Soporte — Un arma competitiva

por Brian Courchesne

Resumen

A menudo la gente utiliza el término “tener un seguro” cuando explica el valor de pagar por un contrato de mantenimiento o soporte, pero ¿Pero a quién le gusta pagar por un seguro? ¿En dónde está el valor agregado? ¿Cuál es el rendimiento de esa inversión?

Un acuerdo de soporte verdadero le brinda un valor demostrado, beneficios medibles a partir de su inversión, y, si lo hace bien, su agente se convierte en un socio para ayudarle a mantener y mejorar el desempeño operativo utilizando el contrato de soporte como un vehículo para dar valor tangible.

Este documento estudiará cuidadosamente el valor de los contratos de soporte desde una nueva perspectiva, utilizándolos como una forma de agregar más valor a sus activos y brindando el potencial para una ventaja competitiva.

Índice

Introducción ... 3
Desempeño sustentable — ¿Sueño u objetivo? ... 3
Resultado final — Desempeño menor al óptimo ... 4
Mantener y mejorar el desempeño operativo ... 5
Pensamiento “fuera de la caja” — Una oportunidad para la sinergia ... 5
El soporte es más que “sólo un seguro” ... 6
Prevenir de forma proactiva los problemas es mejor que sólo resolverlos ... 7
Programas de soporte — ¿Costo o beneficio? ... 8
Importancia comercial del soporte ... 9
Consideraciones del “efecto secundario” ... 11
Resumen ... 12

Introducción

Poner una planta de producción en línea representa una gran inversión. Normalmente toma años de planeación, diseño, construcción y, por último, se pone en operación la planta. Ya sea que haya operado durante 20 años o apenas vaya a comenzar a operar, usted se enfrenta al reto constante de alcanzar los rendimientos más altos que sean posibles con su inversión. Una vez que los errores iniciales se han resuelto y se han alcanzado las metas de productividad, eficiencia, calidad y desempeño que se habían fijado ¿cómo se mantiene o incluso se mejora el alto desempeño?

Alcanzar las metas comerciales de maximizar los beneficios y el valor general, requiere de un balance entre muchos factores. Las empresas que dependen de los sistemas de automatización deben tratar de obtener lo mejor de sus activos operativos manteniendo el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo.

Las operaciones exitosas se enfocan en cuatro metas clave:

1. Proteger inversiones críticas — Mantener y ampliar la vida de los sistemas de software y hardware de producción fundamentales para el negocio.
2. Maximizar el desempeño de activos — Enfocarse en los activos de producción para optimizar la productividad y el desempeño.
3. Reducir el costo total de propiedad — Mantener el equilibrio entre los presupuestos a corto plazo y las necesidades a largo plazo para así administrar de forma efectiva los costos generales.
4. Mejorar el desempeño operativo — Buscar las oportunidades proactivas para mejorarlo.

Las empresas líderes están integrando servicios de asistencia, mantenimiento y mejora de desempeño para sostener y mejorar el desempeño operativo, mantener una ventaja competitiva y alcanzar las metas comerciales.

El objetivo de este documento es presentar una perspectiva acerca de los servicios de soporte como un arma competitiva para no sólo mantener los niveles de desempeño de las operaciones actuales, sino también para mejorarlas continuamente, así como poder medir el retorno de inversión (ROI) de un programa de soporte en curso.

Desempeño sustentable — ¿Sueño u objetivo?

Si la suya es como la mayoría de las empresas, entonces mantener el desempeño de su operación de producción a menudo parecerá una batalla perdida. Ya sea que su objetivo sea incrementar la productividad o sólo hacer más con menos, debe considerarse afortunado si puede mantener los mismos niveles de desempeño del año pasado y ni hablar de alcanzar cualquier tipo de mejora.

