¿Cuál es la Solución?

Existen en el mercado dispositivos específicos ("appliances") que se conectan delante del router que maneja los enlaces remotos, y permiten realizar todas las tareas antes indicadas. Un



**Control Systems
Argentina**

Sistemas de Control Inteligente para edificios
Sistema de Control de Bioseguridad
Control de Acceso y CCTV
Detección de Incendios
Control de Iluminación
Control de Refrigeración
Detección Perimetral

ejemplo de estos "appliances" son los equipos PacketSeeker y PacketShaper de Packeteer.

Instalado como herramienta de monitoreo, un equipo como el PacketSeeker permite obtener la visibilidad requerida para "saber qué pasa" en el vínculo. En esta función, puede ser instalado temporalmente en un determinado enlace para analizar las características del tráfico presente, y luego analizar la información recogida. Hecho esto, el equipo puede ser mudado a un nuevo enlace para repetir el proceso. Este proceso puede realizarse también en forma de una consultoría externa, lo que representa la ventaja de no tener que comprar el equipamiento, ni capacitar al personal para un análisis eventual.

Si, efectuado el análisis, se llega a la conclusión de que la única solución para los problemas detectados es el control, se puede instalar un equipo como el PacketShaper en forma permanente, en el vínculo a controlar. Opcionalmente, se puede optar por tercerizar el control, contratando un servicio de enlaces controlados, donde el proveedor instale

el equipamiento necesario, y se haga cargo de las tareas requeridas para lograr los objetivos del cliente, a cambio de un abono mensual.

Un ejemplo

Veamos un caso real. Oficina local de una empresa estadounidense. La aplicación crítica es un sistema de Gestión y Administración basado en Financials de Oracle, con el servidor ubicado en los Estados Unidos. La aplicación presentaba un mal tiempo de respuesta, por lo que se pensaba duplicar el ancho de banda del enlace internacional de 128 Kbps a 256 Kbps.

Realizado un análisis del tráfico presente en el enlace, los resultados

fueron los siguientes:

Utilización promedio del enlace: Entre 60 y 120 Kbps, que representaban entre el 50% y el 90% de utilización. O sea que el enlace estaba saturado (fig.1).

Eficiencia del enlace

En ocasiones llegaba al 75% (se perdía 1 de cada 4 paquetes), consistente con un enlace saturado (fig.2).

Principales Aplicaciones

Dos aplicaciones (HTTP y LotusNotes) constituyan el 95% del tráfico; Oracle sólo el 2% (< 5 Kbps) (fig. 3). Tanto HTTP como LotusNotes tienden a consumir todo el ancho de banda disponible, "ahogando" las transacciones de Oracle, de peque-

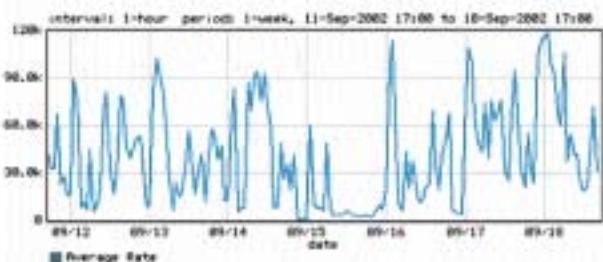


FIGURA 1



FRANCO

- DEMOLICIONES
- CONSTRUCCION EN SECO
- ALBAÑILERIA

AV. OLAZÁBAL 3842 PISO 2º CAPITAL
F E D E R A L
4542 - 3669

Infraestructura de Comunicaciones

ño tamaño, y produciendo el lento tiempo de respuesta observado.

Acción tomada

En vez de duplicar el ancho de banda del enlace, se lo redujo a la mitad y se instaló un equipo PacketShaper que garantizara al tráfico Oracle el 25% del ancho de banda (16 Kbps), repartiendo el resto entre las demás aplicaciones. Esto permitió mejorar sensiblemente el tiempo de respuesta de la aplicación de Administración y Gestión, sin que los usuarios percibieran cambios en las demás aplicaciones por no ser interactivas. El costo del equipo se recuperó en 7 meses, considerando la diferencia entre el precio mensual del enlace de 256 Kbps que se pensaba contratar, y el del enlace de 64 kbps finalmente contratado, produciéndose, a partir de ese momento, una efectiva reducción de costos.

