

La subcontratación de servicios logísticos

EMILIO JOSÉ GARCÍA VÍLCHEZ y MANUEL MATEO PRIETO

Los proveedores especializados tienen un protagonismo creciente en las empresas, que apuestan por subcontratar algunos servicios para centrarse en su actividad principal

Según Van Weele, los mercados donde actualmente operan las organizaciones están sumidos en cambios radicales, tal y como presagiaban Hammer y Peters hace más de 15 años, ocasionados principalmente por los procesos de desregulación, los nuevos países emergentes dentro del panorama industrial, la volatilidad de las tarifas de cambio de moneda, las mejoras introducidas en los medios de transporte, la homogeneización intercultural y la creación de sofisticada tecnología de telecomunicación.

Para poder competir dentro de este entorno agresivo y cambiante, y teniendo en cuenta que *las organizaciones no desarrollan sus productos o servicios como ellos quieren, sino como el cliente desea*, es necesario gestionar adecuadamente estos tres aspectos:

1. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
2. La logística integral como actividad de reconfiguración de las actividades aisladas en cadenas de valor global.
3. El *know-how* o conocimiento de las personas.

Para lograrlo, la tendencia actual está enfocada hacia la subcontratación de aquellas actividades con eficiencia interna baja y competencia no básica, centrándose cada organización en su

misión empresarial, escuchando la voz del cliente, mejorando sus cuentas de resultados y aumentando su competitividad de manera sostenida en el tiempo. Además, por medio de este proceso de subcontratación se consigue una conversión de coste fijo (inversión) en coste variable (gasto).

La subcontratación de servicios logísticos

La subcontratación de servicios logísticos es una herramienta que permite optimizar la gestión logística de aquellas empresas en las que realmente resulta posible y necesario, dado que sirve para unos objetivos concretos y cuya utilidad se encuadra en unos entornos determinados, a costa de que sea realizada por un operador logístico seleccionado.

En el año 2006, según los datos de la Dirección General de Transporte por Carretera del Ministerio de Fomento, de todos los servicios de transporte que constituyen la cadena de suministro, el transporte de reparto es el servicio más contratado con un 71%, seguido del transporte de corta distancia a menos de 150 km con un 16%.

En cambio, la media de servicios logísticos es en la actualidad muy infe-

rior a la de países como Francia o el Reino Unido, a pesar de haber aumentado en los últimos 10 años más del 20%.

La tendencia actual del mercado es a subcontratar estos servicios con especialistas que se encargan de optimizar el flujo y minimizar el riesgo para el cliente.

Los principales *objetivos* que persiguen las empresas a través de la subcontratación logística son:

1. *Reducción de los costes*. La totalidad de costes de la actividad logística representan casi un 10% sobre las ventas que el operador es capaz de reducir.

2. *Incremento de la productividad y de los niveles de servicio*. El operador logístico incrementa los niveles de eficiencia y calidad debido a su experiencia.

3. *Mayor flexibilidad ante las fluctuaciones del mercado y la demanda*. El operador logístico se adapta tanto a las fluctuaciones laborales como operacionales.

4. *Enfoque en el negocio*, dejando las actividades que no son *core business* de la empresa en manos de un especialista, el operador logístico. Esto implica un mejor conocimiento (*know-how*) y optimización de los costes logísticos o el acceso a equipos y servicios de alto nivel a un precio menor y que la empresa con-



tratante pueda centrarse en los procesos que forme parte de su verdadero *core business*

5. *Disminución del riesgo inversor*. Las inversiones en instalaciones y equipos las realiza directamente el operador.

6. *Repercusión medioambiental indirecta positiva*. Con la gestión del operador se reduce el volumen de los residuos generados, se optimiza la vida de los embalajes mediante su gestión logística inversa, se optimiza el consumo de fuentes energéticas, se consigue una importante reducción de emisiones de CO₂ y otros contaminantes, etc., generando una disminución del coste de explotación y una mejora de la reputación de la empresa en su entorno.

Etapas del proceso de subcontratación logística

Una vez estudiada la necesidad de subcontratar, vistos los objetivos que persigue y teniendo en cuenta que la actividad logística constituye un aspecto competitivo muy importante a la hora de abastecer el mercado y satisfacer sus necesidades, se expone a continuación las diferentes etapas que forman parte de este proceso para la gestión tanto de los flujos físicos como de los flujos de información.