Las razones varían de empresa a empresa y de industria a industria, pero la mayoría de las organizaciones comparten algunos retos en común:

- Sistemas de automatización que son más complejos y requieren de amplia integración
- Sistemas que están estrechamente vinculados tanto a los componentes del software como a los del hardware
- Necesidades de negocios en constante cambio que exigen flexibilidad de producción y rápida respuesta
- Presiones competitivas que exigen un menor margen de error, así como buena consistencia y calidad

- Procesos operativos que parecen obsoletos y en conflicto con los objetivos.
- Degradación en el desempeño y eficiencia de la infraestructura y los sistemas anticuados.
- Retiro y menor fuerza de trabajo que da como resultado la pérdida de experiencia, habilidades y productividad.
- Presión para reducir los costos, hacer más con menos.
- Presión para cumplir con los estándares de seguridad, regulatorios y ambientales.

Resultado final — Desempeño menor que el óptimo

Todas estas presiones se combinan para reducir el desempeño de su operación y tener un impacto en el resultado:

- Operativo — Desempeño de solución sustentable con condiciones y objetivos de negocio cambiantes, así como retos operativos diarios.
- Infraestructura — Capacitación adecuada de conservación y provisión de personal, de acuerdo con otra infraestructura complementaria y soluciones/herramientas.
- Evolución — Nuevas iniciativas comerciales y tecnológicas que dan como resultado obsolescencia de soluciones existentes, manteniéndose al corriente de los avances en la tecnología.
- Compromiso — Patrocinio inconsistente mediante administración que da como resultado un presupuesto insuficiente o una falta de control para impulsar el desempeño.

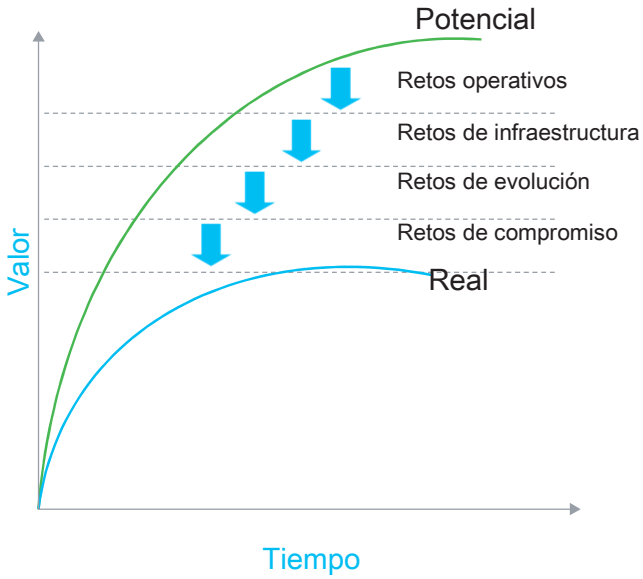


Imagen 1

Desempeño óptimo

La mayoría de las organizaciones sufren lidiando con estos elementos en una forma poco sistemática, reaccionando a los problemas cuando el tiempo y los presupuestos lo permiten. Cambiar algo de modo aislado puede cambiar el equilibrio entre los elementos operativos - los mejores resultados provienen de un enfoque integrado. El desempeño operativo sustentable implica obtener lo mejor de su tecnología, su gente y sus procesos, considerando la interacción y la integración de todos los factores.

Mantener y mejorar el desempeño operativo

Los analistas y ejecutivos de operación están de acuerdo en que, si usted no mantiene al menos su nivel actual de desempeño, estará obligado a retroceder, perdiendo su ventaja competitiva y arriesgando su negocio. En el mundo rápido actual impulsado por la tecnología, es aún más difícil mantener la competitividad mientras se asegura que no se degrade el desempeño. Las operaciones deben tratar de mantener y mejorar el rendimiento operativo de forma continua.

Desde una perspectiva operativa, mantener el desempeño significa crear un ambiente que al menos lo conserve en donde se encuentra con esfuerzos enfocados en dos aspectos:

- Soporte: La capacidad de aplicar recursos para prevenir y resolver asuntos, conservando las instalaciones en un estado operativo.
- Mantenimiento: Un esfuerzo continuo para asegurar que los activos se desempeñen en los objetivos previstos al menor costo de operación.

