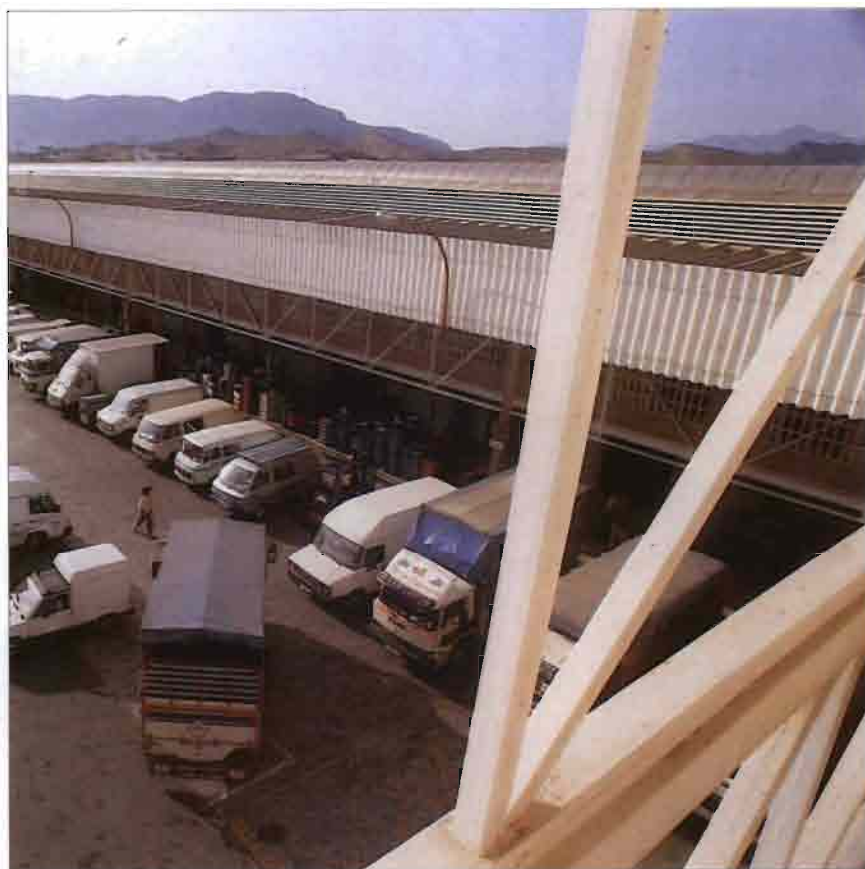


COMO ASEGURAR EL EXITO DE UNA SUBCONTRATACION DE SERVICIOS LOGISTICOS

■ CARLOS CABRERA, JORDI FORNOS Y ROSSEND BOSCH



El sistema logístico de una empresa está compuesto por un conjunto interrelacionado de operaciones muy especializadas como el transporte, almacenaje y distribución de las mercancías producidas (recepción, tratamiento y preparación de pedidos, gestión de stocks de producto acabado, diseño de rutas, tratamiento de la información comercial,...), o como las actividades necesarias para un correcto aprovisionamiento del proceso productivo (selección de proveedores, controles de calidad previos, preparación de semi-elaborados, gestión de stocks de materia prima,...).

La gestión de este sistema, tanto el personal y los medios necesarios como la dirección y supervisión, puede abor-

darse de forma interna o propia, o de forma externa o subcontratada: accediendo a los denominados servicios logísticos suministrados por empresas especializadas (operadores o prestatarios logísticos).

LOS RIESGOS DE LA SUBCONTRATACION

Las actividades logísticas son el nexo de unión entre los productores y sus clientes o proveedores. De fallar los flujos de materiales o de información, las cadenas de producción se detendrían y los productos finales no alcanzarían su destino final: el mercado.

En consecuencia, ante la opción de subcontratar unos determinados servi-

cios logísticos conviene analizar en qué medida esta subcontratación puede aumentar el riesgo de disfunción en un sistema logístico respecto a una gestión propia (del mismo cargador). No conocer estos riesgos supondría no establecer medidas para minimizarlos, con lo que el éxito de la subcontratación podría verse comprometido.

