

Protocolo Logístico: Instrumento clave para la Logística de Aprovisionamiento tercerizada

por Ing. Pablo Sosa, director de la Consultora MT Servicios Profesionales*

La logística de aprovisionamiento brinda servicio a los procesos industriales, reforzando esta idea aún más, si dicho aprovisionamiento es llevado a cabo por un operador logístico externo. Una modalidad habitual en el mercado.

En la medida que en la operación van surgiendo distintos tipos de problemas, que terminan generando incumplimiento del abastecimiento y por ende indeseables impactos en la operación industrial abastecida, las relaciones se tensan, con culpas y descargos que viajan en ambos sentidos. Incluso algunas se concretan en imputaciones de costo, y se ingresa en un círculo de "desmejora continua", que peligrosamente puede concluir en severas sanciones comerciales o recambios del operador logístico contratado.

Quisiéramos detenernos y hacer foco en la situación descrita con vistas a analizarla y evaluar mecanismos de prevención.

Nos surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Si tercerizamos la operación de abastecimiento, maneja el operador asignado el 100% de dicha operación?
- ¿Tiene control sobre todos los factores claves de la operación?
- ¿Cuál es la frontera entre abastecimiento y producción?
- ¿Dicha frontera, coincide con los términos comerciales de responsabilidad asignada al operador contratado?

Un concepto de fondo es que si bien el aprovisionamiento es llevado a cabo por un operador o un área externa, los procesos de abastecimiento son comunes independientemente de quién los opere. Bases de datos de productos (tasas de uso – medios de recolección – etc.), Programación, Planificación de mediano plazo, Proveedores de componentes y materias primas, son sólo algunos ejemplos de las acciones que maneja el dueño del proceso de producción.

Según la naturaleza de la operación y la particularidad de la tercerización, esta lista podrá ser más o menos extensa; pero lo suficiente como para justificar el concepto de procesos compartidos al que se hacía mención.

Planteado el problema y su causa raíz nos queda entonces encontrar la solución. Y aquí es donde entra en juego el Protocolo Logístico. El Protocolo Logístico es el documento que debe definir técnica y operativamente cómo será el funcionamiento de la operación de abastecimiento; sin dejar de tener en cuenta tanto el concepto de procesos comunes como así también las responsabilidades del operador contratado.

Los capítulos que un protocolo no podría dejar de tener serían los siguientes:

- Procedimientos operativos: describir en detalle "quién hace qué y cuándo, y que debe hacerse si no lo hace". "quién" se refiere a empresa – operador logístico – proveedores de materiales – otros operadores (despachantes por ej).
- Información: contenido, frecuencia, canales, interlocutores. Esta definición no debe atentar contra la comunicación informal fluida que existirá entre los actores de la operación.
- Mejora Continua: establecer una organización virtual de equipos de mejora, predefiniendo al menos a los líderes de dichos equipos (que tendrán como integrantes a representantes de todos los actores). Estos equipos serán los que aborden la solución a los distintos problemas operacionales que se presenten.
- Indicadores: que medirán la performance del abastecimiento y también subprocesos internos del mismo. Entre otros: Cumplimiento de Plazos, de cantidad, problemas de calidad de handling, cumplimiento de entrega de proveedores de componentes y materias primas, problemas de documentación, cumplimiento de avisos establecidos en los procedimientos, y por supuesto todas las mediciones de eficiencia y costos que se deben realizar en este tipo de operaciones.

Será quien tenga a cargo la logística quien deberá diseñar el protocolo, para luego discutirlo y acordarlo con el resto de los actores involucrados. Cada lector de este artículo evaluará si este instrumento puede solucionar o no sus problemas operativos, pero es interesante compartir la experiencia de que una vez que una operación comienza a trabajar basada en un protocolo logístico, parece increíble que haya funcionado sin el mismo.

*El Ing. Pablo Sosa es director de la Consultora MT **Servicios Profesionales** (reemplazar por Consultoría en Operaciones), especializada en Operaciones, Logística, **Reingeniería de Procesos** (**reemplazar por Procesos**) y Sistemas de Gestión de la Calidad.

Asimismo, es profesor de Operaciones y Logística en programas MBA de UADE Business School y en el Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés.