

El Desafío del Gerenciamiento en las Operaciones Logísticas



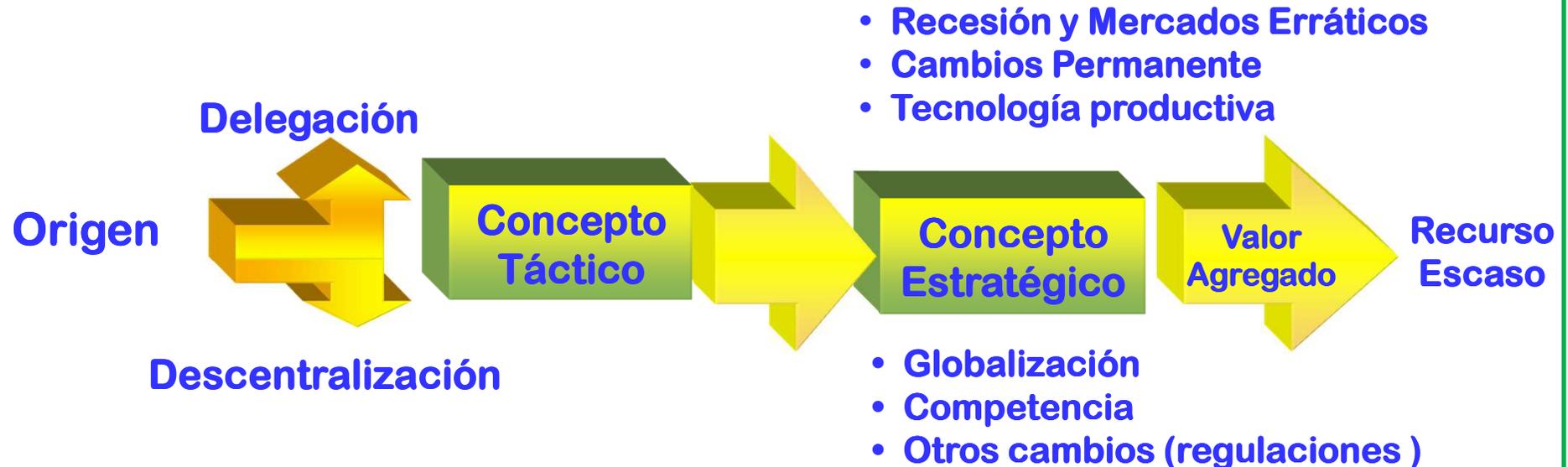
Miércoles 30 de Octubre de 2013 – Hotel Sheraton - Montevideo

Las 5 preguntas mas frecuentes sobre Tercerización

1. ¿Es esto de la Tercerización algo nuevo?
2. ¿Que, Cuándo y Por qué Externalizar?
3. ¿La logística genera una diferencia competitiva?
4. ¿Es la Herramienta Gerencial denominada Tercerización una formula mágica?
5. ¿La Alianza generada por la externalización es para siempre?

Primer pregunta:

¿Es esto de la Tercerización algo nuevo?



- Hoy existen en el mundo contratos de tercerización de igual plazo que el propio Plan Estratégico de la Empresa **(y comienzan a aparecer casos donde son parte misma del negocio)**
- A partir del Outsourcing a la empresa virtual (sin límites)

Segunda pregunta: ¿Que, Cuándo y Por qué Externalizar?

**Hay de Todo en
Materia de
Decisiones sobre
Tercerizaciones
de procesos
logisticos y sus
Resultados**

Por calidad

Por costo

Por flexibilidad
estratégica

Por Política Corporativa



En los Procesos Logisticos no suele existir una estrategia para encarar un Proceso de Externalización y tampoco una Metodología de Trabajo que tome en cuenta todo lo que seria conveniente medir sobre los Oferentes y sus Recursos

En general en algún momento de su vida las empresas se encuentran con un dilema a resolver :

Como organizo mi Operación logística
con

Terceros

ó

Propia?

Razones para tercerizar...

