



Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas

Cámara Empresaria de Operadores Logísticos
CEDOL
2012





Editor: Cámara Empresaria de Operadores Logísticos
Diseño de tapa e interior: Revistas ÉNFASIS
Revisión técnica: Comisión especial sobre Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en Operaciones Logísticas
Corrección: Revistas ÉNFASIS

Edición en español publicada por la
Cámara Empresaria de Operadores Logísticos Sánchez de
Bustamante 54, Piso 1°. (C1173AAB) Ciudad Autónoma de Buenos
Aires República Argentina

ISBN 978-987-23633-0-7

Tirada: 5000 ejemplares

Queda hecho el depósito que dispone la ley 11.723

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida por cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación, o cualquier otro sistema de archivo y recuperación de información, sin el previo consentimiento por escrito del Editor.

All rights reserved.

No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording or by any other information storage or retrieved system, without permission in writing from the Publisher.

Impreso en Argentina

Printed in Argentina



Prólogo

Aspirar a las mejores prácticas es un camino por recorrer; es el camino de la calidad y los valores; es un camino que nunca se termina porque es parte de la mejora continua.

Esta es la dirección que CEDOL, la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos, se ha propuesto desde su fundación para alcanzar la profesionalización y jerarquización de la actividad logística, y que ha profundizado desde 2007 a partir de la concepción del “Manual de Buenas Prácticas de Contratación”.

Desde entonces, CEDOL ha desarrollado año tras año distintas herramientas para transitar el camino del perfeccionamiento continuo y la búsqueda de nuevas y mejores prácticas, implementando en 2009 el Sello CEDOL como un reconocimiento a la calidad en la gestión empresarial y editando en 2011 el “Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas”.

El presente Manual de Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas es una continuación de este dinámico camino. Constituye un nuevo instrumento para facilitar y mantener tercerizaciones oportunas, transparentes y eficientes, en un marco de sana competencia.

Los procesos de tercerización son exitosos en la medida que no se manifiestan como meras contrataciones de servicios, en la medida que sean sustentables en el tiempo, que operadores y generadores de carga compartan una cultura empresarial, valores y buenas prácticas, tanto comerciales como operativas. Estas son condiciones esenciales para constituir verdaderas alianzas estratégicas en las que cada parte agregue valor y consecuentemente se enriquezca el mercado.



Con la edición de este libro, gestado y desarrollado en CEDOL a través de la Dirección Técnica, seguimos sosteniendo nuestro compromiso de generar conocimiento y fortaleciendo la idea de que el mercado debe ser un lugar de encuentro en el que se compartan reglas de juego, valores y prácticas organizacionales.

Buenos Aires, Abril de 2012

Jorge Oscar López
Presidente
Cámara Empresaria de
Operadores Logísticos



¿Qué es CEDOL?

CEDOL es la sigla de la “Cámara Empresaria de Operadores Logísticos”, entidad que nace hacia fines de 1998 con el objetivo de asumir la representación de las empresas que tienen como principal actividad la prestación, en forma parcial o integral, de Servicios Logísticos dentro del territorio de nuestro país.

El desarrollo de una economía competitiva y el fenómeno de la globalización de los flujos han convertido a la tradicional función Logística en una función vital para el desarrollo de la Economía requiriéndose, en forma constante, una mejora de las cadenas de valor logístico, tanto en la eficiencia de los servicios brindados, como en la racionalización de las operaciones y en la optimización de los costos.

Así, surgen en el mundo de las Operaciones, las empresas especializadas en brindar dichos servicios, es decir, los denominados mundialmente 3PL u Operadores Logísticos.

Ya a fines de los '90, la tercerización o subcontratación de los servicios logísticos se presenta como una alternativa estratégica para las “Empresas Productoras” y como una oportunidad de negocio para los “Operadores Logísticos”.

Allí es cuando nace la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), a instancias de un reducido grupo de empresas y hombres que propiciaban los conceptos de la tercerización e impulsaban las buenas prácticas en los procesos y las tecnologías que permitieran brindar un satisfactorio nivel de calidad de servicio al cliente con costos compatibles con dichos niveles de servicio.

Desde el inicio, su Misión ha sido promover las buenas prácticas operativas, fomentando al mismo tiempo el espíritu de unión y

solidaridad entre los Operadores Logísticos, participando activamente en cuestiones legislativas de todos los fueros, brindando aportes concretos en materia laboral, técnica y comercial, o en asuntos que inciden en la actividad logística; también, estando presente en toda situación que involucre los intereses del Sector.

CEDOL tiene dos clases de asociados: los denominados Socios Activos y Socios Adherentes.

Los Socios Activos son las empresas que se dedican a varios de los siguientes procesos logísticos:

- Abastecimiento
- Gestión de Almacenes
- Transporte, Distribución Nacional y “Cross Dock”
- Transporte Internacional Regional
- Gerenciamiento de la Red Logística
- Seguridad Física y Servicios de Custodia
- Gestión de Información y Documentación
- Otros Servicios logísticos habitualmente demandados.

Los Socios Adherentes son empresas proveedoras del sistema logístico, o posibles empresas que trabajan en procesos logísticos pero que aún no llegan a ser socios activos o empresas relacionadas conceptualmente con el flujo de operaciones logísticas. Sus ingresos corporativos principales no se originan en la prestación de los servicios logísticos como los mencionados anteriormente.

Como Cámara, CEDOL es miembro activo de la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Carga (FADEEAC) y, como tal, participa de su Comisión Directiva. La Dirección de la Cámara está en manos de un Consejo Directivo

que fija los objetivos de corto, mediano y largo plazo, y controla que los mismos se lleven a cabo. Dicho Consejo Directivo se elige cada dos años.

La Estructura Interna de CEDOL está constituida por una Dirección Delegada, una Dirección Ejecutiva y una Dirección Técnica, que administran la entidad y trabajan con los distintos Departamento y comisiones técnicas; las mismas son:

- Departamento de Admisión.
- Departamento de Asuntos Jurídicos.
- Departamento de Código de Buenas Prácticas.
- Departamento de Comunicación y Prensa.
- Departamento Comercial
- Departamento de Delitos en el Transporte de Carga.
- Departamento de Estadísticas.
- Departamento de Finanzas.
- Departamento de Impuestos.
- Departamento de Operaciones.
- Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
- Departamento de Transporte.

Durante su desarrollo, CEDOL incursionó en la capacitación de recursos operativos y, por sus cursos, han pasado más de 500 colaboradores de las empresas de operaciones logísticas en solo un corto periodo de tiempo en sus inicios como Camara.

CEDOL tiene un Plan Estratégico aprobado en 2005 que viene cumpliendo en forma secuencial y rigurosa. Este le ha permitido el crecimiento de las operaciones tercerizadas y el crecimiento de sus empresas asociadas. Dentro del cumplimiento de este Plan Estratégico, viene tomando contacto con otras entidades semejantes dentro del mundo desarrollado, de las cuales toma y da ideas, conceptos e intercambio de experiencias que mejoran a toda la comunidad de negocios de nuestro país. También, dentro de su

Plan Estratégico, CEDOL participa de otras asociaciones, cámaras y actividades que, dentro del campo de la función logística, le permiten la difusión de los conceptos relacionados a las mejores prácticas. La presente publicación al igual que las tres anteriores es parte de este Plan.

Esta cámara desarrolló un Código de Buenas Prácticas Empresarias para Operadores Logísticos. Desde 2009 hasta la fecha (31 de diciembre 2011) seis empresas han pasado por el proceso de certificación de que cumplen con dicho código, esto ha sido controlado por KPMG y Deloitte y han recibido el Sello CEDOL. Al cierre de esta edición hay varios asociados que están trabajando para obtener esta certificación que se considera constituirá una marca de calidad en gestión.

A Diciembre del 2011, CEDOL tiene 45 empresas socias, de las cuales 40 son socios activos y representaron durante el 2010 una facturación consolidada aproximada de algo más de \$ 5.000 millones por año y dan trabajo en forma directa o indirecta a más de 30.000 personas ocupando para sus operaciones casi 2 millones de metros cuadrados cubiertos.

Los números para el 2011 aun no se han consolidado pero se estima un crecimiento del orden del 25 % en los niveles de facturación y también han continuado generando nuevos empleos y servicios.

Consejo Directivo

Presidente	Andreani Logística S.A.	Sr. Jorge O. López
Vicepresidente 1. °	Loginter S.A.	Sr. Enrique Rivas
Vicepresidente 2. °	SAF S.A.	Sr. Ignacio Rey Iraola
Vicepresidente 3. °	Transporte Cruz del Sur S.A.	Sr. Norberto Penella
Secretario	Distribuidora Metropolitana SRL	Sr. Hugo Membrive
Prosecretario	Transfármaco S.A.	Sr. Rubén Tornadú
Tesorero	Provinter Logística S.A.	Sr. Andrés Cacchione
Protesorero	Zarcam S.A.	Sr. Claudio Álvarez Canalé
1er Vocal Titular	Tradelog - Sedica S.A.	Sr. Lucio Peña
2do Vocal Titular	Calicó S.A.	Sr. Miguel Maturo
3er Vocal Titular	Celsur Logística S.A.	Sr. Francisco Álvarez
1er Vocal Suplente	Gefco Argentina SA	Sr. Julián Navarro Cinta
2.º Vocal Suplente	Exologística SA	Sr. Pablo López
3er Vocal Suplente	DHL Exel Supply Chain Arg SA	Sr. Guillermo Battolla

Órgano de Fiscalización

Miembros Titulares

Sistemas Log. Gestionados S.A.	Sr. José Chiappetta
CAT Argentina S.A.	Sr. Sergio Alonso
Terminal Panamericana S.A.	Sr. Eduardo Aguirre

Miembro Suplente

Cargo Servicios Industriales S.A.	Sr. Juan Vega
Dialog S.A.	Sr. Jorge Jares

Los presidentes de CEDOL

Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. – Pte. Pro-témpore)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1998/1999)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1999/2001)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2001/2004)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2004/2005)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2005/2006)
Sr. Rubén Elías	(Ryder Argentina S.A. - 2006/2008)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2008/2010)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2010/2012)

Socios Fundadores

Sr. Alejandro FORBES	(CAT Argentina S.A.)
Sr. Andrés CACCHIONE	(Provinter S.A.)
Sr. Carlos MUSANTE	(Villalonga Furlong S.A.)
Sr. Daniel BOJANICH	(Juan Carlos Oliva S.A.)
Sr. Diego BAGLIETTO	(A.T.A. Cargo S.A.)
Sr. Eduardo OLAGUER FELIÚ	(Agrocom S.A.)
Sr. Enrique RIVAS	(Loginter S.A.)
Sr. Hugo MEMBRIVE	(Distribuidora Metropolitana S.R.L.)
Sr. Humberto BRECCIA	(Celsur Logística S.A.)
Sr. Jorge LÓPEZ	(Transportes Andreani S.A.)
Sr. Jorge REY IRAOLA	(S.A.F. S.A.)
Sr. Martín FURLONG	(Ryder Argentina S.A.)
Sr. Pascual GARGANO	(Gargano Logística S.A.)
Sr. Pedro MORGAN	(Trans S.A.)
Sr. Roberto SCHENONE	(Emery Global Logistics)

Índice

PARTE I: Introducción al tema.

- 1- Objetivos.
- 2- Qué es una Buena Práctica.
- 3- Las partes intervinientes.

PARTE II: Tratamiento de algunas de las Buenas Prácticas.

- 1- Diseño del pliego y contenidos.
- 2- Existencia de un acuerdo contractual.
- 3- La implementación de la operación.
- 4- Niveles de servicio y costos asociados.
- 5- Adaptación y flexibilidad a los cambios.
- 6- Esquemas colaborativos y búsqueda de sinergia.
- 7- El tiempo y el cumplimiento de los plazos.
- 8- Sistemas e indicadores de gestión (kpis).
- 9- Estrategia sobre seguridad.
- 10- La mejor práctica.

PARTE III: Conclusiones.

- 1- Como implementar las Buenas Prácticas comerciales y de gestión.
- 2- Buenas Prácticas como generadores de alianzas estratégicas.



PARTE IV: Anexos.

Anexo I: Sello Cedol.

Anexo II: Oferta y Demanda de Servicios.

Anexo III: Planillas de Nivelación.

Anexo IV: Requerimiento de Información.

Anexo V: Encuesta 2010 – Georgia-Tech.

Anexo VI: Guía De Preguntas y Referentes.

Anexo VII: Autores y Bibliografía.







1. Introducción al tema

16

1.1. Objetivos.

19

1.2. Qué es una Buena Práctica?

20

1.3. Las partes intervinientes en las Buenas Prácticas.





1.1. Objetivos.

Como ya se mencionaba en el Manual publicado por CEDOL en el año 2007 (Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas) y en estos años de crecimiento de los mercados a nivel global se ha vuelto a verificar que el funcionamiento eficiente de la Economía requiere de la mejora constante de las cadenas de valor logístico, tanto en la eficiencia y eficacia de los servicios brindados, como en la racionalización de las operaciones, y en la optimización de los costos.

Cada vez más y medido por la evolución del concepto de externalización, la subcontratación de los servicios logísticos se presenta como una alternativa políticamente estratégica para las “Empresas Productoras” y como una oportunidad de negocio para los “Operadores Logísticos”, observándose una sinergia positiva que año a año va creciendo y profesionalizando los vínculos entre empresas complementarias en sus objetivos y políticas.