Mejorar el desempeño puede implicar una gama de soluciones desde añadir más recursos hasta expandir la planta. A menudo la gente piensa en añadir nuevas tecnologías como primer paso para mejorar el desempeño, pero, sin un conocimiento claro del impacto en sus recursos generales, incluyendo la gente y los procesos; la tecnología por sí sola no es una solución.

Los servicios son un elemento fundamental en el mejoramiento del rendimiento operativo, ya sea que su personal o los recursos externos los ejecuten. Algunos ejemplos de los servicios de mejoramiento del desempeño incluyen:

- Valoraciones y “revisiones médicas” para priorizar los esfuerzos para el impacto más grande.
- Planeación y análisis para desarrollar un programa a un plazo más largo que sea consistente con las metas del negocio.
- Esfuerzos de calibración específicos de los activos como ajuste de circuito, gestión de alarma, optimización del sistema de control y de calefacción.
- Optimización de procesos, incluso los de fabricación y los de lujo de trabajo.
- Aumento de recursos con experiencia funcional o manos extras para un periodo específico.
- Capacitación y esfuerzos de efectividad del operador para mejorar la productividad y la experiencia.

Pensamiento independiente — Una oportunidad para la sinergia

Todas estas parecen buenas ideas, pero ¿Por dónde se empieza? ¿Cómo se puede seguir adelante cuando parece que se toma todo lo que se tiene para quedarse a veces en el mismo lugar?

La mayoría de las operaciones luchan por mantener un equilibrio efectivo entre los servicios de soporte, mantenimiento y mejoramiento, los cuales pueden dar como resultado conflictos para el gasto de capital y presupuestos operativos, así como una mentalidad binaria. Pero, al tomar una visión más holística y enfocándose en la meta común, hay una oportunidad de integrar estos esfuerzos para dirigir el valor de los negocios a largo plazo.

Los servicios de soporte, mantenimiento y mejora se administran habitualmente como partes sin relación del rompecabezas de operaciones, pero todas tienen una cosa en común, todas ellas apoyan el desempeño continuo de su operación. ¿Qué pasa si pudiera unirlas?
Integrando estos elementos de soporte de operaciones puede crear sinergia, produciendo mayores rendimientos en su inversión general.

Esta perspectiva cambia de forma efectiva el significado de “soporte”, llevándolo más allá del soporte técnico reaccionario y “seguro inactivo” hasta una definición que incluya mantener y mejorar el desempeño operativo.

Al integrar los servicios de mejoramiento de desempeño con los servicios de mantenimiento y soporte, usted puede aprovechar los recursos, las habilidades y la tecnología de su proveedor de servicio de soporte y obtener beneficios tangibles.

El soporte es más que “sólo un seguro”

La primera cosa que se debe entender es que, cuando se habla de soporte, no se trata de “sólo un seguro”. Un contrato de soporte formal proporciona “seguro” fundamental, garantizado que los problemas se abordarán conforme a las demandas de su negocio. Esta forma de sorporte es un elemento crítico para la protección y mantenimiento de sus activos de producción.

Aunque a nadie le gusta pagar por un seguro, prácticamente todos lo tienen de una forma u otra. Los clientes, con una gran inversión en software y hardware de automatización, tienen una responsabilidad corporativa para asegurar que esos sistemas trabajen y se mantengan para brindar valor operativo en una forma segura y sustentable.

Imagen 2
Desempeño operativo

Cada empresa necesita valorar el riesgo para su negocio si un sistema en particular llegara a tener problemas; cual sería el impacto de ese problema y la oportunidad de no sólo resolver problemas, sino también en primer lugar, prevenir que sucedan. Esto significa invertir en servicios de soporte técnico que aseguren que las partes están disponibles para el hardware, que las actualizaciones y reparaciones de software estén instaladas y que la ayuda esté disponible cuando se necesite.

