

La subcontratación como herramienta para la gestión logística

En este artículo se presenta la subcontratación de servicios logísticos como una herramienta que permite optimizar la gestión logística de aquellas empresas en las que realmente resulta posible y necesario. Veremos como realmente la subcontratación es una herramienta que sirve para unos objetivos concretos y cuya utilidad se encuadra en unos entornos determinados.

La logística engloba funciones tan diversas como el transporte, el almacenaje, la preparación de semielaborados, los controles de calidad previos, la preparación de pedidos, la gestión de stocks, el diseño de rutas, el tratamiento y gestión de información. La gestión logística puede abordarse de forma interna o externa, es decir subcontratada, accediendo a los servicios logísticos suministrados por empresas especializadas.

El nivel y alcance de la subcontratación de actividades logísticas puede ser total, es decir, si el departamento de logística de la empresa se dedica únicamente al seguimiento y control de las operaciones logísticas llevadas a cabo por un tercero, o parcial, si el departamento de logística retiene la gestión de ciertas operaciones y cede a un tercero sólo aquellas que considera oportunas.

En todo caso, es importante considerar la subcontratación de operaciones o actividades logísticas como una herramienta de gestión. Esto significa que, como tal herramienta:

- Sirve para alcanzar unos objetivos concretos en el seno de una empresa.
- Su máxima utilidad se manifiesta en un determinado entorno interno (de empresa) y externo (de mercado, de operador logístico).
- Sus objetivos, si el entorno es favorable, se logran mediante una correcta implantación y desarrollo, es decir, con sus particulares instrucciones de uso para asegurar el éxito.

Teniendo en cuenta todo lo dicho, se concluye, por una parte, que la subcontratación de servicios logísticos no resulta ni necesaria ni posible en todas las empresas y, por otra parte, que el éxito o el fracaso de un proceso de subcontratación no puede extrapolarse a cualquier condición o

circunstancia ya que son sólo atribuibles a un entorno, es decir, a una situación empresarial y a una determinada relación de subcontratación.

Los principales objetivos perseguidos por las empresas a través de la subcontratación logística son los siguientes:

- Mayor flexibilidad 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.

La consecución de los objetivos o, en otras palabras, el éxito de una subcontratación, depende del entorno interno y externo de cada empresa en particular. Recogemos a continuación las condiciones que dan lugar a entornos óptimos a efectos de subcontratación.

A nivel interno o de empresa, el entorno óptimo es el caracterizado por los siguientes aspectos:

- Empresa con actividades y operaciones logísticas susceptibles de ser subcontratadas.
- Operaciones a subcontratar fuera del núcleo central del negocio y no sujetas a normativa laboral o legislación del transporte que exijan contrapartidas que vulneren la viabilidad de la subcontratación.
- Posibilidad de reconversión del personal y amortización de los equipos del sistema logístico propio.
- Existencia de potencial técnico suficiente para afrontar el seguimiento y control de la subcontratación.
- Ambiente empresarial abierto a los cambios y a las transformaciones.

El entorno externo a la empresa también juega un papel decisivo en el éxito o fracaso de una subcontratación de servicios logísticos. Dos aspectos caracterizan un entorno externo óptimo para la subcontratación:

- Existencia de operadores logísticos adecuados. Cada proyecto de subcontratación requiere un operador logístico de unas determinadas características (equipamiento específico, área de operación, experiencia, recursos financieros). La empresa deberá realizar una identificación previa

de las cualidades del operador adecuado a los servicios logísticos que pretende subcontratar, así como la selección de este entre los operadores existentes.

- Exigencias del mercado en línea con los objetivos de la subcontratación. En un determinado sector, si la competitividad entre empresas no comporta el impulso de aquellos objetivos que puedan asumirse gracias a una operación de subcontratación, no podrá hablarse de un entorno externo óptimo. En este caso, subcontratar representaría una alternativa poco útil para reforzar la empresa frente a la competencia. Resultaría más ventajoso dedicar el esfuerzo a otras estrategias empresariales que si mejorasen el posicionamiento de la empresa en su mercado.

