

Aspectos Relevantes del Proceso de Subcontratación de Servicios Logísticos.

Nazario García Fernández, Alberto Gómez Gómez, Isabel Fernández Quesada, José Parreño Fernández. (Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Escuela Técnica Superior de Ingenieros, Campus de Viesques, Edificio Energía, 33204-Gijón, ngarcia@correo.uniovi.es)

(Doctor Ingeniero Industrial, Escuela Técnica Superior de Ingenieros, Campus de Viesques, Edificio Energía, 33204-Gijón, agomez@etsiig.uniovi.es)

(Licenciada en Ciencias Económicas, Escuela Técnica Superior de Ingenieros, Campus de Viesques, Edificio Energía, 33204-Gijón, bel@etsiig.uniovi.es)

(Ingeniero Industrial, Escuela Técnica Superior de Ingenieros, Campus de Viesques, Edificio Energía, 33204-Gijón, parreno@etsiig.uniovi.es)

RESUMEN

Las empresas han evolucionado de la “autosuficiencia” a “la especialización” y, como consecuencia de ello, a la “subcontratación” por terceros de muchos de los productos, procesos o servicios que realizaban internamente.

En este nuevo panorama, se observa que los servicios logísticos son los más afectados por la subcontratación, por lo que el trabajo que presentamos pretende señalar un conjunto de consideraciones para que un proceso subcontratación logística tenga éxito: aspectos a tener en cuenta para tomar la decisión de subcontratar, proceso de selección del operador, la realización de alianzas de cooperación y condiciones básicas a contemplar en un contrato de subcontratación de servicios logísticos.

1. Introducción.

En un entorno empresarial caracterizado por la especialización, la subcontratación y el establecimiento de relaciones interempresariales abiertas, es decir, de cooperación o colaboración, conformando cadenas de suministros, el presente trabajo se centra en la valoración de la subcontratación como herramienta logística, abordando un acercamiento a los posibles riesgos derivados de la misma, así como la defensa de el establecimiento de acuerdos o alianzas de cooperación como fórmulas de eliminación o disminución de estos riesgos. Se propone también la necesidad de evaluar a los operadores logísticos antes de invitarles a ofertar y se enuncian una serie de puntos elementales a contemplar en un contrato de actividades logísticas.

2. Los servicios logísticos objeto de subcontratación.

Entendiendo la figura del operador logístico como "almacenista-distribuidor", tal como se recoge en la legislación relacionada con el transporte, los servicios logísticos más comúnmente afectados por procesos de externalización son aquellos que van asociados al “hecho físico”, es decir, el transporte, el almacenamiento y la preparación de pedidos. No obstante, hay que reconocer que el campo de la subcontratación logística se amplía cada vez más a actividades como la recepción de los productos o mercancías, el transporte, almacenaje o depósito de la mercancía, el control de existencias, la preparación de pedidos o “picking”, el envasado y etiquetaje, la distribución de los pedidos a los puntos de entrega y otros servicios

complementarios como la reposición de lineales o merchandising, la preparación de la documentación necesaria en función del tipo de mercancía, el despacho aduanero de la mercancía, la tramitación de reclamaciones, la reparación de la mercancía dañada, la distribución inversa, la gestión del "pool de palets", la consolidación y la participación en el proceso de manufacturación del producto.

3. Consideraciones previas a la subcontratación.

3.1. La decisión de subcontratar.

Cuando nos enfrentamos a la posibilidad de llevar a cabo un proceso de subcontratación logística, lo primero que tendremos que decidir es si nos interesa hacerlo o no. En tal sentido, la subcontratación de servicios logísticos debe responder a la consecución de una mayor competitividad empresarial y no a una moda "pasajera". Para ello, deberemos realizar un análisis previo de la situación y una valoración de las ventajas e inconvenientes y riesgos que tal decisión comporta.

La decisión de subcontratar conlleva valorar la opción de operar uno mismo, ante lo cual la empresa se ve obligada a afrontar un nivel de inversiones determinado, o externalizar el servicio, lo que nos permite utilizar en otras áreas de negocio, el capital o la capacidad de financiación no invertido en terrenos, edificios o equipamientos, al tiempo que se transfiere el riesgo de gestión al suministrador del servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, bien vale detenerse en el análisis de algunos factores como el nivel de competencia que tiene la empresa respecto a la función que se quiere externalizar. Es decir, si esta función forma parte del *know-how* de la firma, de su saber-hacer o no y, por otra parte, el nivel de contribución de tal función, servicio o proceso que se quiere subcontratar.