En la actual situación de la Logística se puede verificar que los Operadores Logísticos han vivido, en especial en los últimos cinco años, un extraordinario proceso de profesionalización y especialización. Se ha comprobado que la generación de masa crítica que han aportado las empresas productoras y comercializadoras ha actuado a favor del proceso de externalización en el que las empresas buscan ahorros de costos y mejoras en el nivel de servicios al mismo tiempo en que ha surgido la necesidad de realizar inversiones destinadas a la función Logística.

La Cadena Logística ha experimentado un cambio fundamental desde hace unos años en adelante, ya sea en tecnología, en la información acerca del proceso como así también en lo referente a niveles de servicio que se han ido ampliando y complementando de modo tal que han surgido actores capaces de generar economías de escala en sectores muy específicos.

Asimismo se ha podido observar un creciente proceso de implementación de Sellos de Calidad tales como la ISO 9000 e ISO 14000 y otros que responden al manejo de distintos tipos de pro-



ductos, como así también a que el mismo sector comience a fomentar la utilización de sistemas de verificación de gestión a través de la certificación realizada por estudios externos de primer orden, tal el caso del SELLO CEDOL cuyos principios se informan en anexo I a la presente publicación y que se menciona dentro del presente punto.

Los “Servicios Logísticos” que las empresas demandan obedecen a distintas necesidades y se caracterizan por tener:

- Variedad de Servicios.
- Diversidad en la calidad de las instalaciones y equipamiento.
- Una alta variación en la funcionalidad de los sistemas que soportan las operaciones.
- Una compleja descripción y medición de los niveles de servicio finalmente pactados.
- Una búsqueda cada vez más significativa de no originar costos contingentes que puedan golpear en el futuro los resultados económicos y financieros de las organizaciones.

Consecuencia de esta complejidad, continúan (cada vez con menor frecuencia) dos visiones a menudo contrapuestas según la óptica que se utilice:

Las “Empresas Productoras” plantean que el servicio que reciben no siempre cubre las expectativas del momento de la contratación, y que con el comienzo de la operación aparecen “sorpresas no previstas” que deterioran el servicio o incrementan los costos.

Los “Operadores Logísticos” plantean que los servicios requeridos por las empresas no son claramente definidos y que tampoco se evalúa correctamente sus capacidades técnicas e inversiones en instalaciones y equipamiento. Por lo tanto es difícil establecer precios correctos que soporten adecuadamente el servicio a brindar y las inversiones involucradas.

En este contexto, entre el 2007 y el 2011 fue cuando se desarrollaron las obras, “Buenas Prácticas de Contratación” (en dos ediciones complementarias) focalizándose en la búsqueda de un marco orientativo para que la Contratación de Servicios Logísticos sea una oportunidad para el desarrollo de la Tercerización “Bien Hecha”, para la mejora de la gestión, de los Niveles de Servicio y de los cos-

tos de la Empresas, optimizando de esta manera su Estrategia Competitiva. A los fines de alertar las situaciones que venían creciendo y ante la necesidad que el mercado logístico y los mismos operadores conocieran en mayor profundidad la temática, se lanzó en abril del 2011 “El Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas” que fue emitida por ARLOG y CEDOL en un trabajo realizado en forma conjunta.

Así mismo la Cámara Empresaria entendiendo la problemática y necesidades de las empresas generadoras de carga (los clientes) ha desarrollado durante los años 2009 y 2010 con la colaboración inestimable de su símil LOGICA de España y las consultoras Deloitte y KPMG un SELLO de Buenas Prácticas Empresarias que permite verificar la gestión interna y externa de las Empresas de Operaciones; dándole al mercado un elemento más para la evaluación de los oferentes a un proceso de delegación de alguno o todos sus procesos logísticos, a través de la verificación de 13 Buenas Prácticas de Gestión Empresaria (figura en ANEXO I).

En la presente publicación y dados los contextos, su velocidad de cambio y ruidos en algunas relaciones que se han podido verificar, la Cámara encomendó durante el 2011 para lanzar en el 2012 la elaboración de una obra como la presente que aporte al mercado una serie de sugerencias y recomendaciones sobre “BUENAS PRÁCTICAS COMERCIALES Y DE GESTIÓN EN LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS”

La presente aporta algunas pautas mínimas necesarias tanto para los clientes (generadores de carga) como para los operadores, que van desde el planteamiento y emisión de un pliego que cubra la necesidad hasta cuales serían algunas de las prácticas comunes que se deberían tratar de mantener a lo largo de la relación; de manera tal que la misma sea cada vez más estratégica y sinérgica protegiendo los intereses de todas las partes involucradas.

Esto es en relación a todos los procesos logísticos habituales que suelen ser demandados y ofertados en el mercado, (ver Anexo II) pero no se puede dejar de mencionar que durante los últimos años bajo análisis, se ha observado que los Operadores Logísticos han vivido un proceso de cambio hasta convertirse en empresas de servicios flexibles, profesionales y especializadas que cada vez más



son capaces de asumir más tareas dentro de la cadena de valor tales como Servicios de Post Venta, “Copacking”, Trazabilidad de productosy muchos servicios más.

1.2. ¿Qué es una Buena Práctica?

Como sabemos las expresiones "Buenas/Mejores Prácticas" son traducciones demasiado literales de la expresión inglesa “Best Practices”. En respuesta a una consulta a la Real Academia, esta recomienda “el empleo de otros sintagmas alternativos, dependiendo del contexto, como mejores soluciones, mejores métodos, procedimientos más adecuados, prácticas recomendables o similares”. Además, las mejores prácticas dependen de las épocas, de las modas y hasta de la empresa consultora o del autor que las preconiza. No es de extrañar que algunas sean incluso contradictorias entre ellas. Esto suele suceder en especial en estos tiempos de cambio y por ello debemos ser cuidadosos con las prácticas recomendadas y estar atentos a los cambios en los contextos. Esto en operaciones logísticas es un paradigma.

Esto no ha impedido que hayamos sugerido en la presente publicación una serie de prácticas que hemos considerado al momento como exitosas para todas las partes, conociendo que siempre existirán excepciones y cambios en las prácticas tratadas.

En general hemos tomado el concepto de “Buenas Prácticas” en referencia a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, como así también a toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto (EL ACTUAL).

Lo hemos hecho reflexionando sobre que la Buena Práctica posee en sí misma un valor añadido que le da la connotación como tal y se relaciona con ciertos criterios que permiten reconocer que la buena práctica es “digna” de ser imitada.





De esta manera hemos recorrido los procesos logísticos más habituales poniendo mayor énfasis en algunos de ellos que hemos considerado como fundamentales para su tratamiento.

Este contenido no agota de ninguna manera el tema; hay necesidad también de tratar otras prácticas y otros procesos pero como sabemos los logistas el tiempo es siempre escaso, pero hemos entendido que igual debemos avanzar y si todos lo hacemos y aceptamos aun medianamente quien dice que no podremos filosóficamente ir acercándonos a una REGLA UNIVERSAL, tal como ha hecho la epistemología con distintos abordajes científicos.

