



La Externalización de los Servicios Logísticos en España



1. RAZONES PARA LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS.....	211
1.1. Parámetros básicos exigidos a un operador logístico	211
2. LA EXTERNALIZACIÓN DEL MERCADO LOGÍSTICO. SITUACIÓN ACTUAL.....	212
2.1. Situación actual del sector en la UE, posición española.....	213
2.2. Encuesta reciente sobre la subcontratación de los servicios logísticos	213
2.3. La evolución futura de los servicios logísticos: aspectos cuantitativos	215
3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EXTERNALIZACIÓN	215
3.1. La visión del contratante de servicios.....	215
3.2. El contenido del cuaderno técnico para la petición de oferta	216
3.3. La selección del operador logístico por el cliente	218

La Externalización de los Servicios Logísticos en España

1. RAZONES PARA LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS

- Concentración de los recursos financieros en el negocio principal de las compañías.
- Costes de distribución externos perfectamente:
 - Medibles y cuantificables.
 - Variables, en función de necesidades reales del cliente (adaptación a la demanda).
- Costes de distribución inferiores a los del cliente:
 - Por economías de escala del operador (servicio multiclente).
 - Por mayores productividades del operador (especialización de recursos y procesos).
- Acceso sistemático a sistemas avanzados de distribución física (capacidad tecnológica del operador) sin inversiones adicionales.
- Inexistencia de rigideces para el fabricante, derivadas de la externalización de:
 - Recursos humanos específicos.
 - Recursos inmobiliarios.
 - Otros recursos: parque móvil, medios de manipulación, sistemas informáticos...
- Flexibilidad en el cambio de operador logístico.

1.1. Parámetros básicos exigidos a un operador logístico

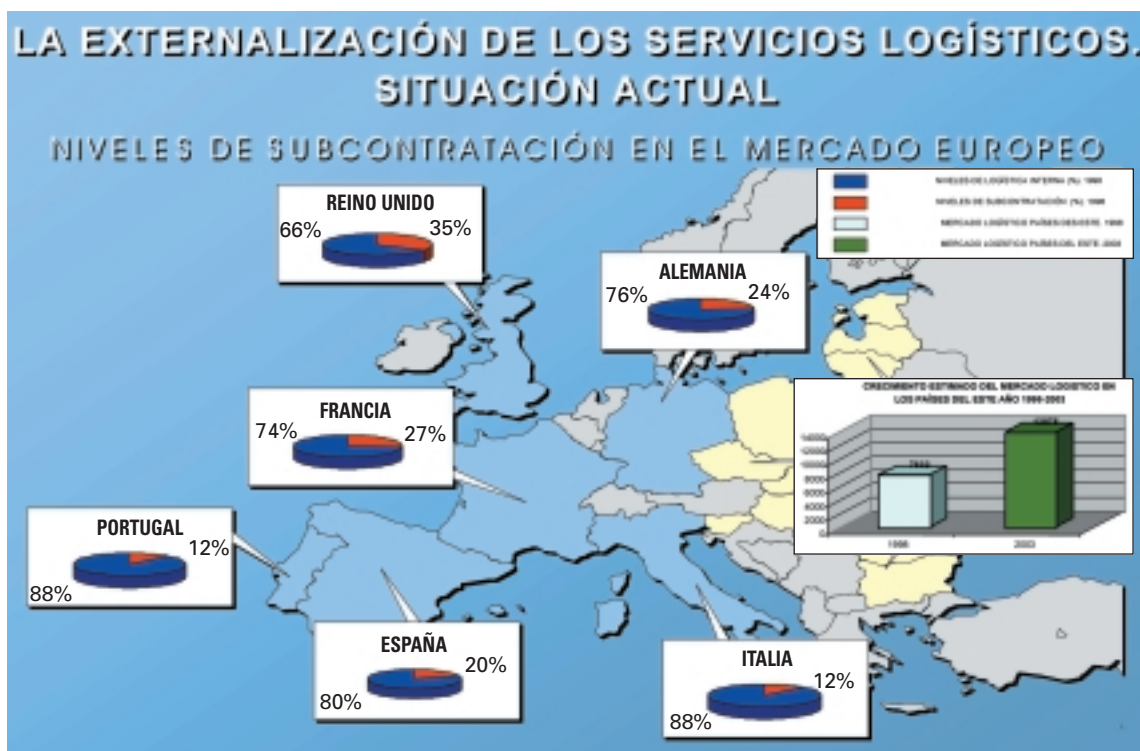
- Flexibilidad a la demanda (elasticidad).
 - Cuantitativa.
 - Cualitativa.
- Fiabilidad.
 - Plazos.
 - Trato mercancía.
- Reactividad ante incidencias.
- Proactividad ante el cliente.
- Ámbito geográfico de acción.
- Información.
 - Transmisión voz/datos.