Deberemos preguntarnos, por tanto, si la actividad a contratar se trata de una actividad *core* (actividad principal o clave en el propósito estratégico de la compañía) y si es así, no debería subcontratarse. Si no fuese una actividad core, podemos concluir que es recomendable subcontratar cuando los dos elementos señalados (nivel de competencia y nivel de contribución) tienen un bajo nivel de calificación, así como cuando uno de ellos tiene una baja significación, pero la aportación que realiza la empresa subcontratada añade valor, es decir, mejora la función, servicio o proceso subcontratado.

Será necesario valorar, también, la posibilidad de reconversión del personal que realiza estas tareas de posible subcontratación y si podemos amortizar los equipos utilizados. Se deberá tener en cuenta si se posee el potencial técnico suficiente para afrontar el seguimiento y control de la subcontratación. Deberá darse un ambiente empresarial abierto a los cambios y a las transformaciones y deberá constatarse la existencia de operadores logísticos adecuados. Asimismo, para decidir sobre la conveniencia o no de subcontratar deberán conocerse las ventajas e inconvenientes que se identifican en un proceso de subcontratación.

Desde un ámbito general podemos señalar como ventajas: la consecución de una mayor flexibilidad operativa, un mayor conocimiento y flexibilidad de los costes logísticos, una disminución del riesgo inversor por parte de la empresa subcontratista, unos incrementos de la productividad y de los niveles de servicio debido a la especialización, el acceso a equipos y servicios de alto nivel ofrecidos por operadores especializados, la obtención de un menor coste a igualdad de nivel de servicio y la concentración en nuestra "*core activity*", es decir, en

aquello que dominamos y que es lo que mejor sabemos hacer. Por otra parte, como inconvenientes asociados a la subcontratación logística, se señalan la pérdida en el control de la gestión logística subcontratada, la posibilidad de compartir con nuestros competidores el mismo operador logístico y la transferencia, en determinados casos, de los recursos humanos a la otra empresa, lo que puede provocar alteraciones que imposibilitan o dificultan la subcontratación.

Para llevar a cabo la subcontratación de servicios logísticos, deberá conocerse previamente cual es la situación de partida, es decir, deberán determinarse los posibles servicios objeto de subcontratación, analizar qué es lo que la empresa está consiguiendo con ellos, al objeto de determinar las posibles mejoras y, por tanto, demandas u objetivos que se deben conseguir mediante el proyecto de subcontratación.

Habitualmente, los puntos a estudiar en este caso se centran en características propias del sistema logístico actual, tales como flujos de materiales e información, capacidad y volumen de tráfico, detalles de las diferentes actividades logísticas (transporte, almacenaje, manipulación, embalaje, etc.), descripción y valoración de los recursos de la empresa tanto a nivel de instalaciones (almacenes, oficinas, etc.) como equipos (informáticos, manipulación, almacenaje, transporte, etc.) y la estructura organizativa y funcional vinculada a este sistema. Además serán también objeto de análisis: los costes logísticos (variables, fijos), el nivel de servicio alcanzado por el sistema actual y los sistemas de información, al objeto de evitar incompatibilidades futuras derivadas de la puesta en práctica del proyecto de subcontratación.

3.2. Riesgos de la subcontratación.

Los contenidos del epígrafe anterior permiten vislumbrar en las decisiones de subcontratación tres tipos de riesgo:

3.2.1. Riesgos vinculados al proceso de decisión inicial.

Entre la decisión de subcontratar y la selección del operador, se corre el riesgo de cometer una serie de errores que pueden incidir negativamente en el éxito del proyecto de subcontratación. Algunos de estos errores pueden ser: decidir subcontratar cuando los objetivos perseguidos por la empresa no encajan con los que permite asumir una relación de subcontratación; decidir subcontratar cuando el entorno interno o externo no es el adecuado para el éxito de una subcontratación; no establecer adecuadamente el proyecto de subcontratación, es decir, no acertar en la determinación de operaciones, equipos, nivel de servicio, medidas de seguimiento, etc., lo cual repercutirá en la calidad y prestaciones del servicio logístico final, o establecer un sistema de selección inadecuado del operador logístico que no traduzca las necesidades de la empresa.