Las prácticas tratadas son las del punto II de la presente publicación que esperamos haber interpretado con criterio global para todas las partes y en caso contrario será útil que estos enunciados puedan dar lugar a la réplica constructiva y a un debate más global sobre el tema.

1.3. Las partes intervinientes en las Buenas Prácticas

Nuevamente se puede verificar que la competitividad, la lucha por los mercados, las dificultades crecientes de las macroeconomías en materia de inflación de costos y sus distorsiones relativas en materia de precios, el alza no gradual sino abrupta de los procesos de crecimiento, la necesidad de dar sustentabilidad al mundo de los negocios y satisfacer cada día más a un cliente demandante frente a una oferta mayor de bienes y servicios hace que las organizaciones deban necesariamente ir concentrándose en aquellos aspectos y procesos del negocio que le son más rentables y donde en cada uno de ellos deben ser los mejores, estas situaciones han estado modificando las prácticas en los negocios. Ya Peter Drucker en la década del 90 decía con respecto a países que él consideraba desarrollados que no conocía empresas que fueran igual de eficaces y eficientes en todos sus procesos y por ello sugería y dio lugar a un sano proceso de delegación de tareas en otras empresas especialistas e incluso dio un fuerte avance al tema de las alianzas estratégicas corporativas.

Por ello en el tratamiento de esta publicación necesariamente debemos involucrar a la empresa generadora y propietaria de la carga, al cliente de esa carga o abastecimiento, es decir al receptor del servicio





y al Operador Logístico al cual se le ha delegado en forma parcial o total los procesos logísticos. Solo en este triángulo se podrá operar la práctica y solo en la medida en que la misma sea exitosa para todos ellos. *Esta publicación permitirá a las partes principales intervinientes y suponiendo que estas sigan sus lineamientos, obtener una valuación objetiva de cada uno de los participantes y evaluando el desenvolvimiento del negocio a través de las Buenas Prácticas en la gestión cumpliendo con los niveles de Seguridad, Responsabilidad, con solvencia y Sustentabilidad en el tiempo, a los efectos de lograr una externalización o proceso de delegación “Bien Hecho”.*

Nota: El término externalización utilizado en la presente obra con una ampliación del concepto hasta ahora utilizado de tercerización.

.....





2. Tratamiento de algunas de las Buenas Prácticas

25

2.1. Diseño del pliego y contenidos.

33

2.2. Existencia de un acuerdo contractual.

39

2.3. La implementación de la operación.

40

2.4. Niveles de servicio y costos asociados.

43

2.5. Adaptación y flexibilidad a los cambios.

45

2.6. Esquemas colaborativos y búsqueda de sinergia.

47

2.7. El tiempo y el cumplimiento de los plazos.

49

2.8. Sistemas e indicadores de gestión (KPIs).

52

2.9. Estrategia sobre seguridad.

55

2.10. La mejor práctica.

En el presente punto II nos referiremos brevemente a cada una de las que hemos considerado como “Buenas Prácticas”, donde en su implementación y seguimiento hemos visto reflejadas mejoras significativas en los objetivos logrados. Obviamente han existido situaciones mejores en algunos casos que en otros, pero la estadística nos muestra que cuando se tienen en cuenta estas prácticas, las posibilidades de éxito se acrecientan y se tiende cada vez más a una simplificación y estandarización del proceso.

La utilización de estas prácticas al igual que la tercerización o delegación de procesos no constituyen una fórmula mágica, cada organización deberá buscar la solución más apropiada para el cumplimiento de sus objetivos de servicios y costos. Pero sí ha quedado fehacientemente demostrado que el correcto uso de estas Best Practices han constituido una herramienta estratégica de resultados significativos, en la medida en que dicho proceso ha sido “Bien Hecho” y respetado por las partes intervinientes. Éste es el objetivo que persigue la presente publicación.

Llegado a este punto vale la pena recomendar, si no se lo ha hecho, la lectura de las publicaciones anteriores ya mencionadas y que figuran en la bibliografía de la presente, pues en muchos casos estamos reafirmando conceptos ya vertidos y comentados en ellas, en las que tuvieron amplia difusión y participación los distintos sectores profesionales y cuyos contenidos han sido ya presentados en distintos escenarios de la actividad logística, tales como los desayunos de la Asociación Argentina de Logística Empresarial (ARLOG) o los mismos encuentros anuales de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) y también en distintos medios escritos y virtuales de nuestro país. Como así también en claustros universitarios a nivel nacional.

Allí también se encontrará el tratamiento sobre que aporta la externalización de un proceso logístico, cuales constituyen los mejores momentos para iniciar dicho proceso, que valor agregado ha tenido el mismo e información sobre cuáles son los procesos generalmente sujetos a externalización en nuestro país y en general en el mundo, debiendo mencionar que se han incorporado en los últimos tres años, nuevos o más completos procesos en la materia que han comenzado por distintos motivos a delegarse su administración.



2.1. Diseño del Pliego y contenidos

a) Introducción a la práctica sobre la Oferta

Sin duda cuando tratamos el tema de la Oferta o diseño del Pliego de información estamos frente a la práctica fundamental para el éxito de cualquier externalización en materia logística. Cual es la cantidad y calidad de la información que debe contener dicho pliego o solicitud de servicio, las aclaraciones que se den sobre el mismo y los tiempos necesarios para el análisis de sus contenidos. Luego en una segunda parte la práctica de poder realizar una invitación a proveedores que brinden servicios semejantes, con iguales posibilidades de niveles de servicio y que a su vez uno pueda realizar una comparación entre cada oferente, no solo tomando en cuenta los costos económicos sino también los niveles de servicios ofertados (ya que suelen existir diferencias entre los costos de cada uno de los niveles de servicio a brindar).

En el proceso de presentación de ofertas es de vital relevancia fijar las condiciones por las que se guiará el proceso de externalización. “Recién a partir de una valoración adecuada de estas condiciones los Operadores estarán en condiciones de presentar ofertas bien medidas”.

Es por ello que esta denominada Buena Práctica de diseño y emisión de información tiene varios aspectos que pasamos a comentar.

b) ¿Cómo plantear y llevar a cabo el proceso de Externalización?

El planeamiento de un proceso de este tipo lleva a cumplimentar una serie de pasos, cuanto más compleja sea la operación, más se debe respetar algunas de las siguientes sugerencias y pasos:

- Para un correcto proceso de licitación de una externalización en materia logística resulta fundamental conocer que se quiere y que se busca con la licitación, cuáles son sus costos reales actuales o futuros y también tener identificados los roles que jugaran el 3PL y los que tendrá la misma empresa en la prestación del servicio.