La Externalización de los Servicios Logísticos en España

- Ubicación (GPS).
- Solvencia profesional y financiera.
- Operaciones complementarias.
 - Administrativas.
 - Gestión de mercancías.
- Accesible a multimodalidad.
- Competitividad en costes.
- Certificado de calidad.
 - Calidad: ISO 9.000
 - Ambiental: ISO 14.000

2. LA EXTERNALIZACIÓN DEL MERCADO LOGÍSTICO. SITUACIÓN ACTUAL

Niveles de subcontratación en el mercado europeo



La Externalización de los Servicios Logísticos en España

2.1. Situación actual del sector en la UE, posición española

- El servicio básico de transporte es la operación que el tejido empresarial cede a terceros con una mayor frecuencia, cifrándose en el entorno comunitario el índice de subcontratación alrededor del 85%.
- En el caso del almacenaje y las tareas asociadas todavía existe en general una alta reticencia hacia la gestión externa, situándose como media el índice de subcontratación sólo en torno al 10-15%.
- En el Reino Unido la contratación de los servicios a compañías especializadas alcanza alrededor del 35% del valor total de las operaciones logísticas, figurando a continuación entre los países más activos Francia y Alemania, con porcentajes superiores al 27% y 24%, respectivamente.
- Las empresas de alimentación constituyen el principal grupo de clientes del sector, si bien en los últimos años la demanda de servicios logísticos ha alcanzado mayores niveles de crecimiento en la industria de automoción y en la de productos electrónicos.

OPERADORES LOGÍSTICOS EN ESPAÑA. 2000

Número de empresas	160
Número de empleados	18.500
Número medio de empleados por empresa	116
Mercado (mill. Ptas.)	260.000
Crecimiento del mercado en valor (%)	20,8
Cuota de mercado de las cinco primeras empresas (%)	36,7

Fuente: DBK sobre fuentes diversas.
Elaboración: SPIM.

2.2. Encuesta reciente sobre la subcontratación de los servicios logísticos

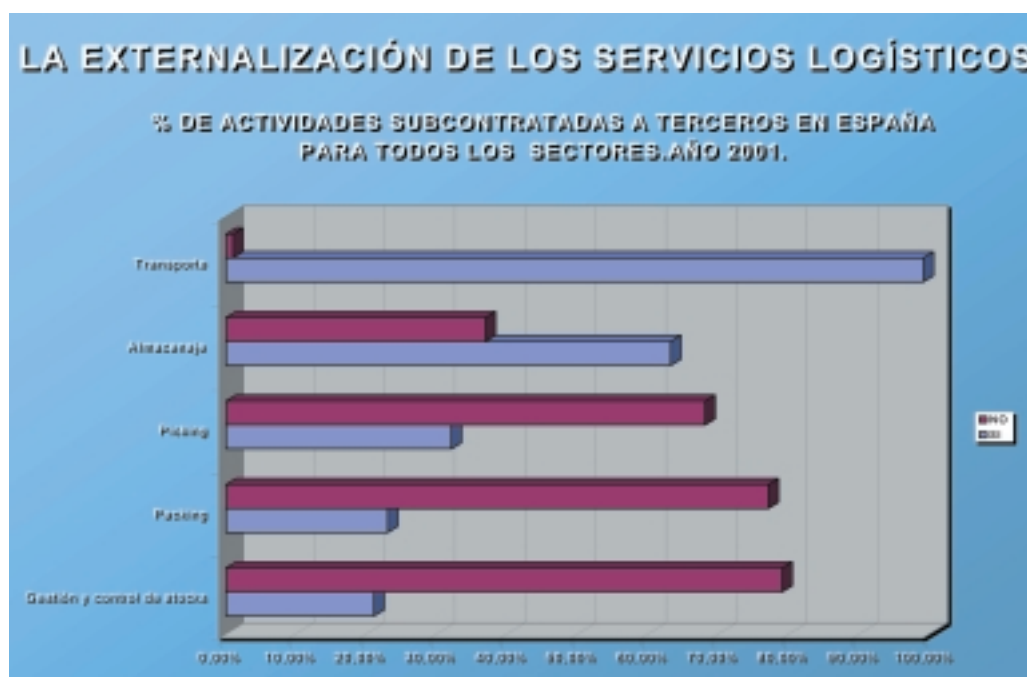
- En 2001 sube medio punto el grado de subcontratación de actividades logísticas por parte de los 50 primeros cargadores españoles.

