



Ricardo Commenge
Socio fundador - JELF,
COMMENGE & ASOCIADOS

Estrategias Logísticas en Empresas de Servicios

DIFERENCIAS ENTRE LOGÍSTICA DE BIENES Y SERVICIOS

La palabralogística está fuertemente asociada a flujo y almacenaje de materiales y productos desde el origen hasta el punto de consumo. Esta visión de complementariedad que le da a los productos su ubicación y su oportunidad, es correcta aunque quizás insuficiente para definir los alcances del fenómeno logístico.

En la transacción de bienes, es necesario completar adecuadamente todo el proceso de la cadena de abastecimiento que culmina con la posesión del bien por parte del cliente. A lo sumo se puede extender en algunos casos a un servicio posventa, pero en general el proceso culmina con la posesión del bien.

La "clave" del aprovisionamiento está en llegar.

En las organizaciones cuyo objetivo es prestar servicios, normalmente el producto no es un bien tangible, quizás por esta causa es que se genera una relación proveedor-cliente que se mantiene en el tiempo y que se basa en garantizar el estado de lo poseído.

La "clave" del servicio está en que esté disponible para que se pueda usar, lo que implica mantenimiento y respuesta ante cualquier inconveniente.

Operaciones que requieren equipamiento disperso, muchas veces con alta tecnología de campo, son absolutamente dependientes de logísticas bien diseñadas y gestionadas.

Existen múltiples ejemplos como la distribución de agua, la extracción de gas y petróleo, la minería, la telefonía fija y celular, las redes eléctricas, la televisión por cable, servicios públicos, etc., donde está claro que el modelo logístico definido para soportarlo constituye un severo condicionante de la calidad del servicio a obtener.

Aproximando una definición, podríamos decir que la Logística de Servicios trata sobre el proceso de coordinación de todas las actividades necesarias para el cumplimiento del servicio, a un costo razonable y con una calidad aceptable para el cliente.

Sin embargo, hay servicios esenciales donde la eficacia no puede sacrificarse ni un poco y el nivel de eficiencia a obtener tiene que compatibilizarse más que en cualquier otro caso con una calidad de servicio adecuada. El downtime de los elementos que componen el proceso, suele ser un indicador muy valorado, que no deberá comprometerse.

CÓMO DEFINIR LA LOGÍSTICA ADECUADA PARA CADA CASO

Es quizás en los servicios donde se percibe claramente la componente estratégica que tiene la disciplina, ya que será poco probable poder cumplir con las expectativas que se generan, sin planificar adecuadamente los soportes que la sustentarán.

En este aspecto es de destacar, que las decisiones de tipo estratégicas condicionan el diseño del modelo logístico a instalar y suelen ser de

difícil reconversión, por lo que es imprescindible que el primer nivel de la compañía avale las inversiones que se requerirán y los costos operativos que se asumirán.

Sólo con estos aspectos esenciales definidos se podrá avanzar en el camino correcto de las decisiones táctico-operativas, clasificación que se corresponde con un nivel más operativo.

Los esquemas de planificación y control de las actividades de operaciones y mantenimiento de

La "clave" del servicio está en que esté disponible para que se pueda usar, lo que implica mantenimiento y respuesta ante cualquier inconveniente.

las instalaciones, frecuentemente dispersos en una geografía muchas veces hostil, suelen ser los principales condicionantes para optimizar el servicio brindado y su costo asociado.

Se hace necesario componer una serie de variables de singular complejidad, donde factores geográficos, de funcionamiento, de equipos de transporte, climatología, características de las instalaciones, etc., deben necesariamente conocerse

con buen nivel de detalle para poder generar esquemas que den respuesta a los requerimientos impuestos por el servicio en la realidad

LA DESCOMPOSICIÓN DE LOS TIEMPOS

Es muy importante entender y discriminar claramente en qué se consumen los tiempos.

Tomaré como ejemplo el caso de un yacimiento de extracción de crudo, donde se detiene uno de los pozos productores.