1. *Análisis interno previo a la subcontratación*. En esta etapa se realiza una descripción del sistema logístico actual, se evalúan los costes logísticos, los niveles de servicio, el sistema de información y la gestión de todo el sistema. Además, se redacta el borrador del pliego de condiciones, desarrollando en detalle cómo queremos que sea el nuevo sistema logístico, la reestructuración de la planta de producción que será necesaria, la puesta en marcha del nuevo sistema logístico y la evaluación económica de todo el proyecto.

2. *Pliego de condiciones del proyecto de subcontratación*. Tomando como base el borrador elaborado en la etapa anterior, se definen exhaustivamente las especificaciones técnicas y contractuales del proyecto, para que los operadores realicen sus ofertas técnicas. Se describe el nuevo sistema logístico, fruto del análisis interno, la puesta en marcha del mismo y la valoración económica por parte del cliente.

3. *Selección de operadores*. Aplicación de la metodología para la preselección y posterior selección final del operador logístico más adecuado. Para el desarrollo de esta etapa existen multitud de técnicas cuasi-científicas, siendo la más utilizada por su sencillez y resultado la

matriz de toma de decisión ponderando diferentes factores.

4. *Estructura y contenido del contrato*. A continuación, una vez seleccionado el operador, se redacta la carta de intenciones, se describe todo el contenido del contrato de prestación de servicios logísticos, se discute la modalidad de tarificación, se determina cómo se va a llevar a cabo la resolución de posibles imprevistos durante el desarrollo de la actividad, se fijan los valores objetivo para los indicadores de seguimiento de la actividad, también denominados como *Key Performance Indicators* (KPI's), etc.

5. *Modalidades de tarificación*. Se determina finalmente la metodología más adecuada que se va a utilizar para facturar los trabajos del operador al cliente (*cost plus*, *income statement* variable o por unidades de obra).

6. *Seguimiento y control de las operaciones*. Por último, se define la tecnología y sistemática para el control y transmisión de los flujos de información desde el operador hacia el cliente.

Riesgos de la subcontratación logística

Existen tres fuentes de riesgo principales para el cliente a la hora de realizar

RESUMEN

En este artículo se explica por qué las organizaciones adoptan nuevos modelos de negocio, tendiendo a subcontratar todo aquello que no pertenece a su «saber hacer» y centran su actividad en aquello que realmente aporta valor a la organización. El antiguo esquema en el que las fábricas construían todas las piezas, partes y subconjuntos de su producto ha sido sustituido por un modelo en el que se subcontrata con proveedores especializados los productos y de servicios necesarios para poder desarrollar eficientemente la actividad, siendo la rentabilidad de la organización «el par derivado de optimizar los costes internos y de los servicios subcontratados». Se presentan además las fases y las claves de la subcontratación de las actividades logísticas como ejemplo del proceso, poniendo de manifiesto las ventajas e inconvenientes de este tándem «cliente-operador logístico».

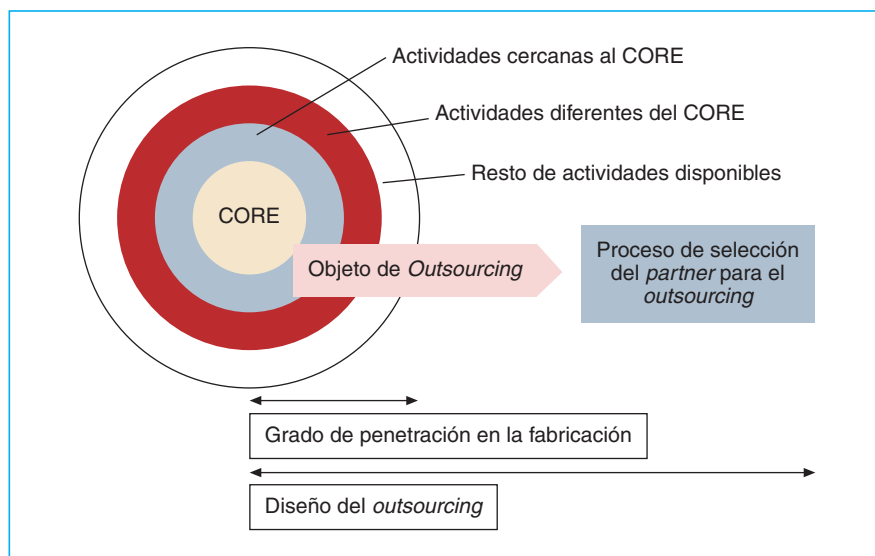


Figura 1. Modelo para la selección de las actividades a subcontratación.

