

¿Por qué fallan los proyectos en Logística?

A pesar de décadas de experiencia, metodologías y tecnología, los proyectos logísticos siguen fracasando. Cambios en el alcance, subestimación de tiempos y costos imprevistos son solo algunas razones. ¿Por qué seguimos cayendo en los mismos errores? Analizamos estos desafíos con una mirada crítica y un toque de humor, porque –por supuesto– esto solo pasa en otras empresas.



pensando –a propósito– en proyectos de construcción o ampliación de centros de distribución, en implementación de WMS y en muchos otros: proyectos complejos, que han requerido importantes montos de recursos y han sido programados para varios meses. Como usted es un experto en estas lides, conoce al dedillo la tríada sagrada de todo proyecto: Alcance, Tiempo y Costos.

Alcance

Los problemas del Alcance son un clásico. Conozco un amigo al que le encargaron el proyecto de un nuevo centro de distribución; una vez acordado el diseño con empresas de arquitectura y construcción, la gerencia general –inspirada por las musas creativas– cambió algunas especificaciones e incorporó otras... más de una vez. Creo que fue él mismo el que invitó a su mujer a un paquete de vacaciones “todo incluido”, pero al parecer el “todo” de ella no coincidía con el “todo” de él, así que esos días no terminaron muy bien (shhht, si quiere detalles, comuniquémonos por interno). Las expectativas no siempre coinciden con la planificación y la planificación no siempre coincide con la ejecución. ¿Suenan conocidos?

Tiempo

Con una cerveza en la mano, un colega me cuenta qué hace cuando le piden estimar el Tiempo en un proyecto. Si responde “para mañana”, ese plazo será casi una camisa de fuerza. En-



Por Rodolfo Torres-Rabello. Profesor Gestión de Operaciones Universidad Alberto Hurtado. Consultor Internacional en Excelencia Operacional y Supply Chain Management. Coautor de “Supply Chain Management: logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro”. Libro en proceso de actualización. Miembro del Comité Editorial de la revista Negocios Globales.

Esto no ocurre ni ha ocurrido en su empresa. A usted tampoco le ha ocurrido, así que no se ponga en guardia. Hablemos de los otros. En otras empresas –distintas a la suya, insisto–, ocurren situaciones un tanto incómodas, por ejemplo, proyectos que se atrasan o que no cumplen su presupuesto (¡horror!). Lo curioso es que, a pesar de tantos y tantos años de modelos, de software y de docencia impartida, continúan las decepciones en la implementación de proyectos en el mundo logístico y, en general, en las operaciones.

Con la tranquilidad de que ni a usted ni a mí nos ocurre ni nos ha ocurrido jamás, podemos analizar en perspectiva algunas razones de estos horrores. Y, de paso, aprovechemos de practicar el milenarismo arte del “gossip” (en inglés, para que suene más elegante). Estoy

tonces, algo en su interior le dice que multiplique por dos, por tres o por “ene” y contesta “dentro de una semana”. Y cuando su jefe le pregunta si puede hacerlo en menos tiempo, mi colega mueve tristemente la cabeza y dice que de ninguna manera, que el mínimo tiempo en que puede hacerlo es una semana, ni un día menos. “Así me cubro la espalda”, me dice. “Si digo un día y no cumplo, me cuelgan de cierta parte!”.

No es que mi colega sea intrínsecamente perverso. Tiene que hacerlo así -me explicó muy seriamente- porque no es lo único que hace en su empresa. Me cuenta que participa en más de un proyecto, además del trabajo de rutina. “Como sabes”, me dice, “las mujeres pueden hacer varias cosas al mismo tiempo; pero nosotros los hombres sólo podemos hacer una cosa a la vez, entonces no queremos defraudar, nos cubrimos y estimamos más tiempo del

La tríada sagrada de todo proyecto logístico es Alcance, Tiempo y Costo.