Existen tres fuentes de riesgo en un proceso de subcontratación de las operaciones y actividades logísticas de una empresa:

1. El proceso de decisión inicial.
2. El desarrollo y la gestión de las operaciones.
3. Las relaciones cargador-operador logístico.

• RIESGOS EN EL PROCESO DE DECISION INICIAL

El proceso de decisión inicial, desde que subcontratar se plantea como alternativa hasta la selección del operador, puede ser causa de errores de base que incidirán negativamente en la evolución de la subcontratación.

Por ejemplo:

– Decidir subcontratar cuando los objetivos perseguidos por la empresa no encajan con los que permite asumir una relación de subcontratación: la subcontratación resulta inútil.

– Decidir subcontratar con un entorno, interno o externo, no adecuado para el éxito de una subcontratación: la subcontratación fracasa.

– No acertar en la definición de la subcontratación: operaciones, equipos, nivel de servicio, medidas de seguimiento,... Estos errores repercuten en la calidad y prestaciones del servicio logístico final.

– Establecer un sistema de selección del operador logístico que no traduzca las necesidades de la empresa,



resultando seleccionado un operador inadecuado.

Para evitar el riesgo que comportan dichos errores, es necesaria una atención especial a la decisión de considerar una estrategia de subcontratación, a la fase de análisis interno previo y a la selección del operador.

• RIESGOS DURANTE EL DESARROLLO Y LA GESTION DE LAS OPERACIONES

En general, el riesgo de problemas operativos externos (averías, accidentes, incendios, robos,...) de un sistema logístico subcontratado es paralelo al de un sistema propio, suponiendo ambos perfectamente diseñados y con un óptimo rendimiento.

En cambio, los problemas operativos internos (errores de picking, rutas no optimizadas,...) representan un riesgo menor, en el caso de sistemas subcontratados, gracias a la experiencia y medios disponibles por el operador.

Otro riesgo, asociado a la gestión de un sistema logístico subcontratado, sería la falta de coordinación entre cargador y operador. Este peligro podría llegar a imposibilitar la dirección de la subcontratación por parte del cargador, dejando el sistema en manos del operador. Las medidas de seguimiento y control del sistema subcontratado (informes periódicos, visitas, reuniones con el operador), pactadas en el contrato, constituyen la base para hacer frente a este riesgo.

• RIESGOS EN LAS RELACIONES CARGADOR-OPERADOR LOGISTICO

Por último, las relaciones cargador-operador logístico, incluso cuando el operador haya sido adecuadamente seleccionado, representa una fuente de riesgo (externa a la empresa cargadora) para el deterioro de una subcontratación:

– Respecto a una relación dentro de una misma empresa, la relación cargador-operador requiere un esfuerzo adicional de comunicación entre ambas organizaciones. En caso contrario, exis-



te el riesgo de fracaso asociado a la falta de fluidez en los circuitos de información: dificultades de coordinación, pérdida de eficacia, menor nivel de servicio, desconexión respecto al cliente final,...

– Una relación de subcontratación eficiente requiere el intercambio de información confidencial entre cargador y operador. Por lo tanto, se está expuesto a un riesgo de pérdida de la confidencialidad, que se evitará con el control del flujo externo de información cargador-operador.

– El hecho de tratarse de una relación entre dos empresas incorpora un nuevo riesgo: un cambio imprevisible del operador logístico o del cargador que inutiliza el sistema logístico subcontratado.

Por ejemplo: la suspensión de pagos del operador o la modificación de la estrategia empresarial del cargador (dejando el operador de ser el adecuado).

La cobertura frente a estos últimos riesgos de la subcontratación debe hacerse por vía contractual. Es decir, el contrato escrito debe pensarse como un libro de instrucciones exhaustivo y específico respecto de la subcontratación, dirigido a la resolución de conflictos entre el cargador y el operador.

RECOMENDACIONES PARA EL EXITO

En relación a las tres fuentes de riesgo, la estrategia de mantener un departamento de logística competente en la empresa cargadora, responsable de la relación de subcontratación, no es tan sólo la solución más eficaz sino que es del todo necesaria:

1. La subcontratación de cualquiera de las actividades u operaciones logísticas de una empresa debe plantearse de forma objetiva y exhaustiva para evitar los errores en el proceso de decisión inicial. Ello exige de los cargadores un elevado nivel de conocimiento sobre los servicios a subcontratar.