una subcontratación de servicios logísticos:

1. *El proceso de decisión inicial.* Desde que se decide que hay que subcontratar

hasta que se elige el operador logístico más adecuado, se pueden ir acumulando errores en las sucesivas etapas que hagan tomar una decisión incorrecta,

como por ejemplo, si los objetivos perseguidos por la empresa no pueden ser asumidos por el operador, o el entorno interno o externo no son adecuados para el éxito, o equivocarnos en la cuantificación de los costes o en el método de selección elegido.

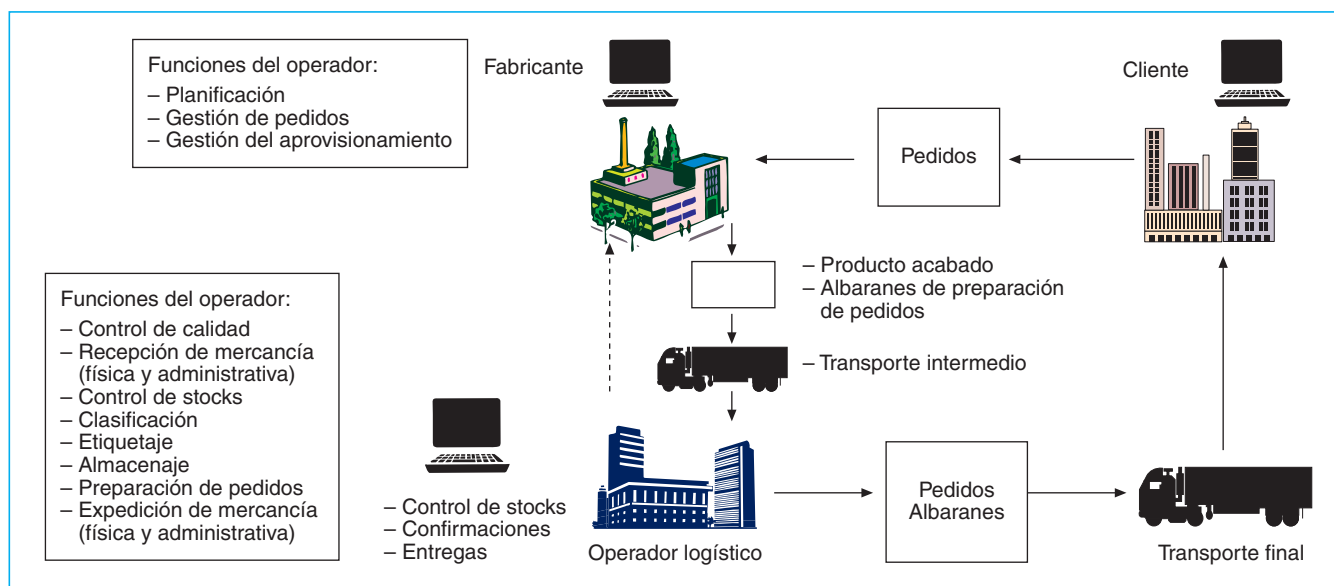
2. *El incorrecto desarrollo y la gestión de las operaciones.* La falta de coordinación entre cliente y operador logístico o los problemas operativos que éste último pudiera cometer condiciona el éxito en la operación, dejándolo muchas veces en manos del operador.

3. *Las relaciones entre cliente y cargador logístico.* Requiere un esfuerzo constante de comunicación, una pérdida de confidencialidad, debido a que el cliente debe revelar ciertos datos confidenciales para que el operador pueda desarrollar su trabajo, o simplemente, un problema externo como la suspensión de pagos o una huelga del operador puede dejar al cliente sin servicio. Por ello, es necesario contractualmente contemplar estas circunstancias, existiendo una conexión directa entre el departamento de logística del cliente y el operador logístico.

Existen otros factores que pueden frenar este proceso, de índole psicológica, social o incluso ligada a cambios en los hábitos, que pueden materializarse en:

1. Desconfianza al ceder el stock y su control a un tercero.
2. Recelo a la eliminación de personal propio.
3. Posibilidad de huelgas y la resistencia al cambio cuando se incorporan nuevos hábitos de trabajo
4. Otros.