El downtime se expresa como los metros cúbicos que se hubieran podido extraer si la instalación no hubiera estado detenida. Obsérvese que hay una medición concreta que se transforma muy fácilmente en dinero. Son \$, perdidos e irrecuperables.

No se puede "acelerar" el pozo para que genere más producción en el mismo tiempo, ni se pueden hacer "horas extras" porque el pozo trabaja 24 hs por día y 365 días por año. Realmente downtime es tiempo muerto.

Se percibe muy claramente que aunque podamos atender un problema en forma sumamente ágil, inclusive reparar muy rápidamente el desperfecto, hasta tanto el servicio no esté restituido el tiempo sigue corriendo y castigando el nivel de servicio, que se vincula directamente con el tiempo transcurrido.

Quizás en la definición del Modelo de Atención se decidió sustituir partes en el campo y reparar en taller para evitar que el tiempo de reparación forme parte del camino crítico, pudiendo efectuar la reparación fuera del tiempo de restitución del servicio. Esto es estratégico.

Por otro lado, la definición de qué stock de repuestos de emergencia llevar en la camioneta para facilitar la puesta en marcha de un equipo parado responde a una decisión de tipo táctica.

Pero en definitiva, los tiempos de restitución del servicio estarán severamente condicionados por el consumo de tiempos logísticos que



afectarán directamente el resultado final. Es dentro de esta categoría que se consideran aspectos como la detección del problema, el diagnóstico del mismo, la preparación de la solución, la gestión de partes y el Control de todo el proceso.

He intentado a través del ejemplo llamar la atención sobre la importancia que tiene hacer una descomposición de los tiempos en una forma lo más realista posible. Noté que no estoy hablando de obtener una precisión de tiempos estándar en esto, sino más bien manejarnos con orden de cifras y una clara identificación de en qué se consume el tiempo: viajando, esperando, inspeccionando, reparando, buscando materiales, etc.

Esta clasificación de los tiempos permitirá en muchos casos plantear alternativas al Modelo vigente sea por superposición de actividades que hoy se realizan en forma secuencial, sea por incorporación de Tecnología de comunicación que acorte los tiempos de lanzamiento de algunas tareas, o por cualquier otra idea que permita vislumbrar mejoras en los tiempos de resolución de los problemas, que en áreas de servicio suele ser lo que realmente importa.

PAUTAS DE ANÁLISIS

La coexistencia con la organización sobre la que se pretende obtener mejoras en su organización es ineludible. Conocer el entorno permite

familiarizarse y entender cuáles restricciones son:

- Ciertas
- Impuestas
- Insalvables
- Negociables

Si la pretensión de ser exhaustivo, conviene tener presente que sólo observando las actividades más destacadas podrán detectarse algunas características fundamentales, entre las que puedo citar:

- Dispersión Geográfica
- Diversidad de Instalaciones y Complejidad de Escala
- Modificaciones previstas en todo el sistema y Plan de nuevas Obras
- Características de la Tecnología instalada
- Identificación de rutinas de operación
- Criticidad de los procesos
- Personal y contratos involucrados
- Esquemas de comunicación, planificación y control
- Detalle de equipamiento disponible
- Niveles de inversión y costos de mantenimiento
- Estadísticas de Acciones e Inspecciones:

- Preventivas
- Correctivas
- Predictivas
- Estadísticas de down time y

- análisis preliminar de causas
- Revisión de criterios de asignación de prioridades
- Factibilidad de combinar acciones

Obsérvese que de la misma forma que en un proceso de Supply Chain, el análisis debe hacerse desde una visión de procesos con independencia de quien esté ejecutando cada parte, y esto es lo que garantiza la integralidad de la solución que se recomiende.

Por supuesto que dentro de este análisis se explicitarán aspectos contractuales con terceros, formas de pago e incentivos, incompatibilidades en las funciones asignadas, relación entre las especialidades intervinientes, organización de cuadrillas, dimensionamiento y tipo de flota utilizada, etc.

La aplicación de tecnología específica para asistir y controlar la operación es analizada dentro del entorno observado, para determinar los beneficios ciertos que podrían obtenerse por su aplicación.