Conclusión

En estos tiempos de inestabilidad económica, es fundamental garantizar que cada centavo pagado sea



FIGURA 2

invertido en forma óptima. Mientras en el pasado era más barato y sencillo agregar ancho de banda, que analizar y optimizar el tráfico de un enlace, hoy es un lujo que ya no nos podemos dar.

* Daniel Flouret es Socio de Berman, Flouret y Asociados S.R.L. y cuenta con amplia experiencia en el campo de la consultoría, diseño e implementación de redes de computadoras. Graduado como Ingeniero en Electrónica en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, el Ing. Flouret ocupó el cargo de WAN Specialist para la región Cono Sur en 3Com Corporation. También ha dictado cursos en la Fundación Banco

de Boston y en Price Waterhouse, y ha intervenido como orador en diversos seminarios, organizados por la Electronic Data Processing Auditors Association - Capítulo Argentino (EDPAA), el Institute for International Research (IIR), la SAADIO y la NetWare Users International de Argentina (NUIA), entre otros.

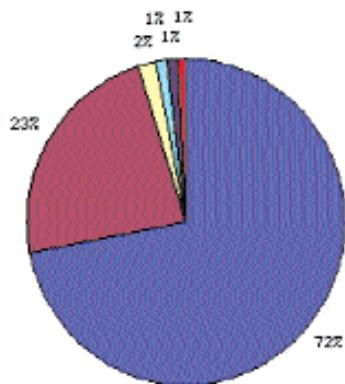
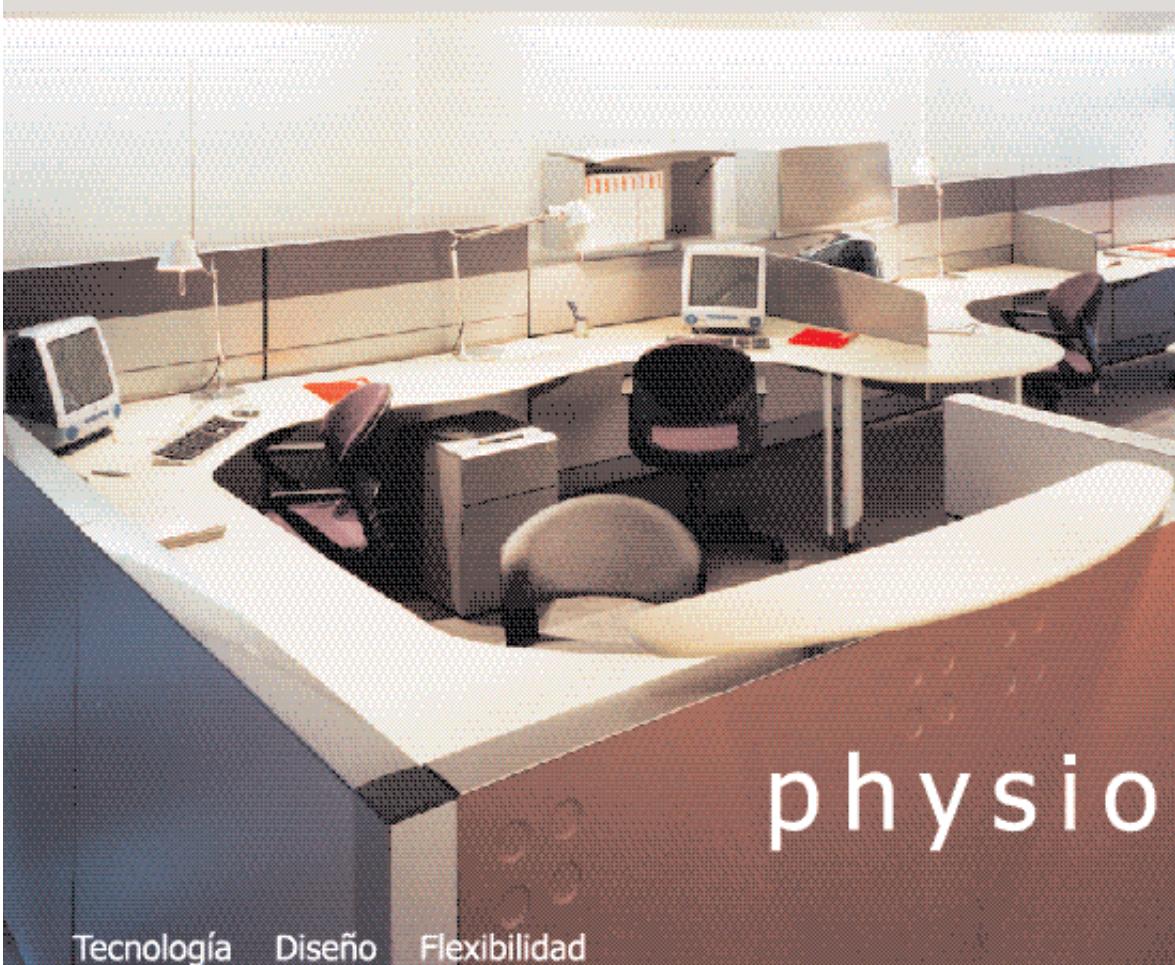