Nuestra definición de soporte va más allá de un seguro básico. Los servicios de soporte también pueden ayudar a alcanzar las metas de desempeño operativo año con año. Las empresas exitosas tratan a sus servicios de soporte como una prioridad para el desempeño general, el valor comercial y la ventaja competitiva.

Prevenir de forma proactiva los problemas es mejor que sólo resolverlos

El soporte debe ir **más allá de brindar servicios reactivos** cuando hay un problema. Las empresas líderes luchan por una relación de colaboración con sus vendedores, tanto, que están cuidándolos y trabajando de forma proactiva para ayudar a cumplir las metas de desempeño el día de hoy y en el futuro. Los programas de soporte deben incluir elementos de servicio proactivos como planeación actualizada, acceso a información con valor agregado y guía sobre las mejoras al desempeño de activos.

Muchas operaciones están descubriendo que, al tomar una perspectiva holística en el soporte, los servicios y el mantenimiento pueden alcanzar sinergia y dirigir el valor hasta los resultados.

Este enfoque es efectivo para las organizaciones que están creciendo, así como para aquellas que están dirigidas más a la eficiencia y confiabilidad de la producción.

Soporte + Servicios + Mantenimiento = (Mayor) ROI

Al integrar una perspectiva más amplia sobre el soporte con los servicios de mejoramiento del desempeño, las empresas pueden agregar un mayor rendimiento operativo y valor comercial.

Las organizaciones exitosas están descubriendo que pueden obtener un valor enorme al aprovechar las habilidades y la experiencia de sus vendedores de automatización. De hecho, casi tienen que hacerlo para en realidad obtener lo mejor de sus activos. Los vendedores de sistemas de automatización simplemente no tienen recursos disponibles para los clientes. Es su trabajo. Más allá de sólo saber cómo implementar y configurar sus productos, los vendedores entienden que esos productos fueron diseñados para entregarse y entienden también cómo mejorarlos en un ambiente de producción para obtener lo mejor de ellos. Ya sea ejerciendo control de proceso avanzado, circuitos de control de mejora, racionando alarmas o entregando integración de sistema de ejecución de fabricación, los vendedores progresistas ofrecen servicios que pueden agregar desempeño mejorado.

Imagen 3

Soporte + Servicios + Mantenimiento = (Mayor) ROI

Los servicios más estratégicos deberían ser considerados para aprender y aplicar las mejores prácticas de la industria, modernizar las operaciones de la planta, integrar los sistemas de operación con sistemas comerciales, o desarrollar prácticas de gestión de conocimiento más efectivas. Ver el panorama general desde una perspectiva más amplia y más profunda puede producir algunos resultados valiosos para mejorar el desempeño, incluso a corto plazo.

Mantenimiento — ¿Impedimento o mejora?

El mantenimiento también debe considerarse como parte del panorama. El mantenimiento a menudo se considera un mal necesario o se ve como un impedimento para la producción, pero cuando se ve como parte de la ecuación, las empresas pueden integrar el mantenimiento de forma proactiva como elemento clave para el desempeño operativo mejorado.

Muchas operaciones conservan un suministro de partes de repuesto para equipo fundamental, pero ¿Qué esfuerzo se hace para asegurar que esas partes se mantengan actuales, con la última tecnología o incluso se mantengan por sí mismas? Algunos vendedores ofrecen programas para administrar las partes de repuesto para sus clientes, incluso para almacenarlas en áreas controladas con tiempos de respuesta garantizados.

La mayoría de los departamentos se están enfrentando al reto de impedir los retiros, y estos equipos a menudo luchan para mantenerse al día con todas las nuevas tecnologías. A medida que el software se integra más en los sistemas operativos, la tarea del mantenimiento se hace aún más dura, tanto para el personal nuevo como para los “veteranos”. Los negocios pueden aprovechar los recursos de sus vendedores para sacar ventaja de su conocimiento y experiencia no sólo con sus productos, sino también con aplicaciones complejas.