La Externalización de los Servicios Logísticos en España

- Aumenta el outsourcing, pero poco: los cargadores externalizan todos aquellos servicios que no están ligados directamente a su actividad principal, subcontratando aquellos que consideran de segundo nivel.
- Las principales razones de los cargadores a la hora de subcontratar los servicios logísticos son la reducción de costes y la optimización de los recursos materiales y humanos.
- No se busca el incremento de la calidad del producto o la eliminación de ineficacias en la cadena de suministros.
- Principales inconvenientes: incremento de los intermediarios y pérdida de control sobre el producto y sobre el cliente.
- El transporte y el almacenaje, los más externalizados.
- El picking es el único servicio que reduce su nivel de subcontratación respecto a 2000.
- La gestión de stocks y el packing, los menos externalizados.

LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS

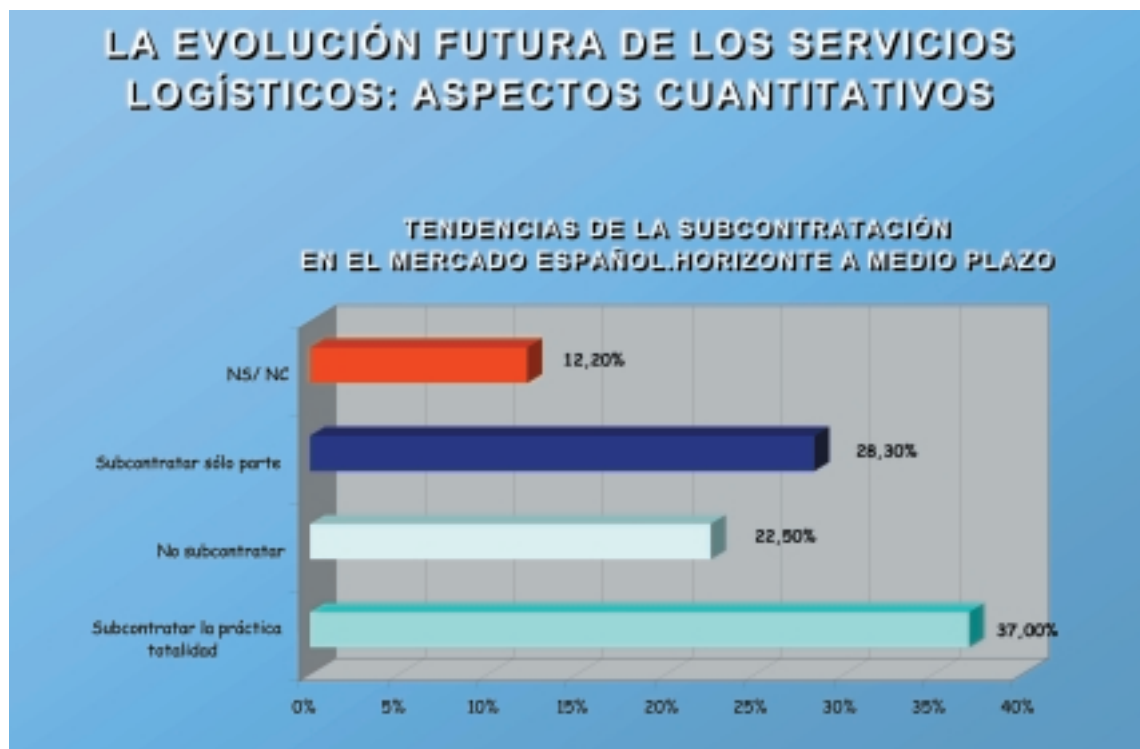
% de actividades subcontratadas a terceros en España para todos los sectores. Año 2001



