

sentido esperamos que antes de darnos un problema, los proveedores/contratistas ya vengan con las soluciones. De igual forma, de nosotros hacia nuestros clientes internos, los usuarios. Uniendo las experiencias, pueden salir mejores soluciones, esto último lleva a asistirte de los que más saben interna o externamente.

TM: ¿Un área logística puede ser medida de acuerdo a su productividad?

OU: Por supuesto, medimos, controlamos y administramos los principales procesos en la cadena de abastecimiento mediante los KPI's: Compras: LT de compra y compradores, ahorros; P&CI: S/L, T/O, stock, consumos; Almacenes: Precisión del inventario, Discrepancias; Transporte: Volumen/Peso, dentro de lo más importantes. Hay que tener en cuenta que administramos un presupuesto de 70-75% del presupuesto de la empresa en suministros y contratos de servicios, en ese sentido, se deben definir los principales check points y que ayuden a la gestión, no se trata de tener números y que no nos sirva de nada, deben tener un sentido. En el caso de un proyecto es el expediting de tal manera de llegar al cumplimiento de las fechas, estar alienados al presupuesto y con el menor recurso.

TM: ¿Cómo definen la compra de maquinaria?

OU: Sigue un proceso de procedimientos y aprobaciones empezando por la presentación para aprobación al Board en un Capex, emisión de un documento interno para el sustento (API), requerimiento (definición técnica de la necesidad), cotizaciones solicitadas con el Opex para su evaluación, conjuntamente con el soporte postventa (repuestos, servicios). Buscamos estandarización de marcas con el menor costo operativo.

TM: ¿El tener muchos proyectos a la vez les obliga a adquirir unidades o es que solo incrementa el número de maquinaria alquilada?

OU: Por lo general está enmarcado en la planificación de un proyecto. Si fuera el caso, esto se considera como una contingencia dentro del presupuesto. Si se suman proyectos similares que requieren un mismo equipo, habría que hacer el análisis costo/beneficio, sino se alquila. Sucede que podemos solucionar el momento, pero podemos incrementar el OPEX a las áreas usuarias una vez culminado el proyecto, mucho más aun en operaciones medianas/pequeñas donde los sobrecostos son más sensibles.

TM: ¿Cómo aprecia las políticas de mantenimiento preventivo y correctivo?

OU: Es muy importante para nuestra área. Esto ayuda a planificar los futuros abastecimientos y negociaciones con nuestros proveedores. Adicionalmente, esto debería llevar a no tener correctivos por lo general, sin embargo, no nos escapamos de tenerlos por condiciones operativas, de mantenimiento o fortuitas. En ese sentido hay un procedimiento para atención de emergencias o para atender correctivos de acuerdo a su necesidad, adicionalmente esto nos lleva a analizar el Costo Total de Adquisición de los equipo, su proyección de continuidad operativa o cambio de la misma independientemente de su vida útil.

TM: ¿Ustedes lo hacen directamente?

OU: Sí, pero siempre es importante mantener las reuniones y comunicaciones con las áreas usuarias y de mantenimiento para conocer los programas de producción/operación y de mantenimiento de maquinaria y equipos en un corto, mediano y largo plazo. Básicamente nos basamos en el histórico

de consumos, pero podrían haber alteraciones en base a horómetros, mayor/menor producción, alta/baja de equipos, entre otros. Nuestro trabajo no debe ser de escritorio, debemos ir al campo. Finalmente debemos estar alineados a las estrategias de mantenimiento.

TM: ¿Cómo evalúan y eligen a los proveedores de productos?

OU: Partimos primero desde la necesidad, por lo general buscamos trabajar con representantes o distribuidores de la marca, según sea el caso, ya que está acondicionado a la demanda o políticas que la marca tenga globalmente. Nuestros proveedores son homologados por un externo y de manera interna, tenemos unas políticas al respecto con el acceso de los proveedores a nuestros registros. Con ello procedemos a su alta en el sistema y la documentación del proceso, queda en esta. Finalmente respecto a su evaluación, tenemos la estadística de discrepancias y CRT para evaluar el porcentaje de entregas a tiempo.

TM: ¿Podría pasar que un proyecto se paralice por la falta de materiales? ¿Les ha ocurrido en algún momento?

OU: Si podría pasar y en cualquier proceso de la cadena de abastecimiento. Ha pasado por responsabilidades internas y externas. Cuando me refiero a variables internas son falta de seguimiento, una falta de planeamiento, desviaciones de acuerdo a lo solicitado. Y en el caso de las externas: incumplimiento en la fecha de entrega del proveedor (fabricaciones, importaciones, transportes entre otros), adicionalmente podemos incluir factores climatológicos, huelgas o similares que no son factibles de prever. Es importante analizar el contexto en torno a un abastecimiento para poder minimizar riesgos y siempre pasa por una adecuada planificación. **TM**