Programas de soporte — ¿Costo o beneficio?

Muchas operaciones se esfuerzan por justificar los costos de soporte continuo. Si sólo se ve a el soporte como un seguro, entonces la cuestión es en realidad de riesgo e impacto. Si nunca se aprovechan los servicios de soporte, entonces parece una mala inversión, pero, si se tiene un problema mayor que se haya resuelto mediante el soporte, existe un valor claro.

Los aspectos preventivos del soporte son un valor “escondido” que a menudo se pasa por alto. No muy diferente a llevar a cabo el mantenimiento preventivo en el equipo, es muy difícil estimar el valor de instalar actualizaciones de software disponibles, capacitando a los operadores en los procedimientos o actualizando el equipo existente. Pero todas estas actividades están orientadas a prevenir los futuros problemas y mantener el desempeño.

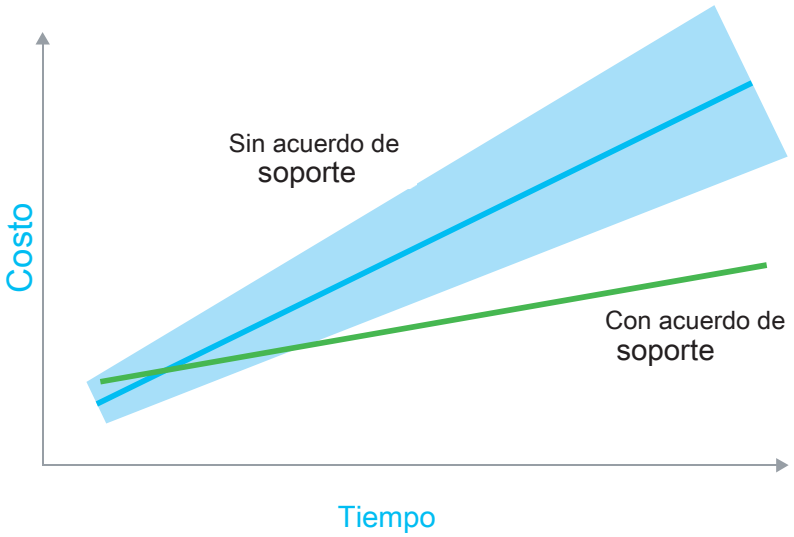
¿Cuánto cuesta una hora de inactividad? ¿Cuál es la productividad de su personal? ¿Cuánto costaría si tuviera que comprar todas las actualizaciones que se incluyen en su programa de soporte? Estos son algunos de los factores que se deben considerar cuando se justifique el valor del soporte. En la mayoría de los casos, si lo agrega todo en un tiempo, el costo de NO tener un programa de soporte formal a la larga pesará más que el costo.

Y, cuando considere el valor adicional disponible al integrar otros elementos de servicio proactivo y mantenimiento, existen aún mayores beneficios. Al incluir los servicios dirigidos a mejorar el desempeño operativo, introduciéndose a una base de conocimiento de experiencia profunda y habilidades, así como otros soportes proactivos, se pueden evitar problemas y se pueden alcanzar beneficios adicionales.

Sin un contrato de soporte, los costos de pueden variar ampliamente. Puede costar menos al principio, pero mantener los mismos niveles de desempeño costará más con el tiempo si no tiene soporte formal.