Sin embargo, el éxito de una subcontratación no depende únicamente del entorno interno y externo de cada empresa en particular. Para alcanzar los objetivos planteados es preciso que la subcontratación se ajuste a unas pautas de funcionamiento o a unas fases de desarrollo. Estas pautas básicas se pueden agrupar en grandes campos clave:

- Análisis previo a la subcontratación. Análisis realizado en el seno de la empresa, para determinar las demandas al operador, definir parámetros de servicio y procesos de seguimiento y control, elaborar criterios para su selección o establecer objetivos para la subcontratación. Este análisis debe guiar el proceso de obtención de toda la información básica a partir de la cual nace un proyecto de subcontratación, se selecciona el operador adecuado, se redacta el contrato y se inicia la gestión del proceso de subcontratación.

- Selección del operador logístico. Es aconsejable establecer una demanda por escrito (descripción de los servicios logísticos a subcontratar), analizar a fondo los operadores logísticos existentes y seleccionar un número reducido de ellos para someterles la demanda a consideración. A partir de sus ofertas, se debe seleccionar aquella que ofrezca mayores ventajas (menor precio, mejor servicio, mejores equipos,...) y credibilidad (experiencia, antecedentes,...).

- Estructura y contenido de un contrato. El uso de un contrato como guión para las relaciones entre empresa y operador obliga a que su redacción sea completa y exhaustiva. Las recomendaciones en este campo facilitan la preparación de la información a incluir en el contrato: descripción de las operaciones, los equipos, la definición de los parámetros de servicio, los informes de gestión, la previsión de las revisiones, la determinación de la forma de pago, los imprevistos, las condiciones de rescisión,...

- Seguimiento y control de las operaciones. Las instrucciones se centran en el contenido y utilidad de los informes semanales o mensuales que envía el operador, en los parámetros utilizados en ellos, en el análisis periódico del sistema logístico, en los reajustes que surgen de las revisiones,

siempre contando con una eficaz colaboración entre la empresa y el operador y siendo el objetivo la optimización continua de los servicios.

Las actividades logísticas son el nexo de unión entre los productores y sus clientes. 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, conviene analizar en qué medida la subcontratación de servicios logísticos aumenta el riesgo de disfunción de un sistema logístico respecto a una gestión propia. No conocer estos riesgos supondría no establecer medidas e instrumentos para minimizarlos, con lo que la viabilidad de la subcontratación podría verse reducida. Existen tres fuentes de riesgo en un proceso de subcontratación de las operaciones y actividades logísticas de una empresa:

- El proceso de decisión inicial, desde la decisión de subcontratar hasta la selección del operador, puede ser fuente de errores de base que incidirán negativamente en la evolución de la subcontratación. Ejemplos de estos errores son los siguientes:

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 la subcontratación.

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

Para evitar el riesgo de dichos errores resulta imprescindible una experta dirección del proceso de decisión.

- El desarrollo y la gestión de operaciones. La falta de coordinación entre la empresa y el operador logístico es otro de los riesgos asociados a la gestión de un sistema logístico subcontratado. Este peligro podría llegar a imposibilitar la dirección de la subcontratación por parte de la empresa, dejando el sistema en manos del operador. El énfasis en las acciones de seguimiento y control son la clave para evitar la descoordinación.

- Las relaciones entre la empresa y el operador logístico, incluso cuando el operador haya sido correctamente seleccionado, representan una fuente de riesgo en relación con el deterioro de una

subcontratación. Se requiere un esfuerzo adicional de comunicación entre ambas organizaciones para evitar la aparición de problemas tales como dificultades de coordinación, pérdida de eficacia, menor nivel de servicio, desconexión respecto al cliente final, etc. Para evitar la aparición de este tipo de problemas es preciso establecer claramente en el contrato los instrumentos y la operativa de seguimiento y control, las circunstancias y el modo de revisión o rescisión del contrato por ambas partes y, finalmente, el procedimiento de resolución de las situaciones excepcionales que pudieran presentarse.

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

En definitiva, y tras todo lo dicho, destacar que la subcontratación logística es una herramienta de optimización de la gestión logística que sirve para alcanzar unos objetivos concretos siempre que la empresa se encuentre en un entorno determinado, siga pautas de funcionamiento concretas y adopte medidas tendentes a minimizar las posibles fuentes de riesgo.