

Prestación de Servicios Logísticos a un Hospital

D. PEDRO A. RUBIN IGLESIAS. *Presidente de la Asociación Española de Empresas de Almacenamiento y Distribución*

1. Introducción

He tomado del propio título de estas Jornadas el motivo de reflexión introductoria de lo que será mi intervención: La referencia que en él se hace a “los costes”.

1.1. Análisis de los costes industriales

Es conocido que en todo proceso industrial (últimamente también se aplica a las actividades de servicios), como una faceta más de la gestión empresarial y ya desde principio de siglo, se han venido haciendo estudios para la reducción de costes; especialmente por la vía del análisis de la utilización de los tiempos de las actividades productivas. Quiero decir, que se le prestó una atención total a los tiempos de las operaciones que añadían valor al producto.

Las “otras” operaciones, aquellas que a pesar de incrementar el coste del producto no incrementan su valor, aunque eran tenidas en cuenta en los estudios de métodos y tiempos, sólo eran consideradas cuando estaban relacionadas directamente con el proceso productivo. Se olvidaban (o simplemente no se consideraban), aquellas otras que se producían antes y después del mismo: Transporte, manipulación y almacenamiento de materias primas y otras de

naturaleza equivalente pero, que afectan al producto terminado. Ciertamente, y con independencia de que existieran o no, técnicas que permitieran la reducción de costes de estas operaciones, hay que reconocer la dificultad de su estudio debido a que parte de ellas se desarrollan de modo aleatorio, son generalmente complejas, con gran contenido manual y, entre otras cosas, casi nunca mecanizables.

1.2. Mejora de la productividad global

Efectivamente, a partir de los estudios anteriormente indicados a los que hay que añadir los efectos derivados de la aplicación de los programas de mejora de calidad a los que la competencia creciente obligó a desarrollar, se lograron reducir, casi hasta el límite posible, la duración y coste de los procesos productivos. Sin embargo y claro está, dependiendo del producto, cuando se hacía el análisis de productividad global, se observaba que los ahorros, referidos al coste total, significaban una reducción porcentual muy pequeña que, además, decrece en el tiempo.

1.3. Los costes logísticos

Hubo entonces que volver la vista hacia el lugar donde todavía cabía la posibilidad de nue-

vos ahorros: la gestión del aprovisionamiento y la manipulación de materiales, así como las formas de almacenamiento y de distribución de las materias primas y de los productos terminados: en definitiva, hacia el conjunto de las operaciones logísticas.

La importancia económica de estas operaciones era ahora mayor: No solamente no se había reducido su valor inicial, (en algunos casos incluso se había incrementado), sino que, como consecuencia de la reducción de los tiempos productivos, se había elevado su importancia relativa en el coste total del producto.

1.4. La informática y la Logística

La posibilidad de realizar el análisis de las operaciones logísticas y por tanto de acometer las acciones tendentes a su simplificación o simple reducción, se debe en una gran parte, (evidentemente el avance tecnológico general también ha influido), al desarrollo alcanzado por la informática en los últimos tiempos.

Sin el tratamiento mecanizado de datos, sería absolutamente imposible el desarrollo de la logística y actividades afines a ella, tal y como actualmente se conocen.

2. Actualidad de las actividades logísticas

Por todas las cosas dichas hasta el momento y por otras muchas en las que ahora no nos vamos a detener, es un hecho innegable la actualidad que la Logística, en sus variadas formas de aparecer y aplicarse, tanto en la Industria como en los Servicios, tiene en la actualidad.

Estoy convencido, al igual que en su momento le ocurrió a la Organización dada su interrelación con el resto de las funciones de la Empresa, que la función Logística ha tomado el relevo en las tareas organizativas y asume dentro de la vida de la empresa la función coordinadora del resto de las funciones.

También hemos de tener en cuenta que:

- El concepto de logística integrada empezó a ser considerado por primera vez dentro de la gestión empresarial hacia el 1960. Es por tanto, un lenguaje y una tecnología de aplicación a la gestión de la empresa relativamente nueva.
- En esa época, y aún en el momento actual, el concepto de logística para muchas Compañías nace a partir de la Distribución Física, (almacenamiento, manipulación de materiales y mercancías y transporte; actividades que no dejan de ser sino una parte de la Logística) y gracias a la información que estas actividades canalizan hacia las áreas de Aprovisionamiento y Gestión.