Figura 2. El rol del operador logístico.



Conclusiones

Por último, se destacan las principales recomendaciones a modo de conclusión para abordar con éxito un proceso de subcontratación logística:

1. *El proceso de subcontratación es largo y crítico*, siendo muy importante la correcta elección final del operador logístico, que debe ser un auténtico *partner*, estableciendo una relación contractual a largo plazo.

2. *Existen varios métodos para ejecutar la etapa n.º3 «Selección del operador»*, debiendo de seleccionar aquel que más se adapte a la situación particular del contrato; si no se adaptara ninguno, lo más recomendable es elaborar ad hoc.

3. *El contrato hay que redactarlo adecuadamente, dejando bien especificadas las obligaciones de cada parte* y siempre que sea posible cómo se van a resolver los aspectos particulares asociados a las huelgas, períodos de convivencia de varios productos, reducción de actividad productiva del cliente, etc., siempre con la ayuda de gabinetes jurídicos.

4. *El seguimiento y control de las operaciones hay que establecerlo con procedimientos adecuados*, a través de un comité mixto cliente-proveedor que sea ágil y eficiente, y utilizando las TIC.

Bibliografía

- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and core competencies concept. *European Journal of Purchasing&Supply Management*.
- Brandes, H., Lilliecreutz, J. y otros. (1997). Outsourcing: Success or failure? *European Journal of Purchasing&Supply Management*.
- Boddy, D., Cahill, C., Charles, M. y otros. (1998). Success and failure in implementing supply chain partnering: an empirical study. *European Journal of Purchasing&Supply Management*.
- Ellram, L., Billington, C. (2000). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing&Supply Management*.
- Freytag, P.V., Kirk, L. (2001). Continuous Strategic sourcing. *Journal of Purchasing&Supply Management*.
- Institut Cerdà. (1995). Manual para la subcontratación de servicios logísticos. Monografías del Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente. España.
- Jharkharia, S., Shankar, R. (2005). Selection of logistics service provider: An analytic process approach. *The International Journal of Management Science*.
- Pau Cos, J., Navascués, R. (2001). Manual de Logística Integral. Díaz de Santos. España.
- Preker, A., Harding, A. y otros. (2000). "Make or buy" decisions in the production of health care goods and services: new insights from institutional economics and organizational theory. *Bulletin of the World Health Organization*.
- Powell Mantel, S., Tatikonda, M.V. y otros. (2005). A behavioral study of supply manager decision-making: Factors influencing make versus buy evaluation. *Journal of Operations Management*.
- Samaddar, S., Kadiyala, S. (2005). Information systems outsourcing: Replicating and existing framework in a different cultural context. *Journal of Operations Management*.

Sohail, M.S., Sohail, A.S. (2003). The use of third party logistics services: Malaysian perspective. *Technovation*.

Universidad de Valladolid. (2006). Documentación y trabajo fin de Curso del Posgrado "Especialista Universitario en Logística Integral". Departamento de Ingeniería Energética y Fluidomecánica.

Van Weele, A.J., Rozemeijer, F.A. (1996). Revolution in purchasing: Building competitive power through proactive purchasing. *European Journal of Purchasing&Supply Management*.

AUTORES

Emilio José García Vilchez

emigarvil@gmail.com

Ingeniero técnico industrial en Química por la EUP de Valladolid. Ingeniero en Organización Industrial por la ETSII de Valladolid. Posgraduado en Ingeniería de la Calidad por la Universidad de Valladolid. Posgraduado en Logística Integral por la Universidad de Valladolid. Actualmente elabora la tesis doctoral creando un modelo de sostenibilidad integrado para la medida y mejora de sostenibilidad de las organizaciones.

Manuel Mateo Prieto

manuel.mateo@es.cevalogistics.com

Licenciado en Químicas por la Universidad de Valladolid. Ha desarrollado su carrera profesional en varios ámbitos, ocupando actualmente la responsabilidad de Director Zona Norte y Gerente TPL. CEVA Logistics. Profesor del Máster y Posgrado de Logística Integral de la Universidad de Valladolid.