- Masa crítica
- Especialización
- Variabilización de costos
- Flexibilidad de Crecimiento / decrecimiento
- Re-direccionamiento de inversiones
- Simplificación sindical
- Política corporativa

Que tercerizo?

- Transporte domestico
- Warehousing
- Servicio de atención al cliente
- Crossdocking
- Etiquetado, armado de kits, etc.
- Logística de Material de promoción
- Logística inversa
- Despacho aduanero
- Servicios de IT
- Ruteo, tráfico, follow up de entregas
- Ingeniería Logística
- Gerenciamiento de pallets
- Custodia y servicios de seguridad
- Transporte Internac.

Todo, nada, algunos procesos?

Logística in-bound,

Logística de Distribución,

nacional, internacional ?



Tercera pregunta:

¿La logística genera una diferencia competitiva?

SI, y esta es la razón por la cual debo optimizar la misma

Como lo hago?

Buscando la mejor combinación, los mejores terceros y siendo el mejor en los procesos que yo puedo manejar en propio. Debemos buscar sinergia operativa con los mejores y mas compatibles con nuestra operacion



Cuarta pregunta:

¿Es la Herramienta Gerencial denominada Tercerización una formula mágica?

En Logística **NO** hay recetas mágicas que apliquen igual para todos, depende de cada mercado, empresa, estrategia corporativa, del momento que este pasando la organización.

Cada empresa deberá diseñar su matriz de propio/tercero para cada uno de los procesos de la supply chain...

Esto es suficiente?

NO, lo importante es el sincronismo, y tener el manejo de la integración y su eficaz gerenciamiento

Para ello debemos formar el **MEJOR** equipo



Que va a tener integrantes de varias empresas

Ademas se necesita

Compromiso y empatía =



Tambien se necesita

Complementariedad y confianza



= roles claros y definidos

Motivo común



= Pasión x jugar

Competitividad

**= jugadores
profesionales**



Actitud y vocación de servicio



= garra



Calidad en la información y operación



= precisión

Transparencia y honestidad



= fair play

Sobre todo se necesita

Visión helicóptero del negocio



= DT

Quinta pregunta:

¿La Alianza generada por la externalización es para siempre?

- Las organizaciones son seres vivos y por ende “**cambian**”
- El divorcio entre las personas es cada vez más frecuente
- El Partnership no necesariamente es “eterno”, porque aparece un Nuevo Management en una de las partes, Nuevos accionistas, Nuevas políticas y estrategias

Por este motivo la **Clave del Éxito** es ¿**Cómo gerenciar la relación?**

20% Preparación / 80% Ejecución

Decisión Contrato



Como un vuelo, una relación tiene 3 etapas...

Despegue



- Transición ordenada
- Construir el equipo
- Trabajo conjunto

Asegurar implementación

- Buen diagnóstico/contrato
- Involucración top-management
- Comunicación abierta y fluida

Vuelo



- Eficiencia y servicio
- Mantener equipo motivado
- Empowerment: encontrar el rol de cada uno

Asegurar continuidad de la relación

- Diálogo-Diálogo-Diálogo
- Buen management operativo
- Reflejos ante turbulencias y cambios de contexto

Aterrizaje



- Buen plan de salida compartido
- Minimizar impacto sobre las dos partes
- Facilitar la transición

Cuidar la relación entre personas/Compañías

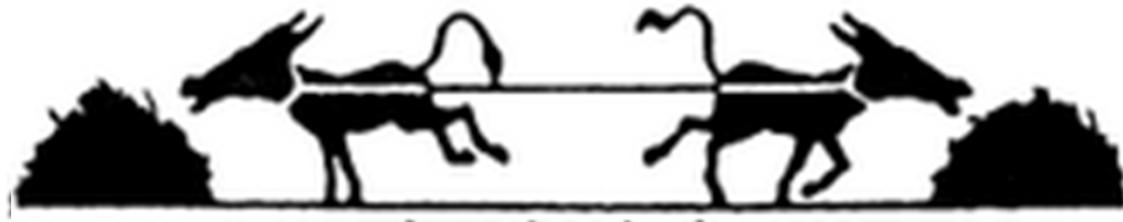
- Plan compartido y acordado
- Comunicación y transparencia
- Compromiso de ambos equipos

Hay momentos que ponen a prueba la relación...