Para lograr esto último en general es importante que participen en el armado del pliego tanto los responsables del área logística como



los responsables comerciales que deben aportar el producto y su nivel de servicio, este es un punto que debe estar muy claro pues como se mencionado cada nivel de servicio tiene un costo diferente que debe de ser correctamente interpretado y valorizado, también el sector de IT debe de ser participe de este planeamiento pues es el que fija los requisitos tecnológicos, como así también el sector de legales que fija el tipo de vinculación jurídica y también por supuesto el sector de Compras dentro de su especialidad. En muchas ocasiones suelen participar el área de Recursos Humanos que trata de homogeneizar el perfil del personal que aportara el operador con el perfil deseado para la empresa.

En muchos casos (siempre dependiendo de la problemática) este es un punto tan importante que se suele trabajar con consultoras especializadas de manera tal de preparar el proyecto y armar la base de información para el mismo.

- Como ya fue tratado en una publicación anterior de Cedol se requiere una: MEDICION Y CONOCIMIENTO DEL TRAMO DE LA SCM A EXTERNALIZAR Este es un tema que resulta de vital importancia, debemos tener en claro qué podría ser Tercerizado, donde comienza el proceso a tercerizar y donde finaliza el mismo, conocer dicho proceso y su costo asociado, saber qué tipo de problemática se tratará de resolver a través de la externalización y que resultados se esperan de dicho proceso en comparación con la forma actual de administración del mismo.

- Un buen pliego o tender debe aportar el mayor volumen de información posible y relevante para que los prestadores de servicios logísticos puedan calcular la oferta de manera correcta. Sin embargo en muchas ocasiones se ha podido verificar que no es esta la situación y suele faltar información significativa y sobrar otras que no hacen al “core” del proceso. Quien planifica el “tender” no debe olvidar que en materia de servicios existe una relación biunívoca entre los distintos Niveles y los Costos Asociados a cada uno de ellos. De allí la importancia de las mediciones y el conocimiento previo que se debe tener de los mismos. Muchos operadores suelen mencionar la falta de información que los obliga a decidir entre hacer una oferta a ciegas o a desistir; y eso no es positivo para ninguno de los actores intervinientes y así ninguna de las alternativas resulta positiva para el futuro.

- Un tema importante en que tanto clientes como operadores logísticos suelen coincidir y mencionar reside en que mucha de la información necesaria para una licitación sobre una operación que ya está externalizada (Destino de las mercaderías, frecuencia de abastecimiento, tamaño de los lotes a distribuir y muchos más) es información que solo está en poder de la empresa de Operaciones y por ello no se cuenta con la misma para un nuevo “tender”. Esto estaría mostrando una falencia en la materia de externalización de un proceso anterior ya que uno de los puntos clave en una Externalización Exitosa es el poder compartir información acerca de la operación y sus costos (como luego nos referiremos en otra práctica).
- La información contenida en el Pliego es crucial para alinear condiciones de servicio, oferta y precio de los mismos. La información es la que condiciona la oferta que realice cada operador y por lo tanto debe la misma concordar al máximo con los requerimientos que posteriormente se le exijan al ganador. Es por ello que resulta de fundamental importancia en el momento de licitar y seleccionar los posibles oferentes de cada proceso tener muy aclarados los parámetros de información sobre la operación a cotizar y a seleccionar, es decir que se debe conocer no solo donde comienza un proceso y donde termina, sino también temas como: (según el “tender” de que se trate).

- * Volúmenes previstos.
- * Picos máximos de almacenamiento.
- * Lotes de entrega en toneladas o metros cúbicos.
- * Maestro de clientes y sus tiempos.
- * Estacionalidad de los mismos.
- * Picos de distribución durante el año y picos durante el mes.
- * Indicadores de rotación de los inventarios.
- * Diferencias de inventarios, roturas, standard del producto, tratamiento de la mercadería.
- * Multas por incumplimiento o demoras para las partes.
- * Tratamiento de las mercaderías.
- * Inversiones necesarias a realizar o a tener disponibles.
- * Planes de mejoras.
- * Modalidades y características de las entregas.
- * Seguridad requerida y seguros en cuestión.

Y muchos parámetros más, según el tipo de operación de que se trate, que en definitiva permitan un mejor análisis, una mayor transparencia en los costos y un comienzo de una relación exitosa que constituya un modelo de “ganar-ganar” para ambas partes.

- Al instrumentarse los acuerdos que ampararán un servicio logístico debe destacarse la conveniencia mutua entre Operador y Cliente en incluir la estructura de costos del servicio a brindar, como así también, establecer las principales variables que mejor reflejan los componentes clave de esa estructura de costos. A medida que transcurre la vida de un contrato, podremos analizar cómo evolucionan sus variables más representativas, tanto en materia de Niveles de Servicio como en Niveles de Costos, facilitando a las partes la tarea de análisis de los desvíos en precios y mejorar nuevamente el resultado para ambas partes.
- No menos importante y que hace al mantenimiento del equilibrio futuro es el establecimiento de indicadores que midan la gestión del operador que complementado con la evolución del rubro de costos, permitirá – a todos – considerar la evolución del servicio a lo largo del tiempo de una forma más completa y transparente.
- Al momento de plantear un “tender” hay que tratar de anticiparse a los acontecimientos venideros (cambios en la regulación, cambios en las tecnologías imperantes....) por lo que siempre conviene dejar una puerta abierta a estos posibles sucesos para garantizar la viabilidad futura de la externalización.

Parecen muchos temas a tener en cuenta, pero cuantos más de ellos se puedan tener en cuenta, mejores resultados se obtendrán de la futura relación a encarar. Es ya conocido por distintos autores y por distintas encuestas a nivel internacional que el planteamiento del pliego de licitación condiciona el éxito posterior de la operación.

C) ¿A quién invitar para el proyecto a licitar?

Este es un punto fundamental a tener en cuenta, lo primero a mencionar es desaconsejar la utilización de la herramienta del “e-Tender” ya que al tratarse de un servicio y no de un producto en general tanto los operadores logísticos como los generadores de carga de mayor

experiencia piensan que hay muchas variables cualitativas necesarias para el éxito de la transacción que se pierden cuando se utiliza esta tecnología.

En general tanto fabricantes, importadores o usuarios de los servicios logísticos recomiendan no hacer un llamado masivo para responder a la licitación o “tender” planteado, más bien lo que se suele hacer es una selección entre 4 o 5 operadores especializados en el ámbito del servicio requerido y dedicarles tiempo, estableciendo con ellos un clima de comunicación y cooperación durante todo el proceso.