2. El seguimiento y control de las operaciones subcontratadas y del mismo operador también requiere del cargador un equipo técnico que, coordinadamente con el operador, analice la información periódicamente aportada y, en consecuencia, proponga la optimización del sistema logístico.

3. La mejor previsión de las problemáticas singulares ligadas al operador logístico (incomunicación, problemas de confidencialidad, suspensiones de pagos) es el mantenimiento de una relación de confianza a alto nivel técnico y empresarial. Ello sólo es posible



mediante una dirección logística en la empresa cargadora que subcontrata.

En resumen, el desarrollo y gestión de una subcontratación debe tener, como premisa previa y fundamental, la no desatención de la logística por parte del cargador. Como medida efectiva para ello, se recomienda mantener un departamento de logística, con suficientes recursos técnicos y humanos para colaborar con el operador.

Además de la anterior recomendación general, seguidamente se exponen cinco recomendaciones concretas, respecto al desarrollo de un proceso de subcontratación, para eludir los riesgos y asegurar su éxito.

• CUANDO RESULTA ADECUADO PENSAR EN SUBCONTRATAR

La subcontratación de actividades logísticas debe ser entendida como una herramienta de gestión, cuya aplicación no resulta adecuada ni en todas las empresas ni en todas las situaciones dado que:

a) sirve para intentar alcanzar unos objetivos concretos (los objetivos asumibles por la subcontratación) y no otros;

b) su utilidad se manifiesta en un determinado entorno interno (de la

empresa) y externo (del mercado, del operador logístico);

Por tanto, la subcontratación resulta adecuada si los objetivos perseguidos en la empresa coinciden con los objetivos asumibles por la subcontratación. Entre ellos, los ampliamente aceptados como fundamentales son los siguientes:

– Mayor flexibilidad (del sistema logístico) ante las fluctuaciones del mercado y la demanda.

– Mejor conocimiento y claridad de los costes logísticos

– Disminución del riesgo inversor

– Incremento de la productividad y de los niveles de servicio

– Acceso a equipos y servicios de alto nivel

– Menor coste a igualdad de nivel de servicio

Además de la coincidencia en los objetivos, la subcontratación de servicios logísticos requiere, para convertirse en una estrategia adecuada, que el entorno interno de la empresa se caracterice por:

– La existencia de actividades y operaciones logísticas susceptibles de ser subcontratadas al no considerarse parte del negocio central de la empresa

– Posibilidad de reconversión del personal y amortización de los equipos del sistema logístico propio

– Contar con un potencial técnico suficiente para afrontar el seguimiento y control de la subcontratación

– Disponer de un ambiente empresarial abierto a los cambios y a las transformaciones

Junto a las características del entorno interno, el entorno externo, ya sea la competencia, el ámbito de mercado o los posibles operadores logísticos, también juega un papel decisivo en el éxito o fracaso de una subcontratación de servicios logísticos. Dos aspectos dibujan un entorno externo óptimo para la subcontratación:

– La existencia de operadores logísticos adecuados

– Un mercado que presente unas exigencias en línea con los objetivos de la subcontratación

En consecuencia, se podrá decidir favorablemente sobre la conveniencia de subcontratar cuando se haya juzgado coherente la estrategia de la empresa con los objetivos de una subcontratación total o parcial de su sistema logístico, y se haya considerado que el entorno interno y externo de la empresa es favorable a la subcontratación.

• NECESIDAD DE UN ANALISIS INTERNO PREVIO

Cada solución logística resulta única, a partir de las circunstancias y estrategias de cada empresa. Por ello, antes de redactar un proyecto de subcontratación y con él abrir las negociaciones con los operadores logísticos, es fundamental el conocimiento detallado de las características, condicionantes y necesidades logísticas de la empresa. Esta información es la que aporta el análisis interno previo.