- Negociaciones por **ajuste de precios**.
- Los **KPIs no dan** y no se tiene en claro el porque
- **Cambios de costos estructurales**.
- **Cambio de figuras claves** en el operador y/o el contratante.
- **Cambios de sistema** en el operador o el contratante.
- **Negociaciones con terceras partes**.
- **Cambios estratégicos** en la forma de ver el negocio (tendencias insourcing / outsourcing / operadores regionales o preferidos, etc.)
- **Procesos de Fusiones y adquisiciones** (cualquiera de las partes)

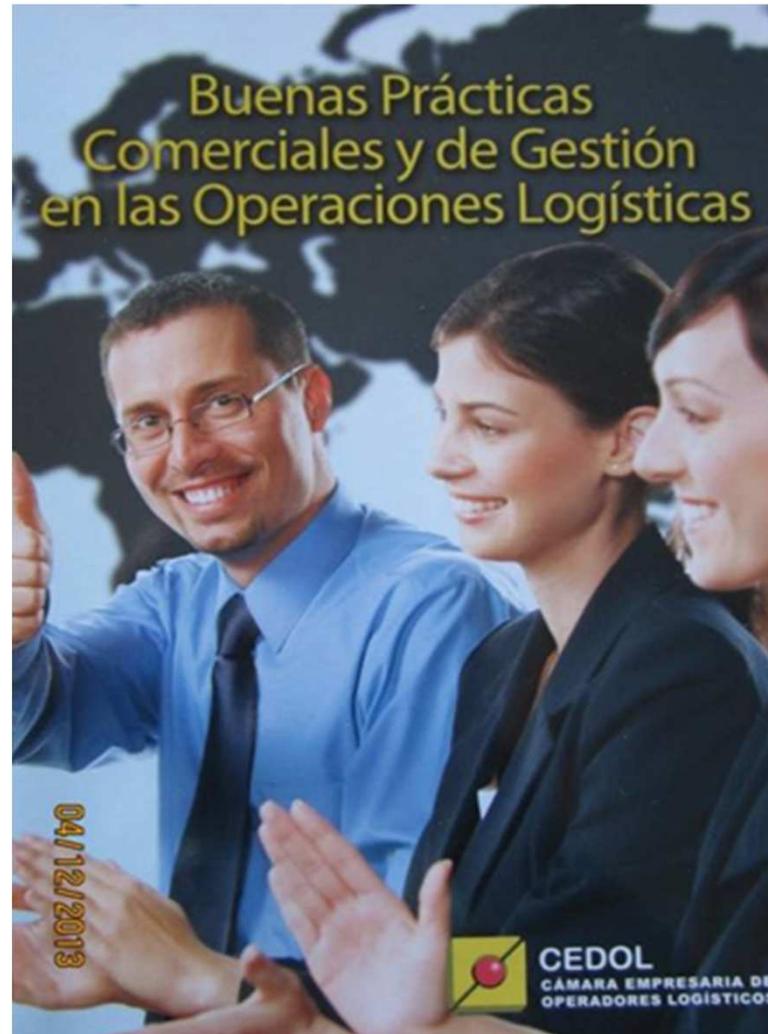
Al final ...

El secreto del gerenciamiento de una tercerización exitosa radica en construir una relación sana, creciente y transparente entre grupos de personas que persiguen objetivos diferentes...



... pero no opuestos!!!

Las Buenas Practicas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logisticas



1. Diseño del Pliego y contenidos

“ Practica Fundamental para alcanzar el éxito de una externalización ”

- Un Buen Pliego es condición necesaria y determinante, aunque no suficiente, **NO GARANTIZA** el éxito de la externalización pero un Mal Pliego seguro que la frustra!!!!!!
- “El Pliego y sus correlatos, las Ofertas Técnica y Económica son la base del futuro Contrato de Servicios”

2. Existencia de un Acuerdo Contractual

“ Es el marco necesario para el buen desarrollo de las operaciones que vincula a las partes, fijando Obligaciones y Derechos durante un tiempo determinado. ”

Tipos de Contratos

- Open Book* o Costo Abierto, menos aconsejado.
- Close Book* con Tarifas negociadas.