2.1. Algunas definiciones de Logística

Podemos definir la logística como "la Función que coordina los *flujos de materiales y de información* desde el origen hasta el usuario final, de modo que se satisfagan las exigencias de cantidad, lugar y tiempo, cumpliendo los objetivos de Servicio establecidos por la política general de la compañía, optimizando los recursos y, en definitiva, el coste".

Hay muchas más definiciones. En cada una de ellas se hace hincapié, o se refuerza la importancia de aquel factor que al autor de la

definición le parece más interesante, tiene más incidencia en la actividad estudiada o, simplemente, va a influir en su utilización posterior. Veamos un par de ellas:

- “La logística empresarial consiste en la gestión de los stocks en movimiento o en reposo. Los stocks están en movimiento cuando se transportan hacia la producción, cuando circulan a través del proceso de producción o cuando se distribuyen a los puntos de consumo. Los stocks están en reposo cuando están en almacén. El objetivo del experto en logística es lograr la máxima eficiencia de la inversión en stocks, compatible con el soporte de las actividades de producción o mercantiles y con el mantenimiento del servicio al cliente”.⁽¹⁾
- “Logística es la tecnología del arte de la circulación física del flujo de mercancías que una empresa expide, transfiere y recibe sincronizando los ritmos: más ampliamente se puede definir como el arte de dirigir el flujo de materiales y productos desde su origen hasta el consumidor”.⁽²⁾

3. Realización directa o subcontratación de la actividad logística

En cada Empresa, Industrial o de Servicios, se van a presentar tareas logísticas que habrá que resolver y gestionar con recursos cada vez más complejos, debido al propio y al general desarrollo tecnológico.

El resultado del desglose de tareas de la función logística dentro de la estructura de la empresa, las definiciones derivadas de la planificación estratégica, los objetivos a alcanzar y aquellos otros factores del entorno que determi-

nan la actividad de la Empresa o Ente, serán los que propicien la decisión de realizar las tareas logísticas por sí misma o a contratar para su realización en su totalidad o en parte a una empresa especialista.

El adecuado análisis de estas operaciones permitirá a los empresarios, cualquiera que sea su actividad, obtener una mejor rotación del producto terminado, una gestión precisa de los stocks, un exacto cumplimiento de los plazos de entrega a clientes, un conocimiento puntual del momento en que el cliente dispone de la mercancía para poder facturar sobre bases firmes, etc. También permitirá disponer de una más correcta planificación de sus producciones con una más ajustada realización de los programas de aprovisionamiento que redundará en una mejor previsión de tesorería y, en definitiva, en la optimización de la Gestión Global de su Empresa.

Entre los objetivos estratégicos a obtener con la subcontratación de estos servicios, el empresario también puede obtener: una estabilización de los recursos propios, prescindir de actividades ajenas a su especialidad, reorientar las líneas de sus inversiones hacia áreas afines a su actividad principal, etc.

Por último, el simple contraste entre los costes requeridos por el Servicio y los beneficios alcanzados, puede ser muy ilustrativo y constituir por sí solo un objetivo muy interesante.

4. Empresas especializadas: Empresas ADIF

Con estos antecedentes aparecen en el mercado una nuevas empresas que definiremos

como Empresas de Servicios, en el sentido amplio de la palabra, en el campo del Almacenaje, la Manipulación y la distribución Física de mercancías pero, desde mi particular punto de vista, que han de darle un especial énfasis al tratamiento de la documentación que las acompañan, de modo que la información relacionada con ambos flujos (el de la propia mercancía y el de la documentación), trasladada a sus Clientes por el medio más idóneo escogido por cada uno de ellos, les permita a éstos realizar una mejor y más rentable gestión económica de su actividad.

Las Empresas ADIF, Empresas de Servicios de Almacenaje y Distribución Física, pueden sustituir, y de hecho sustituyen en diferentes grados según los casos y el tipo de organización específica de las empresas a las que prestan sus servicios, a los departamentos de las empresas Contratadoras que venían asumiendo las funciones equivalentes.