necesario”. En este punto, mi colega se llevó la mano al corazón y dijo con voz solemne: “Una vez que acordamos un plazo, lo firmamos con sangre y lo tomo como un compromiso de honor”. Después de despedirnos, quedo pensando en el tema. Tiene razón mi colega: una vez que quedó establecida la fecha de término de la actividad, no lo ejecutamos de inmediato. Sabemos que tenemos cinco o más días de plazo, pero podemos hacerlo en uno, así que nos dedicamos a otra cosa. Cuando se acerca el plazo, corremos y lo hacemos, al igual que el estudiante que espera al último día para preparar su examen. Este fenómeno es bien conocido

como “el síndrome del estudiante”. No significa esto que estuvimos desocupados los otros días. Seguramente estuvimos muy ocupados. La llamada Ley de Parkinson dice que el trabajo se expande hasta ocupar todo el tiempo disponible. Así que en retrospectiva nosotros mismos justificamos la semana de plazo y tal vez pensamos que la próxima vez deberíamos estimar un par de días más.

De modo que la estimación de tiempos en un proyecto complejo, con múltiples actividades, podría estar contaminada por estos efectos. Lo que parte mal puede terminar mal. Una mala programación puede esconder la semilla de su fracaso.

Costo

Al otro día recibí un llamado de mi colega. “Buena conversación y buena cerveza”, me dijo. “Olvidé decir algo: la ruta crítica no sirve”. ¿Cómo?, pensé

» Sigue en la página 30



» Viene de la página 29

yo. Es lo que he enseñado por años en mis cursos. Los alumnos aprenden a calcular la ruta crítica, las holguras y todas esas linduras.

Mi colega sigue: "Tenemos un proyecto que está contra el tiempo. Y hay dos actividades que tienen que hacerse ahora. El problema es que hay una sola persona que los puede hacer y, que yo sepa, las personas no pueden estar en dos lugares al mismo tiempo".

"¿Y qué harás?", pregunté. "Simple", dijo, "contratar a personal temporal". Así que esta solución impactará en los costos. Insistí: "¿Y qué ocurre si no te autorizan el aumento de costos?". "Fácil", dijo, "la persona especialista hace una actividad y luego la otra, claro que el proyecto se alarga". "No cumple el cronograma", repetí descorazonado.

Ayer participé en una reunión de avance de proyectos. Hermosas presentaciones en PowerPoint. Impresionantes

A pesar de décadas de experiencia, metodologías y tecnología, los proyectos logísticos siguen fracasando. Cambios en el alcance, subestimación de tiempos y costos imprevistos son solo algunas razones.

los Gantt en Microsoft Project y casi todo en verde. Al escuchar tanto progreso daban ganas de salir a gritar a los cuatro vientos que la vida es bella. Muchas presentaciones terminaban más o menos así: El jefe de proyectos, mirando con orgullo a la audiencia, afirmaba con voz firme y segura, "en resumen, nuestro avance es de un 95%". Aplausos. ¿Qué hay de malo en esa afirmación? Todo. Puede que sean tareas irrelevantes, pero cumplidas. Es posible que esté comprometida la fecha de término del proyecto o no, pero no lo sabemos hasta que es demasiado tarde, porque -en mi experiencia- cuando falta el 5% para terminar

el proyecto, falta el 95% del trabajo. Me explico: en las etapas finales del proyecto aparecen los detalles. Dicen que el mismo diablo está metido en los detalles. Así debe ser, porque en los llamados "adicionales", el presupuesto se pulveriza como sacudido por un misil. El costo de los adicionales es una pesadilla, créame. Y, como usted sabe, es duro dar explicaciones en casa y en la oficina.

Pero bueno, felizmente estamos hablando de otros. Ni a usted ni a mi nos ocurre ni nos ha ocurrido jamás. Pero si le ocurriera, cuénteme por interno. En una de esas lloramos juntos; o tal vez le puedo dar un consejo. /NG