Este análisis se centrará en el actual sistema logístico de la empresa (o simplemente en los servicios logísticos cuya subcontratación se plantea) estableciendo, con claridad y precisión, los objetivos de la subcontratación en cuanto a:

– Costes logísticos

– Niveles de servicio

– Seguimiento y control de las operaciones

– Gestión y organización

Las conclusiones del análisis servirán para la posterior redacción de un proyecto de subcontratación ajustado a la estrategia y al entorno de la empresa.

Se propone desarrollar el análisis del sistema logístico actual según cinco apartados con el siguiente contenido:

1. Descripción del sistema logístico.

Este primer apartado presenta una descripción general del sistema: los flujos de materiales y de información, los servicios concretos, las instalaciones, los equipos de manutención y transporte, los equipos informáticos y la estructura organizativa y funcional. Los cuatro apartados posteriores incidirán en los aspectos concretos del sistema.

2. Costes logísticos.

Afronta el análisis concreto de los costes logísticos, es decir: los costes asociados al sistema logístico actual. El objetivo se centra en la cuantificación desagregada de tales costes logísticos.

Los costes logísticos, junto con el nivel de servicio, representan el principal parámetro para la evaluación de un sistema logístico.

En consecuencia, su identificación previa es imprescindible antes de decidir a favor o en contra de un proyecto de subcontratación.

La metodología apta para esta cuantificación desagregada debe ser la recuperación de los costes logísticos a partir del sistema contable de la empresa.

3. Niveles de servicio.

Como los costes logísticos, el nivel de servicio ofrecido representa otro parámetro básico para evaluar un sistema logístico y compararlo con los niveles de servicio objetivo de las alternativas de subcontratación. Por tanto, su identificación y evaluación resulta ineludible.

En consecuencia, para cada operación del sistema logístico se recomienda identificar los aspectos clave de su nivel de servicio y seleccionar los parámetros aptos para valorarlos. Seguidamente se analizará la evolución histórica de los distintos parámetros y se definirá, explícitamente, el nivel de servicio que se desea ofrecer por parte de la empresa.

CUADRO Nº 1

ANÁLISIS INTERNO PREVIO A LA SUBCONTRATACION APARTADOS Y CONTENIDO

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO

1. DESCRIPCIÓN DE LOS FLUJOS DEL SISTEMA

FLUJOS DE MATERIALES, FLUJOS DE INFORMACION

2. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS U OPERACIONES

TRANSPORTE, DISTRIBUCION (PRIMARIA, SECUNDARIA), ALMACENAJE, MANIPULACION, EMBALAJE O ENVASADO, GESTION DE STOCKS, PREPARACION DE PEDIDOS, TRANSMISION DE INFORMACION, SERVICIO POST-VENTA

3. DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

ALMACENES CENTRALES, DEPOSITOS REGIONALES, PLATAFORMAS LOGISTICAS, OFICINAS, CENTROS DE CALCULO

4. DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS

EQUIPOS DE TRANSPORTE, EQUIPOS DE ALMACENAJE NO PALETIZADO, EQUIPOS DE ALMACENAJE PALETIZADO, EQUIPOS DE MANUTENCION, EQUIPOS DE CARGA Y DESCARGA, EQUIPOS INFORMATICOS

5. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

ORGANIGRAMA E INTERRELACIONES, CATEGORIAS LABORALES

COSTES LOGISTICOS

1. COSTES LOGISTICOS VARIABLES

- RELACIONADOS CON EL PERSONAL
- RELACIONADOS CON LAS INSTALACIONES EVENTUALES
- RELACIONADOS CON LOS EQUIPOS
- RELACIONADOS CON LOS MATERIALES DE MANIPULACION
- OTROS GASTOS VARIABLES

2. COSTES LOGISTICOS FIJOS

- RELACIONADOS CON EL PERSONAL
- RELACIONADOS CON LAS INSTALACIONES PERMANENTES
- RELACIONADOS CON LOS EQUIPOS
- OTROS GASTOS FIJOS

3. COSTES LOGISTICOS FINANCIEROS

NIVELES DE SERVICIO
SISTEMA DE INFORMACION
GESTION DEL SISTEMA

FUENTE: Manual para la subcontratación de servicios logísticos. INSTITUT CERDA-MOPTMA

4. Sistema de información.

Este apartado se centrará en el análisis de los flujos de información del sistema logístico actual, como primer paso para la descripción de la interrelación de estos flujos con los flujos de materiales, objeto del próximo apartado dedicado a la gestión del sistema.