3.2.2. Riesgos relacionados con el desarrollo y la gestión de las operaciones.

Serían los riesgos de que los errores operativos del sistema subcontratado sean mayores o más importantes que los del sistema logístico que se tiene. Sin embargo, ante esta preocupación, podemos decir que el riesgo de que se produzcan problemas operativos externos (averías, accidentes, incendios, robos,...) en un sistema logístico subcontratado es paralelo al de un sistema propio, suponiendo ambos perfectamente diseñados y con un óptimo rendimiento, y, por otro lado, los problemas operativos internos (errores de picking, rutas no optimizadas,...)

representan un riesgo menor, en el caso de sistemas subcontratados que en un sistema propio, gracias a la experiencia y medios disponibles por el operador.

3.2.3. Riesgos que tienen que ver con las relaciones subcontratista-operador logístico.

Se incluyen en este apartado el riesgo de que se produzca una ruptura de la relación y por consiguiente un fracaso del proyecto de subcontratación por una mala coordinación entre las partes o por la no realización de verdaderos esfuerzos para mantener una comunicación sólida y fluida entre las dos organizaciones.

Frente a estos posibles riesgos mencionados cabe actuar en un triple sentido: extremar las actuaciones relacionadas con la selección del operador, implementando un sistema de evaluación y de seguimiento; llevar a cabo alianzas a largo plazo o acuerdos “partnership” (acuerdos subcontratista - subcontratado que implican un compromiso durante un período extenso de tiempo e incluye el compartir información junto con riesgos y recompensas de la relación) y establecer un contrato adecuado.

4. La selección del operador logístico.

Dada la importancia de los procesos de subcontratación, no podemos limitarnos a seleccionar el operador mediante la clásica solicitud de oferta a varios de ellos y la adjudicación pertinente en función del análisis técnico-cualitativo de la misma.

Es preciso buscar más seguridad en la elección del operador logístico idóneo, por lo deberíamos considerar varias etapas:

4.1. Realización de una preselección inicial que permita identificar aquellos operadores que ofrecen más garantías.

Esta preselección inicial de operadores garantes se realizará estableciendo una “evaluación inicial” de los mismos. No se puede hablar de un único modelo de evaluación inicial del operador logístico, pero, en líneas generales, se debe determinar el nivel de estabilidad económico-financiera del operador logístico, bien mediante la utilización de diferentes ratios económicos de seguimiento (de liquidez, de solvencia, etc.), bien recabando informaciones directas, significativas y fiables acerca del operador evaluado y se debe analizar, también, el sistema de calidad del operador y completar este análisis con aspectos específicos que nos permitan comprobar la consistencia del operador .

Para efectuar el análisis del sistema de calidad de un operador o bien se toman como referencia los apartados de la norma ISO 9001, se confecciona el correspondiente cuestionario y se realizan las auditorías pertinentes, o se utiliza el modelo EFQM, poniendo en práctica alguno de los modelos de autoevaluación que el mismo recoge.

Para completar esta valoración inicial, se puede recurrir a la confección de cuestionarios específicos que ofrecen información relativa a la adecuación de las operaciones que ofrece el operador evaluado con las posibles demandas que puedan darse por parte de la empresa contratista y efectuar también las consiguientes auditorías. En tal sentido, se analizan, entre otras cosas, el tipo de instalaciones y vehículos, el nivel de servicio que ofrece, nivel de informatización, grado de tecnologización, el nivel formativo del personal, los servicios

logísticos que presta, las opiniones de sus clientes, su capacidad para satisfacer los requerimientos deseados o la filosofía empresarial del evaluado.

4.2. La solicitud de oferta a los operadores preseleccionados.

El documento de petición de oferta deberá contener toda la información necesaria para redactar una oferta técnica y económica de acuerdo con el proyecto de subcontratación. Esta información deberá ser clara y evitar confusiones, soliendo distinguirse tres categorías:

- a) Una descripción completa de lo que podemos denominar "sistema logístico" o conjunto de actividades logísticas que se quiere subcontratar, como pueden ser las características de los distintos productos, los volúmenes a transportar o manipular, la estacionalidad de éstos, puntos de origen y destino, volumen máximo de stocks, niveles mínimos, coste máximo aceptable, tamaño de los pedidos, instalaciones, equipos, etc. y las preferencias que la empresa subcontratista quiere que se tengan en cuenta de antemano, como el número de almacenes, si los servicios son dedicados o compartidos, características de funcionamiento, características del sistema de información, etc.
- b) Requerimientos contractuales como la forma de pago, el régimen de control y auditoría, la fecha de inicio, la duración del contrato, la rescisión del contrato, la exigencia de flexibilidad y la exigencia de confidencialidad.
- c) Condiciones de presentación de la oferta como fecha límite de presentación, el lugar y forma de presentación, la persona de contacto y un detalle del contenido mínimo que debe contener la oferta al objeto de poder comparar la evaluación a que se somete cada una de ellas.