LA PUESTA EN MARCHA

El análisis de las mejores prácticas puestas en marcha en otras compañías, no siempre podrán implementarse en la propia. Restricciones de distinto tipo: gremiales, geográficas, culturales, etc., pueden impedir la viabilidad de su implementación.

Repensar las mejores prácticas desde una perspectiva que reconozca las limitaciones existentes en la realidad

La ingeniería no es un asunto de soluciones perfectas, es hacer lo mejor que se pueda con recursos limitados, dentro del entorno de aplicación.

de aplicación, pero sin vulnerar la esencia con que las mismas han sido desarrolladas es quizás el desafío más grande de los próximos años. No hacerlo, nos condenará a aceptar bajar un escalón de eficiencia en los niveles alcanzados, lo que en muchos casos representará lisa y llanamente no poder competir.

La ingeniería no es un asunto de soluciones perfectas, es hacer lo mejor que se pueda con recursos limitados, dentro del entorno de aplicación. En este aspecto las soluciones flexibles, siempre se adaptarán más rápido a su evolución y la eficiencia de la recomendación que se proponga nunca deberá condicionar su eficacia.

Por otra parte, es necesario considerar que el análisis se ha realizado sobre el proceso en forma integral y puede resultar que las mejoras deban instrumentarse fuera de nuestra propia organización, por ejemplo en un contratista.

Por último, quiero hablar sobre un recurso clave cuando de este tipo de fenómenos se trata: el tiempo.

Descartemos trabajar en este tipo de fenómenos con los conceptos de tiempos estándar. Si logramos determinar tiempos aceptables y ceñirnos a ellos será más que suficiente. En general los mayores nichos de ineficiencia no se dan cuando las cosas se están ejecutando, si no cuando aparecen aspectos de coordinación, esperas, superposiciones, etc.

Ningún ejecutivo contrata a un consultor por considerar que conoce mejor su negocio que él mismo sino por el aporte de una mirada diferente sobre los procesos de todos los días.

Mirar las cosas desde otro lugar permite proponer acciones que rompen con los esquemas clásicos de resolución de problemas, y esto suele ser muy valorado por los gerentes de línea.

La solución propuesta por un externo será tanto más original cuanto más práctica resulte su implementación.

Para ello, es necesario disponer de un equipo de gente entrenada, que capte con rapidez la situación vigente, y por sobre todas las cosas que sepa escuchar a la gente, verla trabajar, dedicarle tiempo y tener mucha paciencia hasta que aparezcan los hechos que evidencien los problemas. Entender bien el entorno y cultura de la organización y darse tiempo para evaluar soluciones alternativas practicable favorece notablemente esa mirada 'desde otro lugar' que propugno.

 <p>LOGISTICA & SUMINISTROS</p> <p><i>"...SU SOCIO ESTRATÉGICO EN OPERACIONES Y LOGÍSTICA"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de optimización de la Cadena de Abastecimiento Logística. • Realizar estudios de mejora continua en las diferentes áreas del negocio. • Toma de Inventarios Generales, Cíclicos Semanales y Mensuales. • Venta de envases y embalajes (stretch film, cintas de embalaje, masking tape, etc.) • Venta de merchandising (gorros, polos, maletas, etc.) <p>CONTACTENOS Central: +511 351 8549 Nextel: 417*4837 RPC: 9946-98376/9873-21482 E-mail: ventas@logisticaysuministrosroca.com</p> <p>www.logisticaysuministrosroca.com</p>	 <p>SGE</p> <p>SERVICIOS GENERALES Y EMBALAJES S.A.C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio In Home. • Embalaje, etiquetado y empaquetado. • Embolsado, pregado, conteo, revisión, etc. • Palletizado, estiba y desestiba. • Entrega de reporte de servicio producido. <p>Calle Juan Berrueta 188 - Urb. Los Portales de Javier Prado Alt Central telefónica: +511 351-8549 Nextel 51*117*6661 RPC +511 99836-7444 E-MAIL: july.oncaosembalajes.com</p>
--	--