En primer lugar, se describirá cada circuito de información del sistema logístico. Posteriormente se dibujará el

cuadro de relaciones entre áreas funcionales y departamentos de la empresa que exige el funcionamiento del sistema logístico.

Todos estos flujos, circuitos o relaciones estarán, total o parcialmente, soportados por un sistema informático. Por lo tanto, se analizará el grado de informatización actual, indicando aquellas parcelas insuficientemente informatizadas o no incluidas en la

misma red, y los proyectos (previstos o posibles) para equipararlas.

5. Gestión del sistema.

Una vez descritos los principales elementos del sistema logístico actual, se procederá a la exposición de los procedimientos de gestión del sistema empezando por localizar y tipificar sus centros de decisión (cada responsable o equipo de trabajo).

Seguidamente, se centrará el análisis en el funcionamiento del sistema logístico como resultado de la interrelación flujo de información-flujo de materiales. Esta interrelación es consecuencia directa de la gestión del sistema logístico por parte de los centros de decisión.

El análisis de la gestión del sistema permitirá, en definitiva, la valoración global de su funcionamiento, indicando, a partir de la experiencia diaria, dónde están sus ventajas y dónde sus ineficiencias.

• PROYECTO DE SUBCONTRATACION

Una vez completado el análisis del actual sistema logístico de una empresa, se iniciará la redacción del proyecto de subcontratación.

El objetivo del proyecto es doble:

a) Definir, de manera completa y justificada, el nuevo sistema logístico basado en la subcontratación.

b) Delimitar un marco mínimo de negociación, económica y técnica, con los distintos operadores o prestatarios de servicios logísticos a los que, posteriormente, se pedirá una oferta.

El proyecto se redactará de acuerdo con los objetivos de diseño identificados o recogidos en el análisis previo, comprobando la incorporación tanto de los objetivos cuantitativos (costes logísticos máximos, niveles de servicio mínimos, etcétera) como de los estratégicos (los objetivos de la empresa en cuanto a liberar activos, flexibilizar la estructura de distribución, etcétera).

Internamente, el proyecto de subcontratación de servicios logísticos se divide en los siguientes cuatro apartados:

CUADRO Nº 2

PROYECTO DE SUBCONTRATACION APARTADOS Y CONTENIDO

DESCRIPCION DEL NUEVO SISTEMA LOGISTICO

DESCRIPCION DETALLADA

DESCRIPCION DE LOS FLUJOS DEL SISTEMA
DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS U OPERACIONES
DESCRIPCION DE LAS INSTALACIONES
DESCRIPCION DE LOS EQUIPOS
DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

MODELO DE GESTION

REESTRUCTURACION SISTEMA LOGISTICO ACTUAL

REESTRUCTURACION DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL

REESTRUCTURACION DE LOS FLUJOS DE INFORMACION

PROCESO DE PUESTA EN MARCHA

PLANIFICACION DEL SISTEMA ENTRE EMPRESA Y CARGADOR
EJECUCION Y ANALISIS DE UNA PRUEBA PILOTO
INICIO DE LA FASE OPERACIONAL

EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO

COMPARACION DE LOS COSTES LOGISTICOS

ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DEL NUEVO SISTEMA

FUENTE: Manual para la subcontratación de servicios logísticos. INSTITUT CERDÀ-MOPTMA

1. Descripción del nuevo sistema logístico.

La descripción detallada del nuevo sistema logístico, total o parcialmente subcontratado, constituye la base del proyecto. Por tanto, debe especificar claramente las características de todos y cada uno de los elementos del sistema logístico.

Esta descripción se complementa con la exposición del modelo de gestión del nuevo sistema logístico, caracterizado por un reparto de las responsabilidades entre empresa y operador. El nuevo modelo implicará una reorganización de los centros de decisión y del funcionamiento del sistema: adaptar la interrelación entre flujos de información y flujos de materiales, así como la interrelación entre organizaciones (empresa contratante o cargadora y operador logístico).