Hoy el mercado de “3PL” en la Argentina ha crecido en tamaño, en cantidad de empresas y como se mencionaba en puntos anteriores en profesionalización y experiencia en procesos logísticos de todo tipo y si bien cada organización es por naturaleza distinta entre sí, existen muchas posibilidades de selección de la muestra a invitar para un proceso de este tipo. Solo en la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos hay más de 40 empresas que responden a la definición de “Operador Logístico” y los mismos tienen distintos tamaños, especialidades y antecedentes, es por ello que entendemos que hoy no es un problema en general seleccionar a 4 o 5 posibles proveedores a evaluar.

Cómo identificar a los potenciales proveedores. Ya nos hemos referido en una publicación anterior que está en la bibliografía y deberemos ver a los fines de la invitación:

- * El tipo de geografía a cubrir.
- * Orientación básica del proceso a delegar.
- * “Warehousing”.
- * Logística.
- * Integrales.
- * “Carriers”.
- * “Forwarders”.
- * Paquetería.
- * Distribución.
- * Proveedores de Logística Integrada.
- * Proveedores de Industrias.
- * Otros.

Cuáles son las fuentes de Información para la selección:

- * Boca a boca.
- * Publicaciones comerciales y materiales de catálogos.
- * Cámaras de la actividad.
- * Cámaras de Comercio e Industria.
- * Asociaciones profesionales.
- * Directorios.
- * Información Local.
- * Consultores.
- * Internet.
- * Visita a los “sites”.
- * Participando en cursos y seminarios de la actividad.

Como se ha mencionado el desarrollo de la actividad y de los recursos de los “3PL” ha crecido mucho en el país y ha acompañado el desarrollo de los procesos logísticos tanto en cantidad de actores como en tecnología utilizada y procesos necesarios, es por ello que entendemos que en este punto hoy es viable decidir por los “players” que deberán intervenir en la selección y luego se deberá aplicar en una segunda etapa un riguroso criterio de selección.

D) Criterio de selección y nivelación de las ofertas

Los criterios de selección de cara a la adjudicación de un “tender” se suelen articular en torno a la propuesta operativa o de servicios, a la propuesta económica y a la información verificada sobre sistemas de gestión de calidad y tecnologías utilizadas. En general por lo que se ha podido verificar, el 75 % de los criterios de selección de los proveedores logísticos están determinados por los criterios mencionados, pero cada vez más se comienza a añadir otros elementos.

En general tanto clientes como proveedores de servicios logísticos coinciden en que el precio es un factor clave de la oferta, sin embargo cada día más en las empresas clientes, en especial las de mayor tamaño, comienzan a pesar otros elementos como la gestión de la información, la flexibilidad en el servicio, la capacidad de adaptación, la sustentabilidad de la relación en el tiempo, que sea un precio que no devengue mayores precios futuros por contingencias, que se mantenga siempre el nivel de servicio pactado, en síntesis empresas de

operaciones más profesionales que a través de la innovación y la tecnología puedan generar ahorros de costos y que los mismos respondan a los niveles de servicio más adecuados para el tipo de producción de que se trate.

Los mismos Operadores Logísticos tienen aún la percepción que el precio sigue siendo un factor decisivo a la hora de seleccionar la oferta ganadora de un proceso de licitación, cuando ellos mismos en muchos casos se han visto obligados a realizar fuertes inversiones que aportan otros valores a sus clientes en lo que respecta a imagen de marca, información, servicios adicionales como logística inversa, promociones, y muchos servicios más que son cada día más imprescindibles en el campo empresarial.

Es por ello que CEDOL ha publicado en su trabajo “Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas” en su 2da edición todo un capítulo, el número 3, a los análisis a efectuar sobre los participantes de un “tender” y la ponderación de sus recursos y allí en diez páginas (números 26 a 37) ha desarrollado los criterios sugeridos para:

1. Análisis sobre la estructura de los depósitos.
2. Análisis sobre la Seguridad de las operaciones.
3. Análisis sobre las Coberturas de Seguros.
4. Análisis sobre los Sistemas Informáticos y sus Niveles de Seguridad.
5. Análisis de su gestión de recursos humanos y capacitación.
6. Análisis de su metodología de contrataciones y compras de recursos.
7. Análisis de su solvencia Patrimonial y Financiera.
8. La enumeración de otros puntos a tener en cuenta como criterio de selección tales como:

- Estabilidad Financiera.
- Experiencia en el Negocio.
- Fortalezas y Debilidades de su “Management”.
- Reputación con otros Clientes.
- Orientación Estratégica hacia el Negocio.
- Infraestructura, Estructura y Equipos.
- Nivel de las Operaciones.
- Tecnología y Seguridad Informática.

- Niveles de Seguridad.
- Estrategia de Seguros.
- Cumplimiento de Leyes Impositivas y Previsionales
- Iniciativas de Calidad.
- Potencial de Crecimiento.
- Química (Piel) y Compatibilidad de Objetivos.
- Que la Operación Logística sea su negocio principal.

La asignación final del proyecto es un tema muy importante, debemos recordar que la externalización de un proceso logístico constituye una “alianza de tipo estratégico” y por ello debemos analizar en la forma más correcta y profesional tratando de entender el ofrecimiento de los niveles de servicio, sus costos asociados y la futura evolución del proveedor seleccionado, es casi como menciona la bibliografía “un matrimonio” y esto uno no suele decidirlo en un solo día, hay que tomar el tiempo de análisis necesario para la asignación, luego comunicar a todas las partes intervinientes como ha sido el análisis y hacer la devolución del caso. Este es un punto muy importante, pues se han visto muchos procesos de licitación, que al no comunicar en forma adecuada sus resultados, hace que se pierda confianza en la metodología. Pensemos que a quien seleccionemos será nuestro aliado con el cual compartiremos información, conocimiento, planes operativos y muchos otros procesos. También debemos tener en cuenta la “Piel” o la química en la relación y la compatibilidad empresarial existente.

Desde el punto de vista de la empresa que externaliza, como ya habíamos mencionado, en la elaboración del “tender” y también en la posterior valoración se hace necesaria la participación de un grupo multidisciplinario en el que se integren representantes del área comercial, de compras, de logística, y donde además se cuente con el apoyo de la Dirección General de la empresa. De este modo se garantiza que la oferta ganadora será aquella que más se ajuste a los valores prioritarios de cada compañía y que todas las áreas de la empresa conozcan las condiciones en que se van a ofrecer los servicios logísticos externalizados para que puedan obrar en consecuencia frente a clientes y proveedores tanto internos como externos.

También en procesos de cambio de operador se deben tener en cuenta estas condiciones mencionadas y donde una mejora de precio en el nuevo servicio propuesto ha de ser lo suficientemente de peso como

para dejar una operación con resultados conocidos y confiables.

El gran tema es como analizar las distintas ofertas y como nivelar las mismas a los fines de poder efectuar comparaciones correctas y apropiadas. Por ello en la publicación ya mencionada en este punto, se ha armado un Modelo Orientativo de Valorización de Oferentes (que se debe adaptar a cada proceso demandado)

Dado que entendemos que el mismo tiene plena vigencia lo volvemos a colocar en la presente publicación como ANEXO III.