La Externalización de los Servicios Logísticos en España

2.3. La evolución futura de los servicios logísticos: aspectos cuantitativos

Tendencias de la subcontratación en el mercado español. Horizonte a medio plazo



3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EXTERNALIZACIÓN

3.1. La visión del contratante de servicios

- Aspectos específicos de la primera externalización.
 - Identificación y cuantificación detallada de todos sus recursos (humanos, inmobiliarios, parque, medios de manipulación, sistemas informáticos...) asignados al proceso logístico.
 - Idem de aquellos eslabones de la cadena logística que tenga subcontratados.
 - Planificación de acciones, cronogramas y costes asociados para el reciclaje de sus actuales recursos (de todo tipo) dedicados a su servicio logístico, y que quedarán ociosos tras el proceso de externalización.
- Aspectos comunes a la primera externalización o al cambio de operador logístico.
 - Identificación de sus costes actuales.

La Externalización de los Servicios Logísticos en España

- Análisis de los requerimientos del servicio logístico que precisa:
 - Ámbito geográfico.
 - Plazos de servicio.
 - Información ligada al servicio logístico.
 - Costes asociados al servicio logístico.
 - Servicios complementarios permanentes o coyunturales.
 - Estándares de calidad del servicio.
 - Planes de contingencia del operador.
- Determinación de las desviaciones que presenta su situación actual respecto a la estimada como óptima.
- Elaboración de un listado de operadores logísticos profesionales que “a priori” cumplan los requerimientos exigidos para prestar el servicio requerido.
- Elaboración del dossier de condiciones técnicas para orientar la petición de oferta a los operadores logísticos.

3.2. El contenido del cuaderno técnico para la petición de oferta

- Descripción detallada del sistema logístico que tiene en la actualidad (servicio propio, servicio subcontratado, mixto), con un análisis detallado de todos los parámetros de:
 - Recursos de todo tipo asignados.
 - Cuantificación de todos sus movimientos físicos, concretando:
 - Volúmenes y ubicación de stocks.
 - Criterios para la realización de picking (fifo, caducidades...).
 - Tipología y cuantificación de pedidos.
 - Matriz origen (detallada) destino (globalizada).
 - Parámetros básicos de la distribución física capilar.
 - Plazos de servicio.
 - Circuitos y procesos administrativos.
 - Trazabilidad del servicio.

La Externalización de los Servicios Logísticos en España

- Parámetros cualitativos.
- Otros.
- Parámetros básicos del nuevo servicio que desea, en base a la anterior desagregación, dejando a criterio de los operadores ofertantes nuevos procesos, criterios y medios que contribuyan a una optimización del servicio logístico demandado.
- Fijación de indicadores de calidad y niveles de los mismos que desea con carácter mínimo, planes de contingencia, auditoría de calidad (autocontrol y externas).
- En su caso, recursos propios del cliente (humanos, inmobiliarios, móviles, de manipulación...) que desea transferir al operador logístico en el proceso de externalización del mismo.
- Plazos de tiempo (cronograma) deseado para la entrada en servicio del operador (discrecional).
- Parámetros básicos sobre los cuales desea recibir la propuesta económica.
- Requerimientos de carácter informático asociado al servicio:
 - Descripción del sistema.
 - Flujos de información.
 - Compatibilidad entre sistemas.
 - Otros.
- Condiciones contractuales que desea incluir en el contrato de prestación del servicio:
 - Duración del contrato.
 - Confidencialidad de la información.
 - Forma de pago y plazo de pago.
 - Cláusulas de rescisión.
 - Responsabilidades de ambas partes.
 - Penalizaciones por incumplimiento.
 - Otras.
- Relación de datos que el operador debe incluir sobre sí mismo en relación con su capacidad para la prestación del servicio, características técnicas de sus recursos, concentración de riesgo comercial, solvencia financiera y otros datos de interés.
- Persona(s) de contacto en demandante del servicio.

La Externalización de los Servicios Logísticos en España

- Condiciones de presentación de la oferta:
 - Descripción y formato de contenidos:
 - Funcionales.
 - Procesos (manuales).
 - Recursos.
 - Sistemas de información.
 - Económicos.
 - Plazos.
 - Programa de implantación.
 - Ptos. requerimientos contractuales.
 - Tipo de soporte de la información.
 - Plazo de presentación.
 - Persona(s) de contacto del operador.