Completarán la descripción del funcionamiento del sistema, los procedimientos previstos de control y revisión del sistema (parámetros, informes, reu-

niones, responsables,...) y las normas de actuación en circunstancias excepcionales (resolución de errores, rupturas de stocks,...), analizándolas en comparación con las actuales.

2. Reestructuración del sistema logístico actual.

Un aspecto crítico de todo proceso de subcontratación es la adaptación de las estructuras, funciones y responsabilidades del sistema actual, y muy especialmente del departamento de logística, a los nuevos condicionantes derivados de la relación con un operador o prestatario logístico.

Dos aspectos de dicha adaptación deben planificarse exhaustivamente en el proyecto de subcontratación: la reestructuración del organigrama funcional (personal, departamentos) y la reestructuración de los flujos de información.

Su objetivo es optimizar la capacidad de adaptación de la organización actual a las nuevas formas de funcionamiento y al nuevo marco de relación y comunicación con un agente externo.



MAXIMA RENTABILIDAD MINIMO ESPACIO



MADE IN SPAIN BY:



INDUSTRIAS QUIMICAS CUMBRE S.A.

FABRICA Y OFICINAS CENTRALES:

AVDA. RIERA ROJA, N 6-8

E - 08830 SANT BOI (BARCELONA)

Tels.: (93) 640 06 16 - 661 36 12

Fax: (93) 661 57 50

CUADRO Nº 3

**INVITACION A OFERTAS
APARTADOS Y CONTENIDO**

**DESCRIPCION DEL SISTEMA
LOGISTICO PROPUESTO**

1. DESCRIPCION DETALLADA
2. MODELO DE GESTION
3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL
4. FLUJOS DE INFORMACION
5. PROCESO DE PUESTA EN MARCHA

REQUERIMIENTOS CONTRACTUALES

- FORMA DE PAGO
- REGIMEN DE VISITAS
- FECHA DE INICIO
- DURACION DEL CONTRATO
- RESCISION DEL CONTRATO
- EXIGENCIA DE FLEXIBILIDAD
- EXIGENCIA DE CONFIDENCIALIDAD

**CONDICIONES PARA LA
PRESENTACION DE UNA OFERTA**

- FECHA LIMITE DE PRESENTACION
- LUGAR Y FORMA DE PRESENTACION
- PERSONA DE CONTACTO
- CONTENIDO MINIMO DE LA OFERTA:
 - DESCRIPCION DE LAS INSTALACIONES
 - EQUIPOS Y PERSONAL
 - DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES
 - GESTION DEL SISTEMA
 - ORGANIGRAMA FUNCIONAL
 - SISTEMA DE INFORMACION
 - SEGURIDAD DE LOS STOCKS
 - INVERSIONES
 - FORMA DE PAGO, PENALIZACIONES
 - PRESUPUESTO, ANALISIS ECONOMICO
 - PROCESO DE PUESTA EN MARCHA
 - FLEXIBILIDAD
 - DURACION DEL CONTRATO
 - INDEMNIZACION EN CASO DE RESCISION
 - CAMBIOS QUE PROPONE EL OPERADOR
 - MEMORIA ANUAL Y BALANCES

FUENTE: Manual para la subcontratación de servicios logísticos. INSTITUT CERDA-MOPTMA

3. Proceso de puesta en marcha.

La importancia de los cambios, tanto estratégicos como organizativos, que supone la subcontratación de servicios logísticos hace imprescindible ajustar el proceso de puesta en marcha a las circunstancias de la empresa y del operador logístico a seleccionar.

El proceso de puesta en marcha deberá asimilar e incorporar sin trau-

mas todos los nuevos criterios de gestión y funcionamiento, tratando a su vez de superar aquellos puntos críticos del cambio: la desaparición de un departamento, los cambios en la filosofía de trabajo, la introducción de nuevas tecnologías,...

4. Evaluación económica del proyecto.

La evaluación económica será un elemento determinante para asegurar la idoneidad de la subcontratación propuesta.

Dicha evaluación económica se establecerá a dos niveles: comparando los costes logísticos previstos con los actuales, y analizando la rentabilidad del nuevo sistema para la empresa cargadora.