PREPARACIÓN A DISTANCIA Y PRESENCIAL

CATEDRÁTICOS Y PROFESORES DE ENSEÑANZA SECUNDARIA

• FILOSOFÍA • LATÍN Y CULTURA CLÁSICA • DIBUJO Y CULTURA CLÁSICA • LENGUA CASTELLANA • LINGÜÍSTICA • GEOGRAFÍA E HISTORIA • MATEMÁTICAS • FÍSICA Y QUÍMICA • BIOLOGÍA Y GEOLOGÍA • DIBUJO • INGLÉS • FRANCÉS • ALEMÁN	• EDUCACIÓN FÍSICA • PSICOLOGÍA Y PSICOPEDAGOGÍA • TECNOLOGÍA • ECONOMÍA • FORMACIÓN Y ORIENTACIÓN LABORAL • ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS • ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL • INICIACIÓN A LA VIDA LABORAL • ORGANIZACIÓN Y PROYECTOS	• FABRICACIÓN MECÁNICA • ORGANIZACIÓN Y PROYECTOS DE INICIACIÓN A LA VIDA LABORAL • ORGANIZACIÓN Y PROYECTOS DE SISTEMAS ENERGÉTICOS • SISTEMAS ELECTROTECNOLÓGICOS Y AUTOMÁTICOS • SISTEMAS ELECTROTECNOLÓGICOS Y AUTOMÁTICOS • CONSTRUCCIÓN CIVIL • EDUCACIÓN Y PROYECTOS DE SISTEMAS ENERGÉTICOS • SISTEMAS ELECTROTECNOLÓGICOS Y AUTOMÁTICOS • PROYECTOS DE PRODUCCIÓN AGRARIA	• PROCESOS DE INGENIERÍA ALIMENTARIA • INTERVENCIÓN SOCIOCOMUNITARIA • INICIACIÓN A LA VIDA LABORAL • PROCESOS Y PROYECTOS DE COMUNICACIÓN • ECONOMÍA Y PROYECTOS DE MASAS PERSONALES • ANÁLISIS Y QUÍMICA INDUSTRIAL • PROCESOS DE PRODUCCIÓN AGRARIA
---	--	--	--

PROFESORES TÉCNICOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

• PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA • PROCESOS COMERCIALES • SISTEMAS Y APLICACIONES INFORMÁTICAS • MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MÁQUINAS • SCADA • INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS TÉCNICOS Y DE FIBRA • MANTENIMIENTO DE EQUIPOS • INSTALACIONES ELECTROTECNOLÓGICAS • EQUIPOS ELECTROTECNOLÓGICOS	• DISEÑO DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN • PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERÍA Y ALIMENTACIÓN • PROCEDIMIENTOS DIAGNÓSTICO-CLÍNICO Y ORTOPÉDICO • OPERACIONES Y EQUIPOS DE PRODUCCIÓN ALIMENTARIA • SERVICIO A LA COMUNITAT • COCINA Y RESTAURACIÓN • SERVICIOS DE RESTAURACIÓN • TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE MANEJO Y CUIDADO • OPERACIONES DE PRODUCCIÓN AGRARIA
---	---

CATEDRÁTICOS Y PROFESORES DE ESCUELA OFICIAL DE IDIOMAS

• INGLÉS	• ESPAÑOL	• FRANCÉS	• ALEMÁN
----------	-----------	-----------	----------

MAESTROS DE ENSEÑANZA PRIMARIA

• EDUCACIÓN PRIMARIA	• INGLÉS	• EDUCACIÓN FÍSICA	• EDUCACIÓN MUSICAL
• EDUCACIÓN PRIMARIA	• FRANCÉS	• AUDIOVISIÓN Y LENGUAJE	• PSICOPEDAGOGÍA

C/ CARTAGENA, 129 - 28002 MADRID
TELS.: 91 564 42 94 - FAX: 91 563 60 54
www.cede.es - E-mail: oposiciones@cede.es

UrbiCAD Seguridad y Salud

SMART Solution

Estudios, E.B. y Planes de Seguridad para Instaladores

- Energías Renovables (Solar, AEE, Solar Fotovoltaica y Eólica)
- Electricos (AT/ MT/ BT)
- Telecomunicación (ITC)
- Transporte vertical y horizontal
- Fontanería AF/ AC
- Gas
- Climatización A.A., Calefacción, etc.

UrbiCAD architecture s.l.
Tel. 963 492 144
www.urbicad.com