4.3. La valoración de ofertas.

En esta tercera etapa, se llevará a cabo un análisis técnico de las ofertas presentadas, el cual suele centrarse en cuatro aspectos:

- La comprobación de la coherencia de la oferta y de la capacidad del operador logístico.
- La evaluación de los mecanismos de seguimiento y control propuestos.
- Las previsiones respecto al desarrollo de la relación empresa-operador.
- El análisis de la valoración económica de los servicios y de las condiciones de pago.

4.4. Actividades de negociación y adjudicación o decisión definitiva.

La decisión final sobre el operador idóneo vendrá determinada por la evaluación inicial, el análisis técnico de las ofertas presentadas y las negociaciones derivadas de las mismas.

4.5. Establecimiento de un sistema de seguimiento que permita analizar el comportamiento de los operadores.

Los proyectos de subcontratación precisan de un seguimiento del comportamiento del operador, así como de actuaciones que ayuden a mantener o mejorar la relación "partnership" o de colaboración.

Respecto al primer punto será necesario establecer unos ratios de seguimiento que permitan decidir sobre la conveniencia o no, en función del comportamiento observado, de revisar, renovar o cancelar el acuerdo o contrato establecido. Dichos ratios pueden centrarse en aspectos como índices de rechazos, índices de cumplimiento de plazos de entrega, índices de comportamiento en precios, índice de atención a urgencias sin soporte oficial, índice de adaptabilidad, índice de tiempo de respuesta.

En cuanto a posibles acciones que ayuden a conseguir unas relaciones más duraderas, se pueden señalar por parte de la empresa subcontratista: compartir expertos, capacidades y conocimientos, aportar asistencia financiera y compartir información, orientar los esfuerzos de mejora del operador hacia aspectos críticos o ayudar a la sensibilización en técnicas de calidad, asistencia técnica; mientras que, por parte del operador, se pueden identificar: la actuación conjunta con el subcontratista (Ej.: fijar especificaciones de forma conjunta o elaborar proyectos y planes de mejora conjuntos), la comunicación de forma rápida cualquier cambio o modificación, el favorecimiento de auditorías sistemáticas y el establecimiento de sistemas de medición.

5. Puntos clave en un contrato tipo de prestación de servicios logísticos.

El contrato de prestación de servicios logísticos puede ser definido como aquel contrato en virtud del cual una parte, denominada operador logístico, se compromete frente a otra a llevar a cabo la prestación de aquellos servicios de contenido logístico que son requeridos por ésta, a cambio del pago de una contraprestación económica.

Aunque cada contrato en este campo pueda ser específico y hecho a medida para cada caso, se pueden considerar como puntos habituales a tener en cuenta, los siguientes: identificación de las partes, ámbito y objeto del contrato, la plataforma logística, cláusula de exclusividad, cláusula de confidencialidad, obligaciones del operador logístico, obligaciones del usuario, responsabilidad del operador, seguros; inspección, control y seguimiento; propiedad de las mercancías; cesión y subcontratación, personal; duración; terminación del contrato y sus consecuencias y resolución de conflictos.

Como aclaración de los contenidos de algunos de estos puntos, podemos señalar que la plataforma logística, entendida como centro donde se desarrolla la actividad logística, puede dar lugar a una diversidad de pactos en función de las formas en que el operador logístico dispone de la misma (propiedad, arrendamiento, etc.) y el lugar donde se desarrolla la actividad ("out of house" -el operador logístico pone a disposición la plataforma desde la que se prestan los servicios- o "in house" -cuando la prestación de los servicios logísticos se desarrolla en las instalaciones del propio usuario o subcontratista-).

A través de las cláusulas de exclusividad y confidencialidad, las partes pueden estipular en el contrato la exclusividad, bien del operador, bien del usuario o bien de ambas partes, limitando la misma a los productos (servicios, actividades) a los que el contrato se refiere y al ámbito territorial donde han de prestarse dichos servicios. Por otra parte, pueden recoger la confidencialidad de ambas partes en cuanto a informaciones y pormenores que el operador conozca de la empresa subcontratista, así como sobre el "know how" que la empresa subcontratista conozca del operador.

En cuanto a las obligaciones del operador logístico, deben establecerse una serie de consideraciones específicas respecto a las actividades de recepción de productos en fábrica o

en el almacén del usuario, a la actividad de transporte desde fábrica al almacén del operador y su posterior recepción, al almacenaje o depósito de la mercancía recibida en la plataforma del operador, al control de existencias, a la preparación de pedidos o picking y a la distribución de los pedidos a los puntos de entrega.