Imagen 4

Un ejemplo de los costos relativos a lo largo del tiempo para mantener los sistemas con y sin un acuerdo de soporte formal



La justificación para tener soporte

Poner simplemente la importancia comercial justifica un gasto al compararlo con los beneficios que se van a alcanzar a partir de una inversión en capital o costos operativos. Mientras que los costos de una inversión a menudo son fáciles de medir - la etiqueta de precio - los beneficios son mucho más difíciles de cuantificar. En el contexto de un modelo de soporte "sustento y mejora", los beneficios se pueden clasificar como:

- Reducción en la pérdida de la capacidad de producción – Elementos de apoyo que aseguran la disponibilidad de activos, reducción de inactividad.
- Mantener sistemas para una máxima longevidad – Servicios que mantienen sus sistemas actuales y se desempeñan según lo previsto, evitando gastos de capital.
- Mejoras en el desempeño de producción – Servicios que incrementarán la capacidad de producción, la productividad, el rendimiento, la eficiencia, la calidad.
- Aumento en el desempeño del personal de operaciones – Elementos de apoyo que incrementan la productividad, la efectividad y las capacidades del personal.
- Ahorros de costos a través de descuentos, economías de escala, "Paquetes" de servicios – Aprovechando las estructuras de precio disponibles para reducir los costos para niveles de servicio mayores o equivalentes

Estos no son los únicos posibles beneficios de un programa de soporte extenso, pero sí los que se pueden medir más facilmente. Se pueden hacer consideraciones adicionales para evitar riesgos en el negocio y de seguridad, así como multas por incumplimiento de las normas regulatorias y los estándares de seguridad y medio ambiente. Puede haber incluso penalizaciones por no cumplir con las entregas de los productos contratados. Cualquier cosa que retrase la producción tiene un impacto en sus clientes, su reputación e incluso en el valor para el accionista.

Estimar el valor que se gana a partir de una inversión en soporte requiere de hacer algunos supuestos. Por ejemplo, medir el valor de reducción de inactividad de activos de producción:

1. ¿Cuánto cuesta una unidad de inactividad en su operación?
2. ¿Qué tan frecuente sucede en un tiempo establecido?
3. ¿De qué forma los elementos de soporte específicos reducen la probabilidad de que suceda?
4. ¿Cuál es el impacto pronosticado de aquellos elementos de soporte?
5. ¿Cuál es el impacto en otras partes de la operación?

El punto inicial para estimar el valor del soporte es definir sus “eventos serviceables” de operación. Los eventos serviceables se definen como oportunidades para impactar de forma directa al desempeño operativo, ya sea para bien o para mal. Un ejemplo de evento serviceable es la avería de una bombaclave. En nuestro modelo de programa de soporte integral, los factores que influyen el desempeño de esa bomba pueden incluir:

- Un programa de mantenimiento preventivo para reducir el riesgo de falla prematura.
- Monitoreo de condiciones para obtener una detección temprana de problemas inminentes para minimizar el impacto.
- Acceso rápido a las partes de repuesto para realizar reparaciones.
- Rediseño de procedimientos para acelerar la reparación de la bomba y reducir el impacto en la producción.
- Mejora de desempeño para asegurar una carga razonable en la bomba.
- Acceso a recursos con las habilidades y capacitación para diagnosticar y reparar la bomba.

Como ejemplo, vamos a estimar el impacto en la producción que resulta de un paro en esa bomba clave como:

# de incidentes/año	Tiempo de inactividad / incidente	Costo de la pérdida de producción	Impacto anual
5	4 horas	$10,000/hora	$200,000

Hemos mostrado algunas de las formas en las que un programa de soporte efectivo podría impactar al evento serviceable, pero ¿cuál es el efecto potencial? Al utilizar la información histórica, las normas de la industria y las mejores prácticas podemos asumir que un programa efectivo de soporte podría reducir a tres el número anual de incidentes y reducir el tiempo de paro.

# de incidentes/año	Tiempo de inactividad / incidente	Costo de la pérdida de producción	Impacto anual
3	3 horas	$10,000/hora	$90,000
			Ahorros anuales: $110,000

En este ejemplo, un programa de sorporte integral que contemple mejora de desempeño con servicios de mantenimiento y soporte podría ahorrar $110,000 por año. Si bien hay una serie de suposiciones requeridas y únicamente un activo examinado, es claro que son posibles beneficios importantes. Extrapole este ejemplo a todos los activos en su operación y el valor potencial se expande de forma dramática.