FIGURA 3

Class Name	Average Rate (bps)	(%)
1. ./Outbound/HTTP	28.6k	72
2. ./Outbound/LotusNotes	9299	23
3. ./Outbound/OracleClient	683	2
4. ./Outbound/Default	576	1
5. ./Outbound/NetBIOS-TP	247	1
6. ./Outbound/Real	202	1
7. ./Outbound/NIS-NCP	146	<1
8. ./Outbound/DNS	140	<1
9. ./Outbound/IPX	133	<1
10. ./Outbound/Protocol_2	60	<1
All other classes	199	<1

period: 1-week, 11-Sep-2002 17:00 to 18-Sep-2002 17:00

www.buro.com.ar





-Sí, ya sé que nuestra empresa usa tecnología de punta...
¡Pero esto de la comunicación inalámbrica no me convence!



FICHA DE INSCRIPCIÓN

También puede inscribirse a través de nuestra página web: www.slmf.org

Complete y remita este formulario a SLMF, Tucumán 117, 1º - (1049) Buenos Aires, o por Fax al (54-11) 4516-0722.

Nombre y Apellido:

Profesión:

Empresa: Cargo:

Dirección: Código Postal:

Localidad: País:

Teléfono: Interno:

Celular:

Superficie empresa (m2): Áreas de acción:

Solicito mi inscripción en la Sociedad Latinoamericana de Facility Management, como profesional de la categoría:

A) Miembro Profesional
Profesionales en ejercicio del FM

B) Miembro Asociado
Comercializadores de productos relacionados al FM

Rubro de su empresa:

- Arquitectura, Ingeniería
- Consultoría
- Entidad pública (Nac., prov., Munic.)
- Hotelería
- Entidad Financiera, seguros
- Mobiliario, equipamiento
- Construcción
- Seguridad
- Inmobiliario

- Sistemas y software
- Telecomunicaciones
- Electrónica y Hardware
- Enseñanza
- Químico, farmacéutico
- Gestión integral de edificios
- FM global
- Transportes
- Salud, sanatorios, hospitales
- Otro

¿Cómo se enteró de la existencia de la SLMF?

- Internet
- e-mail de la SLMF
- Universidad / centro de estudios
- Círculo profesional
- Publicación
- Seminario
- Anuncio
- Amigo / conocido
- Otro

Forma de Pago:

Efectivo

Cheque al portador o a nombre de "Asociación Latinoamericana de Facility Management"

Transferencia electrónica CBU 0170039840000030225596
CUIT N° 20-10964305-0 provisorio

Tarjeta de Crédito (Próximamente disponible)

Membresía anual U\$S 40.- pagados en la moneda local a los Representantes o Miembros de la Junta Directiva.

Si hace una transferencia electrónica envíe el ticket por Fax, junto con el formulario.

Firma _____

DISEÑO iluminación



- Proyecto y Provisión a Obra
- Instalación, montaje
- Diseños especiales

15 de Noviembre 2651, P3 4
Tel. 4941-5503 gafs@ciudad.com.ar

GEMIKA

F R I O & C A L O R

INSTALACIONES
TERMOMECHANICAS

AIRE ACONDICIONADO
CALEFACCION CENTRAL
ASISTENCIA TECNICA

gemika@speedy.com.ar
T E L E F A X
422.8705 - 427.0660 - 483.1377
Diagonal 79 Nro. 811 (1900)
La Plata - Buenos Aires - Argentina

m.r.

impresiones

ETIQUETAS
HOLLETOS
REVISTAS
LIBROS
MEMORIA Y BALANCE
AGENDAS (gran formato)
MAILING
FOTOCRÓMIA
DISEÑO GRÁFICO
DIARIOS
CALCOS

madeira@atm.com.ar
mimpresiones@atm.com.ar

LUDATEL
INSTALACIONES

Montajes Eléctricos
Datos
Telefonía

gecornejo@yahoo.com

Tel 15-40350960

Fax. 4683-5558



LA ARQUITECT CUERPO DE CORPORAC

En este trabajo publicado originalmente hace veinte años y revisado especialmente por su autor para esta edición, el prestigioso arquitecto analiza las exigencias que su disciplina debe cumplir a la hora de crear no sólo el hábitat de las empresas contemporáneas, sino también su imagen corporativa.