Aspectos Jurídicos
que No Pueden
Faltar

- Objeto Logístico
- Plazo
- Cláusula de Pago
- Seguro
- Rescisión
- Confidencialidad
- Prohibición de Cesión
- Jurisdicción y Ley Aplicable
- Servicio a Brindar y su contraprestación
- Anexos (Operativos, Económicos, KPIs, etc.)

3. La Implementación de la Operación

“ Practica CLAVE para el Diseño, Evaluación y Tiempo del contrato ”

- Disponer de un plan de Implementación
- Periodo de Transición
- Periodo de Prueba

4. Niveles de Servicio y Costos Asociados

“ Un buen comienzo condiciona la vida del contrato. ”

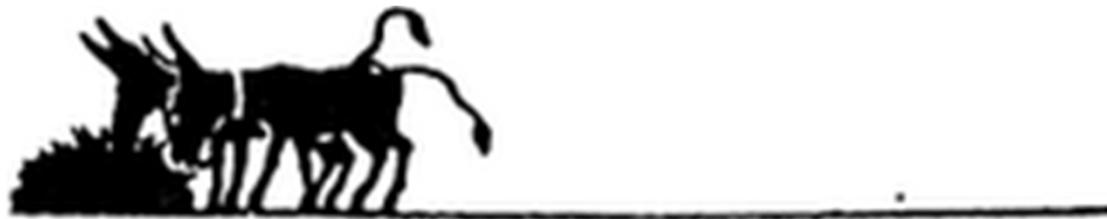
- Identificar claramente el “ tramo ” que se quiere tercerizar.
- Nivel de servicio deseado del cliente y del cliente de mi cliente.
- Identificar claramente que problemática se esta resolviendo y el resultado que se espera.
- Determinar el Costo y sus variables que lo componen.

5. Adaptación y Flexibilidad a los Cambios

“ La Flexibilidad, es la habilidad de cambiar las reglas del proceso a mitad del camino, valor que gana terreno en las organizaciones ”

6. Esquemas Colaborativos y búsqueda de Sinergia

“ Cada uno es especialista en su negocio y ambos se necesitan para alcanzar su objetivo, y converger en un único resultado ”



7. El Tiempo y Cumplimiento de los Plazos

" El tiempo agrega Valor y disminuye Costos "

Tiempos
de...

- Reaprovisionamiento de Stock
- Cierre de Facturación
- Preparación
- Transito y Entrega
- Devolución de documentación
- Facturación y sus pagos

8. SISTEMAS E INDICADORES DE GESTION (KPIs)

“ Lo que NO se mide nos se puede Gerenciar, y mucho menos solucionar...”

Contar con Sistemas apropiados

- Gestión de Almacenes (WMS)
- Seguimiento de Ordenes (Track & Trace)
- Gestión de Transporte (TMS)
- Monitoreo de Flota (GPS)
- Sistema de Ruteo (R&S)
- Atención al cliente (CRM)

KPIs
Indicadores de Gestión

- Tiempos de Entrega
- Roturas o Mermas de Inventarios
- Tiempos de Preparación
- Tiempos de Rendición de Documentación
- Tiempos de Despacho
- Existen KPIs para cada proceso.

9. Estrategía sobre Seguridad

“ Ninguno es un especialista en el tema, pero ambos conocen de la operación como para establecer buenas practicas de Prevención desde el enfoque Logístico. ”



Finalmente

10. La Mejor Práctica

“ La mejor práctica posible de implementar es justamente aprender a Compartir las buenas Practicas de cada empresa...”

“ Ganar - Ganar ”

Muchas
Gracias!

Carlos A. Musante

carlosmusante@dyclogistico.com.ar