Consideraciones del “Efecto secundario”

Un evento serviceable puede tener un impacto más allá del incidente inmediato. En muchas industrias, el costo de reiniciar un proceso es importante y con un impacto en los costos de energía, los controles ambientales, la calidad del producto y la seguridad del operador. El incidente podría tener un impacto en los aspectos relacionados del proceso de fabricación, ocasionando un efecto dominó a través de la operación. El incidente podría producir desperdicios y tener un impacto general en la calidad general y en los niveles del inventario. Estos “efectos secundarios” son muy reales, pero extremadamente difíciles de cuantificar.

Eventos serviceables positivos

Los eventos serviceables no son sólo negativos, pueden ser oportunidades para agregarle también valor a las operaciones de producción. Algunos ejemplos de elementos de servicio de soporte con un impacto positivo a través de un evento serviceable incluyen:

- Acceso a actualizaciones de software que incrementen la productividad.
- Acceso a actualizaciones de hardware que mejoren el desempeño del activo.
- Servicios de planeación para tomar las mejores decisiones acerca de las futuras actividades y actualizaciones.
- Acceso a bibliotecas especializadas y de referencia para aumentar la experiencia del personal.
- Cursos de capacitación para mejorar la efectividad y productividad en general.
- Revisiones de consulta para mejorar los procedimientos para una administración segura.
- Evaluaciones periódicas de cumplimiento regulatorio y ambiental, así como gestión de la seguridad.

Mientras que a algunos de estos eventos positivos es difícil cuantificarles el valor, otros pueden brindar un beneficio que puede medirse.

Resumen

Es posible ganar la batalla para mantener el desempeño operativo. Se toma una perspectiva más amplia y la disposición para integrar opciones de soporte, mantenimiento y mejoramiento de desempeño. También es posible medir y demostrar los beneficios que dicho programa puede brindarle a su negocio. Las empresas pueden mantener y mejorar el desempeño operativo a través de un enfoque integrado que se enfoca en cuatro áreas clave:

1. Proteger inversiones críticas — Un programa efectivo de servicios, mantenimiento, y de soporte integral puede mantener y ampliar la vida de los sistemas de hardware y software de producción crítica para el negocio.

2. Maximizar el desempeño del activo — La inactividad le cuesta millones de dólares a las empresas. Las opciones de sorporte integral maximizarán la productividad y el desempeño manteniendo activas las operaciones sin contratiempos.

3. Reducir el costo total de propiedad — Siempre es importante ahorrar dinero. Un programa más amplio de soporte integrada puede brindar descuentos innovadores y opciones flexibles de financiamiento para ahorrar a largo plazo.

4. Mejorar el desempeño operativo — Los servicios de mejora de desempeño que aprovechan las habilidades y la experiencia de los vendedores pueden revelar nuevas formas de mejorar el desempeño para agregar valor operativo adicional.

Las empresas que han tomado este enfoque no ven al soporte como costos perdidos, sino como un recurso valioso que brinda una ventaja competitiva real.

Acerca del autor

(Brian Courchesne) Director de Marketing de Servicios para Schneider Electric, Brian Courchesne se enfoca en la promoción y posicionamiento de las ofertas con valor agregado para servicios de atención al cliente, servicios avanzados y una gama de servicios de modernización. Antes de unirse a Schneider Electric en 2007, trabajó en varios puestos de soporte de ventas con más de 30 años de experiencia que incluyen servicios de consultoría, soporte de ventas, mercadeo, administración y desarrollo de productos.

©2016 Schneider Electric. Todos los derechos reservados. Schneider Electric | Life Is On es una marca registrada y propiedad de Schneider Electric SE, sus subsidiarias y empresas filiales.