Si intentáramos definir sintéticamente la diferencia entre la concepción clásica de la comunicación empresarial y la nueva concepción, que hace eclosión con los programas integrales de identidad corporativa, podríamos decir que la primera concibe la acción comunicacional como limitada a los medios de comunicación específicos o puros (publicidad, relaciones públicas, prensa, etcéte-

JRA, LA ÓN

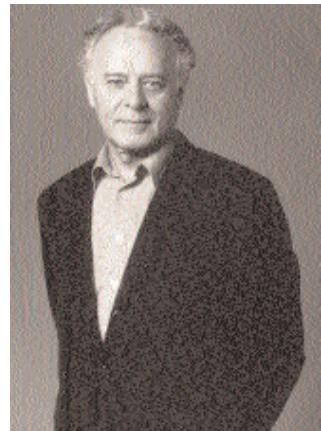
ra), mientras que la segunda asume como comunicación el conjunto de la actividad corporativa y la totalidad de sus soportes -materiales o no- en tanto que canales vehiculizadores de mensajes válidos y gobernables. Entre esos soportes, el hábitat corporativo, el asentamiento físico, constituye un canal privilegiado por su muy superior capacidad de identificación respecto de otros soportes. Y esa superior capacidad identificadora queda demostrada por el propio lenguaje coloquial. Se dice, refiriéndose a un edificio, esa es la empresa tal, una frase imposible de construir respecto de una carta, una factura o un vehículo de la "empresa tal".

Así asumida, de la arquitectura se espera un servicio que siempre ha cumplido, de un modo más o menos tácito, y que ahora se le reclama explícitamente: su función de signo identificador de su habitante institucional. El desarrollo de estrategias de identificación corporativa suma, a su vez, otra novedad: dicho signo

debe formar parte de un sistema que engloba subsistemas del todo heterogéneos y en cuya producción participan disciplinas muy distintas y, frecuentemente, inconexas. Por ambas razones, el encargo de diseño de arquitectura (el clásico programa arquitectónico) viene hoy mucho más pautado y con contenidos programáticos en lo estilístico.

Esto plantea una situación crítica: la concurrencia de dos líneas de codificación de la imagen no necesariamente confluentes; la del desarrollo autónomo (léase, mejor, genérico o general) de la propia cultura arquitectónica, y la línea del discurso arquitectónico impuesta desde la estrategia de la identidad corporativa que, bien gestionada, debe inevitablemente pautar una estrategia estilística. Pues, de no ser así, no puede sostenerse que se disponga de una estrategia de identidad, en un sentido estricto.

La citada confrontación entre dos líneas de producción arquitectónica de tiempos heterogéneos -la acadé-



NORBERTO CHAVES *

mica y la corporativa- provenientes de demandas y de metodologías de producción diferentes, hace difícil integrar la arquitectura en un programa de identidad corporativa; dificultad sensiblemente superior a la observable en otros campos de intervención, como el gráfico o el publicitario.

En principio, las estrategias de utilización simbólica de la arquitectura son varias y oscilan entre la mera capitalización del valor intrínseco, autónomo, puramente arquitectónico de la obra como argumento de imagen, hasta la disolución de la arquitectura dentro de un sistema más potente y vinculante: el de la identificación visual, capitaneada generalmente por la gráfica. Entre ambos polos, existe una amplia gama de estrategias mixtas, especialmente frecuentes en el caso de las series (redes, cadenas, grupos, etcétera). Del corporativismo puro a la transmisión de valores Analicemos los casos polares y veamos qué avances se han realizado