3.3. La selección del operador logístico por el cliente

- Importancia de la decisión de selección del operador: externalización de un área estratégica de la actividad del fabricante/distribuidor comercial.
- Análisis multicriterio para proceder a la selección:

1. Solvencia técnica del operador

- Evaluación de sus recursos:
 - Inmobiliarios: tipo, características, capacidad, funcionalidad, ubicación geográfica.
 - Medios de organización y manipulación de mercancías.
 - Parque de distribución física: cuantificación, relación contractual (propia, subcontratada), distribución geográfica, estado, medios auxiliares (comunicaciones móviles, gps...).
 - Idem para transporte de larga distancia.
 - Recursos humanos: cuantificación por niveles jerárquicos y áreas funcionales intervinientes en los servicios requeridos, formación (actual, reciclaje), experiencia.

La Externalización de los Servicios Logísticos en España

- Potencial de conflictos sociales:
 - Convenios colectivos.
 - Análisis Histórico.
- Evaluación de los sistemas de información:
 - Ajuste a los requerimientos solicitados.
 - Interconectabilidad entre sistemas.
- Evaluación del aseguramiento de la calidad:
 - Certificaciones ISO (9.000, 14.000).
 - Planes de contingencia.

2. Evaluación de métodos y procesos ofertados

- Procedimientos operativos, administrativos, informáticos:
 - Ajuste a los requerimientos solicitados.
 - Fiabilidad de los mismos.
 - Flexibilidad y adaptabilidad a las modificaciones que se propongan.
 - Reactividad.
 - Proactividad.

3. Análisis económico

- Evaluación de las condiciones económicas propuestas:
 - Segregadas por procesos.
 - Diferenciadas por segmentos funcionales.
 - Integradas.
 - Programas a medio y largo plazo de reducción de costes.

4. Solvencia empresarial

- Análisis de la situación económico-financiera.
- Concentración de riesgo comercial. Aplicación a esta cuenta.

La Externalización de los Servicios Logísticos en España

- Trayectoria histórica del operador logístico.
- Accionariado: evaluación, volatilidad, consistencia.
- Integración en una red multinacional:
 - Filial.
 - Acuerdos operativos.
- Referencias de clientes del operador logístico. Evaluaciones.
- Nivel profesional, humano y accesibilidad de los directivos del operador.

El proceso de negociación: metodología para el operador logístico

- Consideraciones generales:
 - Planteamiento por procesos globales.
 - Equipo de negociación:
 - Multifuncional.
 - Estable.
 - Proceso de negociación planteado como una primera fase de un proceso sucesivo que finalice con la implantación del servicio al cliente una vez captado.
- Planteamientos básicos.

Asignación de un director del proyecto

Determinación de un equipo de apoyo (multifuncional).

Elaboración de la oferta:

- Análisis veraz y profundo de las necesidades del cliente:
 - Cuantitativas.
 - Cualitativas.
 - Optimizaciones viables para dichas necesidades.
 - Descripción y definición de procesos y métodos optimizados para la prestación del servicio.
- Descripción y cuantificación de los medios necesarios para la prestación del servicio.
- Cronograma de la posible implantación de los servicios.

La Externalización de los Servicios Logísticos en España

- Elaboración de la oferta económica.
 - Análisis de los costes asociados al servicio planteado.
 - Niveles de rentabilidad deseados.
 - Márgenes de negociación con el cliente.

Concreción de interlocutores por ambas partes

Máxima concreción (reevaluación) con el cliente de los procesos y medios para la prestación del servicio.

Elaboración de un manual de procedimientos consensuado para la prestación del servicio:

- Requerimientos operativos.
- Requerimientos de información.
- Requerimientos administrativos.

Confirmación exacta de los parámetros de calidad requeridos:

- Concreción de los indicadores de medida de calidad del servicio.
- Niveles exigidos a dichos indicadores.
- Autocontrol y auditorías externas (cliente, terceros).
- Confirmación de planes de corrección de desviaciones (incidencias y otras) y de contingencias.

Reevaluación y concreción con el cliente de los aspectos económicos ligados a la prestación del servicio.

- En base a los datos aportados por el cliente y validados por el operador.
- Fijación de un periodo de confirmación práctica de los datos anteriores. Previsión de modificaciones.

Programas internos del operador de formación específica derivada de las necesidades del cliente. En su caso, programas específicos asociados a la internalización de recursos trasvasados por el cliente, dentro de los esquemas anteriores.