4.1. Recursos utilizados por las empresas ADIF

Los recursos genéricos utilizados para el desarrollo de la actividad que, tanto en tamaño como en el resto de características vendrán determinados por las exigencias impuestas por el cumplimiento de la Calidad de Servicio establecida por la ADIF, la requerida por los Clientes, y el definido por la Reglamentación vigente para cada uno de ellos. De modo resumido son los siguientes:

- Personal cualificado.
- Almacenes con las características adecuadas y específicas para cada producto:

estanterías, carretillas, elementos de manobra, manipulación, seguridad y control.

- Camiones y camionetas para la distribución.
- Equipos y sistemas informáticos con aplicaciones capaces de intercomunicarse con los Clientes trabajando en "tiempo real".

Es imprescindible que la gestión de toda la información generada a lo largo del proceso y el proceso mismo de Recepción de mercancía-Almacenaje-Preparación de órdenes de servicio-Entregas-Incidencias-Validaciones, esté soportada por un Sistema informático en "tiempo real", que además permita la intercomunicación, mediante protocolos específicos o estándares, con los ordenadores de los Clientes, de modo que quede garantizada, en todo momento, la rapidez en el conocimiento de los hechos así como la fiabilidad de los mismos.

Esta intercomunicación entre los ordenadores de los Clientes y el Prestatario de Servicios también permite a ambos la explotación, de modo directo, de la información que se gestiona y genera en el/los Almacén/es de la compañía de Servicios.

El Soft necesario, por tanto, ha de ser diseñado específicamente para la actividad y permitirá realizar todas las gestiones de: almacén, preparación de pedidos, distribución, facturación, estadísticas, contabilidad, etc., y en resumen, toda la gestión integrada en "tiempo real". Podemos saber, con exactitud, las existencias de un artículo, dónde y cómo está un pedido determinado en cada momento, y también conocer las incidencias que pudo tener éste en el momento de la entrega.

4.2. Características de las empresas ADIF

La empresa ADIF ha de tener un perfil adecuado y sólido, que pueda verificarse y que presente características como las siguientes: Know-how específico y contrastado, fiabilidad y conocimiento de los Servicios ofertados, experiencia en la gestión de su propia explotación, alta calidad en la realización de los servicios, estructura flexible, ágil, eficaz y precisa, aplicación informática con estructura abierta y funcionamiento a “tiempo real”, capacidad financiera, etc.

Aunque como en todas las actividades, hay puntos de transición en los cuales es difícil deslindar la actividad que desarrollan empresas ADIF por sus exigencias tecnológicas, presenta características claras y diferenciadoras de las de otras empresas de Servicios Logísticos. Entre estos elementos diferenciadores merece la pena mencionar a modo de ejemplo la necesidad del más alto desarrollo en los sistemas informáticos, la disponibilidad de instalaciones y elementos de maniobra y manipulación diferentes y diferenciados sujetas a las Reglamentaciones específicas dimanadas de diferentes Ministerios, gran capacidad de intercomunicación y transferencia de datos, personal altamente cualificado, organización interna muy depurada y ágil, estructura versátil, etc.

Todo ello y en resumen, para que “el producto” que las empresas ADIF entregan a sus clientes, por ejemplo el volumen y la calidad de la información de las entregas, la situación de los pedidos y sus incidencias, etc., sea ajustado a las necesidades del demandante del servicio para lo cual será exacto, puntual, de acuerdo con la

realidad del momento en que se produce y con la extensión y abundancia establecida.

A modo de resumen y como se desprende de lo dicho hasta el momento, el objetivo último de una empresa ADIF, desde mi punto de vista, consiste en facilitar a sus clientes información veraz, exacta y puntual de las existencias de su mercancía en el almacén, si es el caso y, la todavía más importante, completa información de la situación de las órdenes de servicio, sobre todo la relativa al momento de las entregas con las incidencias que pudieran ocurrir.

4.3. Productos a tratar por una empresa ADIF

No todos los productos son susceptibles de ser tratados por las empresas ADIF y, mucho menos, la totalidad de los que se encuentran en el mercado. Es necesario acotar una parte de ellos y orientar la actividad de la ADIF a un campo o segmento limitado de productos a los que se adecúan los servicios que ésta va a prestar.