• COMO SELECCIONAR EL OPERADOR LOGISTICO ADECUADO

Concluida la redacción del proyecto de subcontratación, se abrirá el proceso de selección del operador logístico (en el que se distinguirán tres fases), de acuerdo con las condiciones que indique el citado proyecto.

La primera fase consistirá en preseleccionar aquellos operadores que se ajusten a las características identificadas en el proyecto de subcontratación. Se efectuará a partir de un listado de potenciales operadores logísticos a los que se enviará una breve descripción del proyecto de subcontratación (evitando la información confidencial), solicitando que expongan su interés en presentar una oferta.

A continuación, se elaborará un informe, de cada operador logístico que se haya mostrado interesado, para determinar una primera preselección de un número limitado de operadores logísticos, potencialmente idóneos (según las características del operador y los criterios del proyecto de subcontratación), a los que se enviará una invitación a ofertar.

La invitación a ofertar será un documento dirigido a los operadores logísticos preseleccionados, que contendrá toda la información necesaria para redactar una oferta de acuerdo con el

sistema logístico, total o parcialmente subcontratado, propuesto por la empresa. Su redacción, a partir del proyecto de subcontratación en el que la empresa habrá analizado y diseñado el sistema logístico que se propone a los operadores, constituye la segunda fase del proceso de selección.

El nuevo documento (la invitación a ofertar) facilitará, al operador logístico que lo reciba, tres bloques de información:

- La descripción completa del sistema logístico propuesto, en especial de las partes que se desea subcontratar.
- Los requerimientos contractuales que la empresa desea incluir explícitamente.
- Las condiciones para la presentación de una oferta que responda a las condiciones precedentes.

La última fase consistirá en el envío de las invitaciones, la evaluación de las ofertas recibidas y la selección definitiva del operador, después de una eventual negociación. La selección en firme de un operador logístico constituye la fase crítica de todo el proceso de subcontratación: una decisión incorrecta puede acarrear consecuencias desastrosas para una empresa.

Una vez se disponga de los documentos correspondientes a las ofertas, se procederá a un primer análisis para determinar si el operador goza de experiencia previa suficiente para llevar a cabo y gestionar, con éxito, los servicios logísticos que la invitación a ofertar propone subcontratar.

Después se procederá a evaluar el contenido técnico y la viabilidad de las diferentes ofertas mediante un análisis de su coherencia, de los mecanismos de seguimiento y control propuestos, de las previsiones respecto al desarrollo de la relación empresa-operador, de la oferta económica y de las condiciones de pago.

En la mayoría de los casos, el operador a seleccionar se habrá hecho evidente a lo largo del proceso de selección. En otros, la decisión puede ser más difícil, por lo que se recomienda tabular valoraciones parciales significativas (aparecidas durante el proceso de

LA GULA DEL NORTE Y TXANNORTE UNIDOS POR LA CALIDAD

La GULA DEL NORTE puedes comprarla refrigerada, congelada, al ajillo con su cazuelita de barro, y en conserva; y TXANNORTE, deliciosa preparación de txangurro, lo tienes con su propio caparazón diseño exclusivo y también con sus repuestos.

Los comes como los comes, disfrutarás de la auténtica calidad que les une. La calidad de ANGULAS AGUINAGA.



ANGULAS AGUINAGA B° Laskibar n° 5
IRURA-GIPUZKOA Tel. (943) 69 32 44



ANGULAS AGUINAGA, S.A.



análisis de las ofertas) para destacar las diferencias entre los operadores preseleccionados.

En cualquier caso, el principal candidato será el mejor ofertante desde una perspectiva económica, sin olvidar los aspectos de coherencia y capacidad técnica, experiencia profesional (en especial de los futuros responsables) y facilidad de relación.

• **CUAL DEBER SER EL CONTENIDO DEL CONTRATO**

El uso de contratos escritos entre la empresa y el operador logístico seleccionado es siempre recomendable, e imprescindible cuando la subcontratación se refiere a sistemas complejos o

incluye servicios, instalaciones o equipos exclusivos para la empresa.

El contrato escrito tiene como objetivo la resolución de conflictos entre empresa y operador.

Su contenido debe ser exhaustivo (incluir una descripción completa del sistema y de su operativa, así como de las condiciones económicas y de las cláusulas de aplicación que la empresa y el operador acuerden) y específico (ajustado al sistema logístico objeto del contrato).