2.2. Existencia de un acuerdo contractual

a) Introducción a la práctica del contrato o acuerdo

En la presente publicación utilizaremos el tema de acuerdo jurídico como un marco necesario para el buen desarrollo de las operaciones y nos podremos estar refiriendo a las figuras de “Contratos Comerciales” o “Carta Oferta” como similares en cuanto a su práctica. Sin duda constituye una buena práctica para ambas partes del contrato el establecimiento de un Contrato o un acuerdo que vincule a los mismos y fije las obligaciones y derechos que ambas partes deben cumplimentar durante un periodo de tiempo determinado. Lo que se menciona es que una vez firmado el mismo, no se vuelve a mirar nunca más, salvo en los casos de conflictos y esto es correcto, pero la experiencia nos indica que el hecho de tener que armar un contrato para ambas partes, los obliga a volver a analizar la operación que ha sido ya analizada y adjudicada con un espíritu crítico e incorporando a veces algunas conceptos jurídicos que no pueden faltar en los actuales tiempos de cambio. La buena práctica reside justamente en el trabajo conjunto posterior a la asignación en encuadrar los objetivos fijados y mencionados en el punto anterior a los requerimientos jurídicos que el contexto, los terceros y las partes intervinientes requieren. También es muy importante el contrato al tener que fijar la manera en que se sale de un contrato de operaciones como los que se refieren a logística y esto evita sorpresas futuras y contingencias no medidas para las partes.

Es por ello que como ya se ha mencionado ARLOG y Cedol han

publicado durante el año 2011 la obra “MARCO JURIDICO DE LAS OPERACIONES LOGISTICAS” que también figura como material bibliográfico de la presente publicación. Esta es una obra escrita por juristas y avalada por logistas por lo que constituye una obra única para el sector.

Dada la amplitud jurídica de la mencionada obra, solo se mencionara en la presente algunos temas particulares y siempre en referencia al tema de contratos de tipo comercial.

b) Tipos de contratos y duración de los mismos

En general tanto los clientes como los operadores coinciden en el que los contratos denominados “Open Book” solamente son buenos de utilizar para los periodos de arranque del servicio, en general la modalidad más habitual se da en contratos tipo “Close Book” con tarifas negociadas y si es necesario por ser un tema de un servicio poco habitual o a desarrollarse en un entorno turbulento también puede fijarse un “Start Up Cost”.

Sobre la duración de los mismos, esto dependerá en gran medida de las inversiones involucradas en el servicio, del tiempo de la curva de aprendizaje que pueda existir, de la complejidad de la operación y del valor estratégico del servicio, en general cuanto más estratégico es el Servicio Logístico, mayor duración tienen los contratos. No hay un contrato de duración modelo, pero si hoy se puede verificar en el mundo y en nuestro país también que la duración idónea de los contratos resultantes de las licitaciones se fija en torno a los cinco años con revisiones globales anuales. También es de mencionar que en países con alto nivel de crecimiento y con turbulencia económica al mismo tiempo, existe una necesidad de reevaluar algunos de los aspectos del contrato con mayor frecuencia, casos por ejemplo de los costos y de los niveles de servicio. También en general en forma adjunta al contrato existen modelos de convenios de confidencialidad que son cada vez más solicitados y aceptados por las partes.

c) “Check List” del tema a los fines de la Buena Práctica

Si bien hoy existen una alta variedad de estos modelos de contrato, a los fines de su utilidad como Buena Práctica se sugiere tener en cuenta no menos de los siguientes puntos y recordar que estos con-

tratos suelen tener en materia de obligaciones y derechos dos aspectos bien diferenciados pero vinculados:

Entre los aspectos jurídicos que no pueden faltar dentro de los contratos de Operaciones Logísticas, podemos destacar los siguientes:

a) Objeto logístico: El objeto de un contrato de operaciones logísticas deberá estar alineado con la operación que se trate. El objeto del contrato logístico podrá variar según las necesidades de las partes, así podrán ser contratos de operaciones logísticas, contratos de transporte y así sucesivamente.

b) Plazo: El plazo siempre deberá estar previsto en los contratos, es un aspecto de suma importancia ya que va a ser el termómetro de la inversión realizada. Deberá establecerse un plazo que justifique, para ambas partes, la inversión realizada, pero por sobre todas las cosas, que el plazo establecido permita generar resultados. Asimismo, el dador de carga no tendrá en miras la obtención de ganancias en sentido estricto, sino simplemente el que le sea brindado un servicio adecuado y tal como fue pactado.

c) Cláusula de pago: Este aspecto resulta consecuentemente importante dentro de la estructura contractual, teniendo en cuenta entre otras cosas, que vamos a dejar asentada cual será la modalidad de pago del servicio. Respecto de este aspecto no tenemos prerrogativa para dejar establecida en cuanto a cantidad de plazo, ya que lo acordado va a depender de lo que puedan llegar a negociar ambas partes.

d) Seguros: Este aspecto es fundamental y se debe dejar en claro las responsabilidades de cada una de las partes con respecto al seguro de las mercaderías y el resto de los bienes. Las pólizas emitidas deberán estar alineadas con la Ley 24.653.

e) Rescisión: La cláusula de rescisión es sumamente importante dado que nos dará la pauta de cuáles serán las distintas opciones para rescindir el contrato y en base a esta posibilidad, las partes pretenderán dejar asentado un esquema que les permita al menos recuperar lo invertido, en esto deberemos tener en cuenta la óptica tanto del Generador de Carga como del Operador.

f) Confidencialidad: Es sabido que en los contratos de Operaciones Logísticas estas situaciones se dan casi en el día a día por lo que una cláusula de confidencialidad que prevea el marco regulatorio de dichos actos, y en consecuencia ciertas penalidades ante posibles violaciones a la mencionada norma, serian de inclusión obligatoria.

g) Prohibición de Cesión: De esta manera, el dador de carga, generalmente no pretende dejar abierta la posibilidad a que el operador ceda el contrato a otro, en determinados casos este puede estar interesado a que el dador de carga tampoco ceda el contrato a otro dador. Esta cláusula es importante incluirla en caso de ser de interés de las partes.

h) Jurisdicción y ley aplicable: Esta cláusula se incluye en todos los contratos, ya que es la cláusula que nos dará la pauta de qué ley queremos aplicar al acuerdo firmado y asimismo qué tribunales intervendrán en caso de conflicto.

i) Mención del Servicio a brindar y su contraprestación: Es importante mencionar el tipo de servicio a brindar y su contraprestación a través de un valor. En general este punto en forma más detallada figura en Anexo Operativo así como los derechos y obligaciones de las partes en materia de las hipótesis tomadas para el costeo y planificación de la operación.