en su solución. En el extremo corporativista puro, se encuentran las intervenciones sobre la arquitectura a partir de un programa neto y asumidamente extra-arquitectónico. El programa arquitectónico es redactado con el mismo criterio que un "briefing" de publicidad. La estrategia de la empresa respecto de su arquitectura consiste en que ésta carezca de valores simbólicos propios, que su valores no excedan, en todo caso, el campo de lo genérico: la calidad de diseño, de construcción, de acabado, de funcionalidad, etcétera. Se trata, en este caso, de una arquitectura transparente, invisible, porque su función es hacer ver el propio sistema de identificación corporativa. Éste es el caso de las cadenas de marcas de consumo masivo, generalmente franquiciadas. Esta estrategia extrema, tan legítima como la opuesta dependiendo del caso, no tiene otra zona crítica, que la que puede producirse en la capacidad de gestionar el diseño por parte de la empresa, y la calidad de la respuesta resultante de tal capacidad. Veamos ahora el otro polo. El extremo arquitectónico de aquella polaridad está representado por el caso en que la empresa está decidida a contratar el proyecto de una obra de autor de alto valor cultural y arquitectónico, que se inscriba dentro de las líneas contemporáneas más válidas y representativas de la mejor cultura arquitectónica de la época. En este caso, la empresa ha optado por una estrategia histórica: aquélla que, al menos desde el Renacimiento, ha sido adoptada por papas y príncipes, y heredada con el correr de los siglos por, prácticamente, todas las formas de poder económico, político y cultural. Consiste en utili-



LA ARQUITECTURA, CUERPO DE LA CORPORACIÓN

zar los grandes sistemas y géneros de la cultura y sus propios lenguajes y estéticas -relativamente autónomos respecto de otros niveles de la vida social- como prenda de autoexaltación (hoy diríamos de imagen). Se trata de un mecanismo de transferencia de valor de un sistema de signos a otro, de una semiótica arquitectónica a otra religiosa, política, empresarial, etcétera. El segundo sistema -la imagen de la empresa- recibe una suerte de transfusión de sangre donada por el primero -la cultura arquitectónica-; una sangre que no es de su mismo grupo pero que tiene la versatilidad del grupo universal. En este caso, si el proyecto es bien implementado, no hay disfunción. Esta estrategia no garantiza una traducción de los atributos de identidad diferenciales de la institución concreta, pero, esta "pérdida" es compensada con la potenciación de valores universales competitivos. Así, la sede central de la multinacional química puede responder al mismo estilo, variante tipológica y autor, que un ministerio o un banco.

Aquí, la zona crítica a la hora de aplicar y mantener esta estrategia es, sin duda, más ancha. No es frecuente, que la estrategia descrita esté textualmente expresa y asumida de un modo lúcido por los responsables de las actuaciones sobre el edificio. Generalmente, la demanda de corporativización -exasperada últimamente por la escalada de la agresividad concurrencial- no se limita a los cuidados por mantener el edificio impecablemente limpio e iluminado por las noches, con sus muy arquitectónicas letras de bronce en la parte alta de la fachada, o en las placas de mármol a un lado del por-

NORBERTO CHAVES

Asesor en estrategias y programas de identidad y comunicación corporativa, socio de I+C CONSULTORES (Barcelona-Buenos Aires).

Profesor invitado en seminarios de dirección de empresa, escuelas y eventos de diseño y comunicación de España y Latinoamérica.

Autor de *LA IMAGEN CORPORATIVA* (Gustavo Gil) Barcelona y *EL OFICIO DE DISEÑAR* (Gustavo Gil) Barcelona. Coautor de *LA MARCA CORPORATIVA* (Paidós) Buenos Aires.

tal, o en un monolito de granito en el jardín. La presión concurrencial, sumada al complejo de perdedor potencial latente en todo concurrente, actúa sobre las áreas de organización más proclives a la conducta paranoica, generalmente aquéllas que deben rendir cuentas de resultados. Para los ejecutivos de las áreas comerciales, los valores culturales de la arquitectura, por monumental que ésta fuera, no serán nunca suficientes para incidir sobre sus públicos. Y la presencia de la gráfica corporativa, en su versión más vendedora, será reclamada para la fachada de la obra que, con ello, se ve degradada al papel de mero soporte de la comunicación comercial.

¿Cómo ganar cuota de mercado sin perder patrimonio? ¿Cómo comer sin guisar la gallina de los huevos de oro? He aquí el problema; problema que, todo ha de decirse, la amplia mayoría ha resuelto mal o de modo imperfecto.

