

Sección: Logística

Título:

## **OUTSOURCING LOGÍSTICO**

Por: Por Ing. Hugo F. Tapia- Magíster en Logística (UNCuyo)- Formation Supérieure en Management Logistique [hf\\_tapia@hotmail.com](mailto:hf_tapia@hotmail.com)

Resumen:

Actualmente, las empresas entienden que el enfoque en las actividades claves de su negocio consolida la diferenciación con sus competidores y la creación de valor para sus clientes. Por ello se busca la especialización a través de alianzas estratégicas, asociaciones y procesos de outsourcing. Sin embargo, aunque este modelo de gestión promete a priori optimizar los procesos logísticos y minimizar los costos operativos, varias empresas se muestran temerosas ante él o directamente lo rechazan.

Nota

La tercerización es el modelo de negocio que permite a dos o más empresas cohabitar al establecer una relación comercial estratégica para que el segundo administre una o varias áreas en favor y beneficio del primero. Es algo más que una simple relación cliente- proveedor para la reducción de costos o transferencia de activos.

En la cadena de suministro se establecen múltiples relaciones entre la empresa con sus clientes y con sus proveedores. La competitividad del negocio pasa por la correcta administración de esa cadena (S.C.M.) y el outsourcing es una posible herramienta para lograrlo. De esta manera, la externalización permite a los expertos en Logística hacer su trabajo y a la empresa concentrarse en su core business. En síntesis, es un vehículo estratégico para mantener la competitividad en el negocio.

Inicialmente, la externalización de las operaciones logísticas apunta a delegar el desarrollo de determinadas funciones operativas definidas por la empresa, sin por ello entregar el control final de los procesos. Se trata de dejar de centralizar todas las operaciones bajo un único abanico de responsabilidad.

### **¿Qué aspectos tercerizar?**

En general, los motivos principales por los que las compañías se vuelcan a delegar sus operaciones residen en enfocarse en sus negocios, reducir costos, mejorar sus niveles de calidad, optimizar su salida al mercado y conservar el capital a través de un control más detallado de los costos operativos. Fundamentalmente, aquellos aspectos en los que existen ineficiencias en la cadena logística.

Los procesos que deben quedar exentos de la tercerización de operaciones logísticas son el planeamiento y el control. La decisión de tercerizar, es, esencialmente, una reflexión de negocio.

No existen fórmulas ni recetas secretas, se requiere un pensamiento crítico que permita ver una misma situación desde diversos ángulos y una constante ponderación de pros y contras, siempre de cara a la estrategia del negocio. Si bien hay asuntos que un operador logístico resuelve, también se pueden solucionar internamente, con algún cambio o ajuste interno sin que radicalizar la solución. Hay proveedores muy sólidos y con un real valor agregado, pero también hay muchos en proceso de desarrollo y aprendizaje.

### **(Apartado) cuadro**

#### ***Pasos para una buena implementación***

- 1- **Lanzar el proceso:** valorar riesgos, informar del proyecto, formar equipos, contratar asesoría, definir objetivos.
- 2- **Analizar las implicaciones estratégicas.**
  - a- Observar la empresa: core competencias, organización (personas, proceso, sistema), cadena de valor, estrategia de negocio.
  - b- Definir el proceso de toma de decisión, horizonte temporal de la relación, modelo de relación con proveedor.
- 3- **Analizar costos y desempeño:** medir los costos actuales y futuros, desempeño, benchmarking interno/ externo y analizar riesgos.
- 4- **Seleccionar proveedores:** definir requisitos y criterios de valoración, identificar, analizar y filtrar proveedores, elaborar peticiones de precio, propuestas, lista corta de proveedores, homogeneizar propuestas, auditar proveedores, seleccionar finalistas.
- 5- **Negociar contrato:** planificar las negociaciones, definir estrategias de pricing, negociar contrato.
- 6- **Gestionar el cambio:** ajustar roles del equipo interno y externo, comparar e integrar planes de transmisión, abordar cuestiones de comunicación (interna- externa), recursos humanos, comerciales, productivas, transición controlada, planes de contingencia.
- 7- **Gestionar relaciones:** ajustar los estilos de gestión, definir un comité de seguimiento (operativo, ejecutivo), definir e implantar procesos e indicadores para medir el desempeño, procesos de comunicación, definir equipos y metodologías de resolución de problemas, mejora continua y servicios avanzados.

## **Contrato de outsourcing**

Outsourcing significa "hacer afuera", lo que filosóficamente, difiere mucho de "sacarse de encima". Caminar en sentido de la tercerización sin entender esto claramente puede citarse como una de las primeras causas de la frustración.

Por eso en el contrato se debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes, no solo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro, considerando mejoras a lo largo del tiempo a partir del uso de nuevas tecnologías o formas de realizar el trabajo. Un buen acuerdo de nivel de servicio debe incluir los indicadores y métricas que reflejen la calidad del servicio prestado. Para ello, es necesario contar con un contrato bien elaborado donde se definan tanto los aspectos legales como operativos.

También debe definirse el plan de pagos, estableciendo la forma en que se remunerará el servicio, teniendo en cuenta que podrá tener una componente de costo de carácter fijo y otra variable, en función del nivel de servicio.

Los contratos de outsourcing tienen una duración promedio de 5 a 7 años y nunca menor a los 3. Hoy existen en el mundo contratos de tercerización logística de igual plazo que el propio plan estratégico de la empresa.

La necesidad de las empresas para adecuarse a los nuevos paradigmas ha contado en los últimos años con una serie de herramientas para el management, entre ellas la "estrategia de outsourcing". Su elección como estrategia, dependerá de las circunstancias de la organización, de los contextos, de la identidad organizacional y otros factores técnicos- estratégicos. Estas empresas deberán tener en cuenta no solo el costo como un factor importante, sino la diferenciación, ya que será cada vez más importante en el posicionamiento. Se deberá pensar en una relación sinérgica, donde el proveedor sea socio. Esto más que a una relación ganar-ganar, llevará a la empresa a ser más competitiva.

La búsqueda de un proveedor logístico dependerá del nivel de servicio que queramos dar a nuestros clientes, de la atomización y variedad de nuestra oferta y demanda, la cantidad de competidores dentro del mismo segmento y la globalización de nuestro servicio/ producto.

Por último, un punto importante es que las necesidades de los usuarios conforman un panorama lleno de oportunidades y retos para los proveedores logísticos. Sin lugar a dudas se vislumbra un futuro prominente, en el cual el servicio, experiencia y la adaptación de los

esquemas operativos a las necesidades del usuario -mediante tecnología y alternativas de solución- serán los factores claves de posicionamiento en el mercado.

### **Bibliografía**

Outsourcing Logístico como definir la estrategia más adecuada- Dr. Carlos Musante  
Logística-aspectos claves en operaciones tercerizadas autor- Ing. Diego Balboni.  
[www.enfasis.com](http://www.enfasis.com)