4.4. Servicios que presta una empresa ADIF

Una empresa ADIF puede realizar operaciones logísticas que tengan lugar antes o después del proceso de fabricación de un producto. En esta ocasión nos referiremos solamente a las que actúan sobre los movimientos y almacenamientos de productos terminados.

Los servicios se concretan entonces a la recepción, manipulación, almacenaje (centralizado o descentralizado), y nueva manipulación de la mercancía para que, en el momento que el

Cliente lo desee y con las peculiaridades que éste defina en cada caso, pueda ser entregada donde le interese: almacén de día, plantas de especialidades, farmacia, etc., (para el caso de Hospitales), en las condiciones que él tiene pactadas y convenidas.

El trabajo de una ADIF contempla y desarrolla no sólo las actividades que le permitan manipular y transportar las mercancías, sino que también y a la vez consiste en controlar los flujos informativos, tanto de entrada como de salida, relacionados con dichas actividades.

Es absolutamente imprescindible entonces, para lograr éxito en el desarrollo de estas funciones, que la empresa ADIF gestione integralmente el “Flujo de mercancías” y el “Flujo de la documentación-información”, de modo que logre una perfecta coordinación entre ellos. Esta gestión, para ser eficaz, debe hacerse utilizando, los medios que la informática y la telemática pone a nuestro alcance y que permite la intercomunicación de las empresas de Servicios ADIF con sus Clientes.

Hay que resolver los problemas de coordinación derivados de la propia interconexión de flujos. Uno de los más importantes es el de tener perfectamente identificado el estado en que se encuentra la orden de servicio ante posibles informaciones solicitadas por los Clientes o por los usuarios finales del servicio. Debe de atender, además, otras informaciones, también requeridas por los Clientes; por ejemplo: artículos bajo mínimo, artículos con caducidad, control de lotes a efectos sanitarios, existencias en cada momento, partes de movimientos, pedidos u órdenes de servicio pendientes, etc.

Por otra parte, la colaboración con los Clientes, esto es, los Contratos de Servicio, pueden tener diferentes coberturas: Desde la realización de un Servicio integrado a partir de la salida de las líneas de producción (caso de los industriales), hasta la entrega al destinatario final, incluyendo la selección y ejecución de la obra del almacén, su equipamiento y disposición en planta idónea, etc., a solamente una de las tareas que componen la cadena de Servicios Logísticos.

El Servicio también puede realizarse dependiendo de las características del Cliente y del producto a manejar, en régimen de exclusividad con almacenes dedicados o compartiendo instalaciones con otros Clientes. Los costes y la estrategia permitida con cada opción es un factor a tener en cuenta en el momento de la contratación.

Por último, podemos tener dos variantes en el modo de gestionar el stock: Centralizado o descentralizado.

5. Integración de la ADIF con la empresa contratadora

Establecido el Contrato de colaboración o Prestación de Servicios, la gestión realizada por una ADIF se desarrolla en íntima colaboración con los Clientes de modo que, en muchas ocasiones, se integra dentro de su propia estructura formando una parte más de la misma, sin perder por ello ninguna de ellas sus características de Compañías independientes.

6. Prestación de servicios por una ADIF a un Hospital

En el depósito de la ADIF se realizaría el almacenamiento de la mercancía utilizada en los

hospitales para desarrollar su función, la preparación de las órdenes de servicio diarias para cada GFH, su entrega en el plazo y en el lugar establecido, con una atención especial a los posibles pedidos urgentes.

Se haría el correspondiente seguimiento informático, en “tiempo real”, de todas las situaciones que, en cada una de las etapas de la actividad, se pueden producir a través de adecuada intercomunicación con el Hospital, de tal manera que quede garantizada en todo momento la rapidez en el conocimiento de los hechos así como la fiabilidad de los mismos.

Servicios equivalentes a los indicados para los materiales, cuya descripción veremos más adelante, podrían realizarse con la aplicación de las técnicas diferenciadas oportunas a la documentación necesaria y utilizada para el desarrollo de la actividad fundamental de los hospitales.