Antes y después de la comunicación integrada
La depredación del patrimonio corporativo, que tuvo su apogeo en la





LA ARQUITECTURA, CUERPO DE LA CORPORACIÓN

década de los sesenta, no ha quedado conjurada en la época actual de los valores agregados e intangibles. Mientras una empresa recrea su casa matriz, de un estilo racionalista impecable, reciclando con la rigurosa fórmula de Recuperación Estilística + Actualización Infraestructural + Reactivación Operativa, en la acera de enfrente otra empresa arranca brutalmente las espesísimas rejas Art Decó de una obra estilísticamente equilibrada y cerrada, y descompensa la fachada dejando en lugar de las rejas unos inmensos agujeros de cristal invisible, contundentemente corporativizados mediante la incrustación del mismo sistema de rotulación utilizado para la red de agencias de barrio, carentes de todo interés extrautilitario. El resultado de este movimiento de avance y retroceso es un híbrido entre ambas estrategias polares. ¿Qué diagnóstico puede hacerse de esta conducta? Pues, es muy sencillo: esta segunda empresa no ha accedido aún al estadio de la comunicación integrada. A cada canal, por separado, le exige todas las funciones promocionales posibles; la sinergia intermedios, concepto clave de una comunicación bien orquestada, es inaccesible para sus directivos y, por lo tanto, es imposible su implantación como método de gestión. La conducta alternativa es, sin duda, difícil de implantar en organizaciones aún demoradas en la cultura de la publicidad de los sesenta y, además, acorraladas entre la violencia comunicacional externa y la lentitud del desarrollo de capacidad ejecutiva interna.

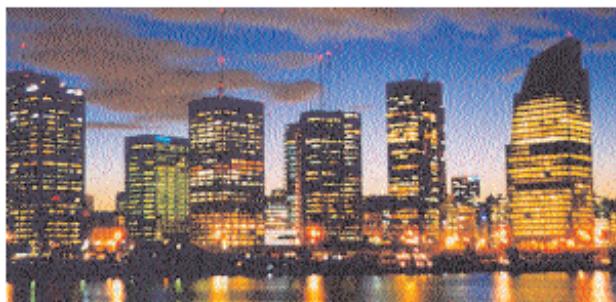
Conductas a implantar

Una conducta alternativa exigiría la implantación, de arriba hacia abajo, de una modalidad de gestión marcadamente por la capacidad de formulación de estrategia y de planificación racional y, a largo plazo, de la actuación comunicacional.

Ello implica, en el caso de la arquitectura:

1. Incorporar la estrategia de identidad en la planificación del desarrollo de infraestructura como un dato clave.
2. Definir políticas de uso simbólico de los recursos arquitectónicos, específicas para cada uno de ellos, en función de su papel dentro del discurso global de la empresa.
3. Planificar el uso de la arquitectura preexistente en función de un plan general de desarrollo de infraestructura.
4. Programar siempre toda intervención arquitectónica importante como un operativo combinado multimedia, que distienda las presiones comunicacionales sobre el edificio, mediante el auxilio de los medios complementarios.

HACEMOS DE SU COSTO UN BENEFICIO



La administración y operación de sus inmuebles le consumen tiempo y dinero. Aumente la capacidad de su negocio delegando esa tarea en nosotros.

En U.S. Equities transformamos los costos en beneficios.

Facility Management + Project Management + Maintenance

U.S. Equities Realty

Argentina: (54 11) 4820-4880 | Chile: (56 2) 695-0088 | Brasil: (55 11) 3079-5131 | Chicago: (1 312) 456-7000
masinfo@usequities.com - www.usequities.com

Buenos Aires | São Paulo | Santiago de Chile | Chicago | Detroit | Philadelphia

26 PROFESIONALES VS "... está con gripe ..."

26 PROFESIONALES VS "... se fue de viaje ..."

26 PROFESIONALES VS "... no trabaja más acá ..."

26 PROFESIONALES VS "... está en una obra ..."

26 PROFESIONALES VS "... deje su mensaje para ..."

26 PROFESIONALES VS "... no puede atenderlo ..."

**Estamos en contra de la improvisación,
el más o menos y la inspiración esporádica.**

Si necesita rediseñar o construir su oficina, elija una empresa que le dé garantías. En esa especialidad, somos uno de los líderes del mercado.

Le aseguramos el mejor proyecto al mejor costo y un estricto cumplimiento en los plazos de entrega. Y después de realizada la obra, respondemos rápidamente ante nuevas necesidades.

Llámenos. Tenemos un equipo de profesionales que quiere sumarlo a nuestra lista de clientes satisfechos.

Contract. La tranquilidad de trabajar con una empresa.



contract
AMBIENTES DE TRABAJO
W O R K P L A C E S