

## COLUMNISTA INVITADO

# La logística y sus primeros años

Por: Armando Valdés Palacio

**La logística ha variado gracias a la tecnología, que ha incorporado diferentes procedimientos y ha hecho que se desarrolle rápidamente.**

Antes todo era manual.

En 1954, cuando trabajaba en la Empresa Petrolera Fiscal (EPF), antecesora de Petroperú, que actuaba al mismo tiempo que las empresas Lobitos e International Petroleum Company, efectuábamos las adquisiciones de todo lo que se requería para que las otras dependencias de la empresa pudiesen trabajar.

De esas compras, una gran parte correspondía a la adquisición de repuestos de los equipos, maquinarias y sistemas que guardábamos en nuestro almacén. Esto representaba una mayor inversión que la que se hace en la actualidad. Además, debíamos conocer al detalle los materiales que se usaban en la empresa para recomendar lo que efectivamente servía. Para ello visitábamos constantemente todas las áreas, observábamos qué materiales se usaban, cómo se hacían las cosas y si en realidad se empleaba todo lo solicitado. Es decir, el trabajo no solo era abastecer sino también controlar lo que se abastecía.

En aquella época, la mayor parte de la logística estaba subordinada a otras áreas y fraccionada completamente: Compras pertenecía a Finanzas; Almacenes a Producción; Control de inventarios a Contabilidad. Cuando me hago cargo de la logística en la petrolera, solicité juntar todo el proceso logístico en una sola área, desde compras hasta distribución y entrega a los usuarios, y así trabajamos.

## Sembrando ideas

Cuando en 1962 dejo EPF empiezo a dar clases sobre almacenes, compras y otros temas logísticos en diferentes centros de estudio e ingreso a trabajar a una conocida empresa consultora como gerente de Consultoría en el Área Logística, asesorando y organizando durante siete años muchas dependencias de logística de diferentes empresas.

Encontré que normalmente la logística no era muy considerada y que el problema principal de las empresas era almacenes: exceso de existencias y desorganización. Yo recomendaba la unión de Compras, Almacenes, Inventarios, Distribución, etc., para crear una dependencia que llamábamos Logística. Se le mostraba al empresario que todo se refería al flujo de materiales: compra, almacenamiento, control y distribución. Y todo eso era logística.

Al principio no lo aceptaban, pero lo hicieron cuando vieron la cantidad de dinero que tenían en los almacenes sin utilizar. Por ejemplo, en varias empresas clasificamos los

materiales en función a su uso, y encontramos un monto en millones que llevaba años sin tocarse. En otras, remataban un equipo porque ya no les servía y nadie recordaba que habían repuestos exclusivos en almacenes, que finalmente quedaban obsoletos.

Conforme se fueron arreglando los almacenes y cuando los empresarios comprobaron que podían evitar comprar en exceso, aceptaron el cambio. Mientras tanto, muchos de mis alumnos de las diferentes universidades e institutos egresaban con el conocimiento de lo que era logística

y la forma ideal de actuar. Normalmente, el 70% u 80% de lo que ingresa por ventas sale por el área logística.

## Recomendaciones

En la actualidad, muchas veces se cree que con la computadora se solucionan todos los problemas. Pero el ser humano no se puede recostar sobre el sistema sin pensar, porque es él quien hace funcionar los equipos y la empresa, y si no piensa, la empresa no funciona. Lo ideal es que contar con una gran cantidad de sistemas que ayuden al proceso logístico, pero siempre detrás de los sistemas está el ser humano.

He allí la importancia que tiene la capacitación y el conocimiento que puedan tener los profesionales en logística sobre los materiales, los procedimientos que hay que utilizar y los mismos sistemas informáticos, para saber cuáles son útiles para la empresa.

Hay nuevas teorías. Por ejemplo, hay una corriente japonesa llamada Kan Ban, conocida como Justo a tiempo, que indica que se debe tener el material en el momento en que se necesita y no antes. Sin embargo, en Japón, de todo el material que se importa hay stock. Lo que llega para usarse justo a tiempo es lo que producen allí, porque las empresas tienen acuerdo con los proveedores para que los abastezcan prácticamente a horario.

Un gerente de una siderúrgica en Japón me dijo: "¿Quiénes nos abastecen en minerales? Ustedes. ¿Qué tiempo de viaje hay de Perú a Japón? Treinta días como mínimo, si el mar está tranquilo. ¿Qué hago con mis hornos si no tengo minerales?"

Hay diversos materiales en los cuales hay que tener stock de todas maneras, en especial en nuestro país, en el que la mayor parte de los equipos que se utilizan en las empresas son importados. Siempre hay que tener lo necesario para poder seguir trabajando. El problema está en la cantidad de stock que se debe tener, y allí es donde interviene el profesional logístico.



RESERVA

## FICHA PERSONAL



**Armando Valdés Palacio**  
Profesor Honorario de la  
Universidad ESAN

- Reconocido como Padre de la Logística por la Asociación Peruana de Profesionales Logísticos
- Estudios: Contabilidad en la Universidad La Salle de Buenos Aires, con estudios de posgrado en Planeamiento y Control de Operaciones en ESAN.
- Libros publicados: Administración de Materiales y Administración Logística