El servicio puede contemplar el establecimiento de un almacén regulador central que atienda a todos los hospitales de una Comunidad, lo que coadyuvaría a la posibilidad de la realización de la gestión de aprovisionamiento integrada y con el mismo ámbito. Habría que complementarlo con almacenes de apoyo en diversas zonas de la Comunidad e incluso con otros particularizados para algún hospital.

Las alternativas a lo anterior no presentan dificultad: Se establecerían tantos almacenes particularizados por hospital como se considerase necesario y su funcionamiento entonces sería mixto, esto es, tendría uso como almacén regulador y como plataforma de distribución.

El horario de trabajo dentro del almacén teniendo en cuenta la especificidad de un hospi-

tal, podría ser continuado y sin interrupción durante todo el día no descartando la posibilidad de la implantación de un turno de noche. Naturalmente estas decisiones serían objeto de análisis y valoración del coste.

Para las posibles Urgencias que puedan surgir en Domingo o el Sábado a la tarde, se dispondrá de los medios que, en caso necesario, atenderían estos requerimientos. Se trabaja durante todo el año no existiendo, de cara al Hospital, salvo que así se pactase, período vacacional.

7. Mercancías de un hospital a tratar por una ADIF

Normalmente serían las mercancías de mayor volumen y sujetas a mayor stock, pertenecientes a diversos Servicios de los Hospitales, tales como:

- Almacén General
- Farmacia
- Papelería
- Informática
- Concursos
- Documentación
- Etc.

Las no especificadas son generalmente mercancías de laboratorios farmacéuticos como por ejemplo: Compresas, gasas, vendas, apósitos, contenedores, jeringas, agujas, goteros, batas, mascarillas, gorros, guantes, paños, sondas, kleenex, pañuelos, suturas, etc.

8. Funciones a cubrir en un hospital por una ADIF

Las funciones que pueden desarrollarse desde el almacén de una ADIF para el servicio a hos-

pitales, de modo resumido, son las siguientes:

- Recepción de toda la mercancía correspondiente a los diferentes Servicios del Hospital.
- Verificación de ella en cantidad y en calidad.
- Notificación al hospital de la mercancía recibida así como de las posibles roturas o diferencias que pudieran detectarse en la recepción.
- Codificación con el código del Hospital de los diferentes productos que se reciben con la descripción y referencia del proveedor.
- Almacenamiento respetando todos los requisitos necesarios: Fecha de entrada, caducidad, fifo, lote, etc.
- Control de existencias por unidades de producto.
- Recepción de órdenes de servicio de y para cada Grupo Funcional Homogéneo (en adelante GFH), a ser posible vía intercomunicación. Impresión de la orden.
- Extracción de la mercancía del almacén y preparación de pedidos.
- La preparación de pedidos manipulando unidades obliga al correspondiente empaquetado. Para ello, la compra de los embalajes y el precinto sería definido por cuenta de quien corre, en las condiciones de Servicio.
- Para diferenciar el destino de los bultos, aunque sean completos y cuando son de la misma naturaleza, es necesario el etiquetado de los mismos.
- Entrega en el Hospital en los correspondientes GFH, en las fechas y horas concertadas o requeridas.

- Ubicación, con la consiguiente clasificación, dentro del Hospital, en los lugares requeridos, de las diversas mercancías.
- Mantenimiento e información permanente de la situación de los stocks.
- Atención a pedidos urgentes: Operativa establecida.
- Atención a pedidos y operaciones especiales: Por ejemplo Concursos.

9. Efectos obtenidos por el hospital con la contratación de servicios logísticos

No es nuevo para un hospital el subcontratar servicios. Lo que sucede en este caso concreto es que, al igual que ocurre para las empresas industriales, la integración de la compañía de servicios logísticos con el funcionamiento del hospital es mayor, obligando por tanto a una alta coordinación de funciones específicas de cada uno.

De todos modos, el hospital se va a beneficiar de su posición de demandador de servicios en relación con la ADIF, lo que le va a asegurar y significa como cosas más importantes: tener acceso y usar de una tecnología específica para resolver los problemas logísticos de mercancías, disponer de un servicio durante todo el año sin interrupción, tener costes variables para una parte importante de estos servicios y adecuados a las diferentes estacionalidades y estar exento de la correspondiente gestión del personal que cubre estos servicios.