Los términos del contrato serán negociados antes del inicio de las operaciones. No obstante, si ello no fuera posible, se procurará que al menos la negociación de los puntos principales haya sido cerrada.

Como esquema general para un contrato entre una empresa y un operador logístico, se propone el siguiente índice o serie de puntos clave a desarrollar (si se juzga conveniente por las dos partes):

1. Las partes.
2. Objeto del contrato.
3. Duración del contrato.
4. Forma de pago.
5. Tarifas de dirección.
6. Incentivos a la productividad.
7. Revisión de precios.
8. Presupuesto.
9. Facturación.
10. Seguros.
11. Niveles de servicio.
12. Reconversión del personal actual.
13. Contratación del personal del operador.
14. Seguimiento y control.
15. Introducción de cambios en el sistema.
16. Cláusulas de exclusividad y de confidencialidad.
17. Limitación de la responsabilidad del operador.
18. Condiciones para la rescisión del contrato.
19. Arbitraje y jurisdicción.
20. Validez del contrato: firma y fecha.

En los anexos del contrato se describirá exhaustivamente el sistema logístico, se definirá el concepto de nivel de servicio para cada operación subcontratada, se determinará el contenido de los informes periódicos y se expondrá el método para la determinación del importe a facturar por los servicios.

• **SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS OPERACIONES SUBCONTRATADAS**

Firmado el contrato y llegado el día de inicio de las operaciones subcontratadas, se abre una nueva etapa en la relación entre empresa y operador, después de la fase previa de negociación del contrato. Si el operador logístico ha sido adecuadamente seleccionado, el éxito de esta nueva etapa operativa dependerá, fundamentalmente, de la gestión del sistema y de la relación empresa-operador.



Logística

Por parte de la empresa, la subcontratación debe alcanzar sus objetivos, especialmente en cuanto a niveles de servicio, con un coste económico competitivo.

Para ello resulta imprescindible el control de la gestión del sistema subcontratado al operador logístico, de tal manera que la empresa pueda dirigirlo hacia el cumplimiento de sus requisitos o preferencias, y se adapte a los nuevos condicionantes que vaya imponiendo el mercado.

Por tanto, es necesario disponer de canales de información suficientes que permitan el seguimiento continuo del servicio prestado y su evaluación respecto a los objetivos. El esquema de medidas de seguimiento y control del sistema subcontratado, pactadas en el contrato (informes periódicos, visitas a las instalaciones, reuniones de seguimiento con el operador), constituye la base para la gestión del sistema por parte de la empresa.

El operador deberá sentirse igualmente interesado por las medidas de seguimiento y control, ya que de ellas depende la optimización continua del sistema según los requisitos de la empresa y, en definitiva, el éxito y consolidación de la subcontratación.

En definitiva, el éxito de la subcontratación se traduce en un problema de relación empresa-operador.

Esta relación ha de evolucionar dentro de unos cauces de confianza, de transparencia informativa y de contactos periódicos (dirigidos a la gestión y

mejora del sistema para alcanzar el beneficio buscado por cada parte).

Consolidada la relación, el operador no sólo participará en las reuniones de revisión del sistema, sino que podrá proponer, con conocimiento de causa suficiente, soluciones o alternativas logísticas a la empresa. □

**CARLOS CABRERA
JORDI FORNOS
ROSSEND BOSCH**

Area de Logística y Distribución
INSTITUT CERDÀ

NOTA:

El contenido del presente artículo es un extracto del "Manual para la subcontratación de servicios logísticos" recientemente publicado por la Secretaría General para los Servicios de Transportes del Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente (MOPTMA). Tanto el documento como el artículo han sido redactados por el Area de Logística y Distribución del INSTITUT CERDÀ, que también se ha responsabilizado de la distribución gratuita de la primera edición del Manual entre 5.000 empresas españolas (entre cargadores o fabricantes y operadores logísticos).

Frutas Mengual

SERVICIO A DOMICILIO. ALIMENTACION Y HOSTELERIA



MERCACORDOBA – MOD. 76-77 • TEL.: (957) 75 17 20 • 14010 CORDOBA