Asimismo, en lo relativo a las obligaciones del usuario, se recogerá la obligación del pago del precio estipulado y las actuaciones que llevará a cabo el operador por incumplimiento de pago por el subcontratista. En ocasiones pueden contemplarse otras obligaciones como fijar un volumen mínimo de mercancía diario, semanal, mensual o anual que el subcontratista queda obligado en entregar para su tratamiento logístico por parte del operador.

Suelen reflejarse la responsabilidad del operador respecto de las pérdidas, faltas, averías, daños y retrasos en la entrega, salvo que éste acredite que no es debido a su responsabilidad o negligencia; la delimitación de causas por las cuales el operador no resulta responsable; el establecimiento de una franquicia o límite máximo admisible de pérdidas en existencias a favor del operador y regulación de posibles actuaciones y las responsabilidades en las situaciones "in house".

En cuanto a la inspección, seguimiento y control, se reflejan tres tipos de controles: control de la actividad logística (estableciendo la posibilidad de acceso por parte del subcontratista a esas instalaciones y la realización de auditorías), el control documental (recogiendo la accesibilidad del subcontratista a todos aquellos documentos relativos a la actividad logística subcontratada y la emisión de informes diarios, mensuales y anuales por parte del operador) y el seguimiento, fijando un calendario de reuniones periódicas.

Por otra parte, es necesario que el subcontratista aparezca como propietario de las mercancías, al objeto de evitar que terceros acreedores del operador puedan proceder contra los bienes que se encuentran bajo la posesión inmediata del mismo, así como alguna cláusula que recoja la imposibilidad del operador logístico de ceder o subrogar a terceros en la ejecución del contrato salvo excepciones que se recogen, y algún tipo de garantía que proteja a la empresa subcontratista ante cualquier reclamación que pudiera surgir por parte de los trabajadores contratados por el operador logístico.

En lo referido a la terminación del contrato y sus consecuencias, conviene regular las siguientes actuaciones a seguir: a) respecto a los productos que, a fecha de terminación del contrato, estuviesen en poder del operador (en su almacén o en tránsito hacia el mismo), b) respecto a los activos e inversiones acometidas por el operador, previo consentimiento y aprobación del subcontratista, destinados a la prestación de servicio exclusivo al mismo, c) respecto a contratos suscritos por el operador logístico, previo consentimiento y aprobación del subcontratista, específicamente necesarios para la prestación de los servicios logísticos contratados y d) respecto a la plataforma logística utilizada.

Por último, es aconsejable que se refleje en el contrato la resolución de cualquier controversia entre las partes mediante tribunal arbitral específico.

6. Conclusiones.

Como conclusiones, podríamos señalar un conjunto de reglas para que el outsourcing logístico tenga éxito: 1) tener claro qué vamos a externalizar, 2) Planificar y desarrollar una cuidada estrategia para el outsourcing, analizando las ventajas e inconvenientes de cada alternativa, 3)

Establecer un riguroso proceso de selección de operadores, definiendo claramente qué operadores nos interesan, 4) Tener claras desde un inicio las expectativas y transmitir las al operador, 5) Fijar previamente las políticas y procedimientos de actuación y plasmarlas en manuales de operaciones, 6) Identificar con antelación los potenciales puntos de fricción con los operadores, 7) Establecer un buen contrato que incentive a los operadores, 8) Mantener una comunicación efectiva y bidireccional entre ambas partes, 9) Medir la evolución de las actuaciones del operador y el servicio, es decir, establecer un sistema de control, ya que es importante definir unos estándares de comunicación y control regulares, 10) Motivar y recompensar a los operadores, 11) Ser un buen "partner", ya que las buenas relaciones benefician a todos.

REFERENCIAS.

- [1] Pellicer Ibran, P. y Solá i Solá, J (1.985). "Cómo subcontratar". *Manuales IMPI*.
- [2] Thomas L. Freese (1.996), "Warehousing form-Ackerman Company", Volumen 11, nº 6; *Freese & Associates, Inc.*
- [3] Manual para la subcontratación de servicios logísticos (1.995). Instituto Cerdá y Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Comunicaciones.
- [4] Antoni Aguilar, J. (2001) "Subcontratación de Servicios Logísticos", *Logis-Book*, Valencia..
- [5] Logística empresarial; Casanovas, A. y Cuatrecasas, LL. (2001), "Logística empresarial", *Editorial Gestión 2000*, Barcelona.