

SUBCONTRATACION DE OPERACIONES LOGISTICAS (B) ⁽¹⁾

SELECCION Y DISEÑO DE CONTRATOS

Esta Nota Técnica, continuación de la parte A, está enteramente dedicada a una de las actividades económicas con mayor potencial en el sector de la Distribución: la subcontratación de servicios logísticos.

A pesar de que este documento representa en si mismo una herramienta operativa para el caso de que una empresa se decida a valorar la posibilidad de subcontratar sus operaciones logísticas, es recomendable como paso previo la lectura y análisis de la Nota Técnica: "Subcontratación de operaciones Logísticas (A): Definición, ventajas e inconvenientes".

Aquel primer documento repasa el origen de este tipo de empresas los principales aspectos de su oferta así como las ventajas y riesgos asociados a su uso.

Esta parte B, presenta las guías de orientación práctica tanto para usuarios como para proveedores de estos servicios: cómo seleccionar un prestatario logístico, como abordar la alternativa estratégica de su utilización, qué tipo de compromisos contractuales se suelen adquirir en este tipo de relaciones y, por último como controlarlos.

⁽¹⁾ Nota de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo.
Preparada por el Profesor Julio Audicana Arcas. Noviembre 1993.

1. ¿COMO SELECCIONAR UN OPERADOR LOGISTICO?

Antes de plantearse la selección de un operador logístico, un cargador debe conocer perfectamente sus costes y los condicionantes que rodean su sistema de distribución. Ejemplos europeos demuestran que la subcontratación sólo se plantea **cuando el operador estudia con detenimiento la "perfomance" de su propio sistema** (toma de conciencia de los coste, del servicio conseguido y necesario y es capaz de valorar la oferta del prestatario).

La descripción de esta operativa debe contemplar cuatro apartados principales:

- **Definición de las actividades de la empresa.** Es, posiblemente, el punto más conflictivo ya que trata de convertir al prestatario en "parte" de la organización.

La transparencia, como ya se ha comentado, debe abarcar desde la explicitación de las cuotas de mercado por canal de distribución hasta el perfil histórico de ventas (estacionalidad de los productos).

- **Costes de explotación propia:** mantenimiento de la flota, personal necesario, alquileres/amortizaciones de almacenes, medios disponibles, necesidades de renovación, etc.
- **Definir la organización logística.** El prestatario debe conocer cómo se recepcionan las materias primas, componentes o semielaborados, los métodos de almacenamiento, preparación de pedidos y expedición así como los controles deseados tanto en stocks como en el seguimiento de flujos físicos.
- **Precisar los "puntos sensibles" y prestaciones particulares:** urgencias, embalajes especiales, etiquetaje, etc.

El posterior análisis de las distintas ofertas debería contemplar tanto aspectos estratégicos como operacionales.

Criterios estratégicos⁽²⁾

En la relación entre prestatario y cargador a largo plazo ("partnership"), es imprescindible contrastar:

- **La fortaleza financiera** del operador (que siempre estará en relación a la duración de la relación y a las inversiones requeridas para mejorar los servicios).

- **La similitud de las estrategias** de ambos partners en aspectos como:
 - Desarrollo geográfico.
 - Tipo de productos a distribuir.
 - Estrategias de innovación tecnológica.
 - Procesos de decisión y actuación (que, sino congruentes, no deben al menos entrar en conflicto)⁽³⁾.

Criterios operacionales

Igualmente, deben revisarse los aspectos relacionados con la propia operación.

- El primer criterio para discernir entre prestatarios es el **área de operación** (tanto geográfica como referida a segmentos de mercado y canales de distribución) que, naturalmente, debe coincidir al máximo con la del cargador (actual o futura).

- El segundo criterio se refiere a la **homogeneidad y complementariedad del personal** utilizado (un aspectos especialmente importante si se pretende que las relaciones entre prestatario y cargador sean intensas y que se alcance una buena integración entre ambas organizaciones).

(2) Los criterios contenidos en este apartado pierden sentido si se trata de establecer una relación a corto plazo o "no contractual".

(3) Cartepillar Logistics (CLS), un operador logístico nacido del constructor de vehículos industriales, sólo se dirige hacia aquellas empresas cuyos productos y estrategias logísticas encajen con sus fortalezas: compañías internacionales que fabriquen o distribuyan productos industriales, componentes y repuestos.