LOS ANEXOS QUE NECESARIAMENTE DEBE CONTENER EL CONTRATO

Anexo operativo sobre procesos

Es fundamental la existencia de este anexo que describe el proceso que se está adjudicando. En general es conveniente que figure en anexos al cuerpo principal una descripción de los procesos que se están externalizando, esto se realiza de esta manera a los fines de una sencilla modificación futura en caso de cambios en los niveles de servicio, cambios en las locaciones, cambios en los sistemas u otros cambios en los procesos que sea conveniente registrar.



En estos Anexos suele figurar:

- Descripción del Servicio que se externaliza.
- Descripción de la Operaciones y sus Normas de Calidad.
- Lugares donde se llevarán a cabo las Operaciones.
- Normas de Sistemas a utilizar
- Normas de Comunicaciones e Intercambio de Datos.
- Normas de Seguridad y Seguros.
- Normas de Estiba y tratamiento de los productos.
- Tiempos y Formas de toma de los Inventarios.
- Nombres de los puestos y personas que serán los responsables de la operación y del intercambio de información
- Otros específicos del tipo de Operación de que se trate.

Anexo Económico con las hipótesis tomadas:

Por supuesto es fundamental la existencia de varios puntos referidos al costeo y “Pricing” de la operación a delegar:

- Las hipótesis tomadas a los fines de la presentación económica, aquí suelen figurar todos los parámetros tomados de la oferta o de las consultas posteriores a los fines del armado del costo de la operación, estos son los puntos que ya se han mencionado en los puntos correspondiente a la Oferta u otros que hayan surgido luego durante el análisis realizado a los fines de la presentación.
- El precio de los servicios brindados que responden a los parámetros mencionados bajo el formato que el cliente solicite, como es sabido existen múltiples formatos de “Pricing”.
- Los parámetros a tener en cuenta para la actualización del precio ante crecimiento de los costos, pueden ser los Índices de Mercado (CEDOL - FADEEAC - ARLOG - OTROS) para permitirles a las partes visualizar la evolución de los costos, y de esta manera poder mantener la situación económica y de servicios fijada al momento en que se inicio la operación, obviamente siempre por razones no atribuibles al operador.





Anexo de información sobre la performance (KPIs)

Cada vez es más utilizable la firma en el momento del cierre del Contrato de un anexo relacionado a la información periódica que el Operador debe presentar sobre el proceso. Este es un punto fundamental ya que permitirá la medición objetiva del servicio a través de indicadores (KPIs) previamente concertados sobre la performance de la operación y el análisis de los desvíos. Esto realizado con la periodicidad necesaria siempre da lugar a un efecto de mejora continua, pero para ello deberán estar medidos los principales puntos de Control y verificar de quien es el problema a resolver y evitar arduas discusiones sobre el mismo, ya que lo que se requiere como práctica es indicadores objetivos.

Este punto hace referencia al mantenimiento del equilibrio necesario para cumplimentar con los objetivos planteados en la oferta.

d) Conclusiones sobre esta práctica

En prácticamente todos los convenios que se realicen en materia de externalización logística, resulta conveniente formalizar de la mejor manera jurídica posible estos acuerdos, de manera tal que se protejan los derechos del denominado Dador de Carga y se fijen las obligaciones y derechos mutuos a implementar.

También es importante comprender que participan de un Contrato de este tipo y en forma directa o indirecta varios cuerpos de leyes referidos a temas de legislación laboral, leyes sobre Transportes y Tránsito, leyes sobre Seguros y Seguridad, Leyes sobre Alquileres de Cosas Muebles e Inmuebles, leyes de medio ambiente y otras relacionadas con la tipología del servicio a tercerizar.

Por último debemos mencionar que, en especial en países con cultura inflacionaria y también con los tiempos de cambio que se van produciendo a lo largo de la vida de un contrato, debemos buscar la mayor transparencia tanto en los costos como en los niveles de servicio brindados.

Como buena práctica incluida dentro de este punto de Contratos, se debe mencionar que a medida que transcurre la vida de un contrato, podremos analizar cómo evolucionan sus variables más represen-



tativas tanto en materia de Niveles de Servicio como en Niveles de Costos, facilitando a las partes la tarea de análisis de los desvíos en precio y mejorar nuevamente el resultado para ambas partes, estas prácticas deben permitir siempre un proceso de “win-win” para ambas y allí residirá el real éxito de un proceso de externalización.

También como buena práctica se sugiere siempre recurrir al Asesoramiento Profesional de Abogados expertos en estos temas o abogados corporativos que nos puedan guiar en la resolución de estos contratos trabajando en conjunto con el cuerpo formado a tal efecto.

2.3. La Implementación de la Operación

Resulta clave para el éxito de la operación que se disponga de un plan de implementación detallado y que identifique todos los aspectos necesarios para la transición. Recordemos que si bien existen negocios o empresas similares y con semejantes niveles de servicio, en general y cada vez más lo que sucede es que las organizaciones modernas tratan de diferenciarse en los servicios brindados y esto hace que el operador deba incorporar esta nueva estrategia a su accionar. Es por ello que el tema de la Implementación y su correcta información y medición constituye una buena práctica a acordar. Esto suele denominarse también el período de transición.

Es importante contar con un período de prueba al comienzo de la operación, con el fin de ajustar recursos materiales y humanos, así como el flujo de información que en general y como es lógico, esto se traduce en una serie de costos iniciales que deben de tenerse en cuenta en la oferta económica, pero la experiencia nos indica que siempre los mismos existen.

Deben identificarse a la perfección productos, referencias, tamaños de expediciones, destinos, orígenes, y cualquier otra información que sea imprescindible para el servicio.

Un buen comienzo en la prestación del servicio condiciona la vida futura del contrato.

En un proceso de externalización la transmisión de la información es clave por lo que la integración de sistemas de información y el alineamiento de los archivos maestros se convierten en puntos cruciales.

Puede considerarse un éxito de partida si una vez arrancado con el Operador Logístico se consigue mantener al menos los mismos costos y el mismo nivel de servicio que antes de delegar la operación, para a partir de allí iniciar el proceso de mejora en todos los aspectos.

Es por ello que consideramos a la observación detallada del proceso de implementación como una buena práctica a desarrollar entre el cliente y el operador y para ello es clave la información entre ambos. Con la información adecuada el operador estará en condiciones de ofrecer un nivel de servicio ajustado a las condiciones pactadas, mientras que su cliente podrá medir el resultado de su actividad y comprobar si se cumple lo acordado.

Como conclusión a esta práctica, se debe establecer un plan detallado de implementación a través de un período de transición que permita realizar ajustes por ambas partes. El arranque de la operación marcará casi con toda seguridad como será la futura relación.

2. 4. Niveles de servicio y costos asociados

a) Introducción a la práctica

Esta es una de las buenas prácticas claves a diseñar, evaluar y mantener a lo largo del contrato y esta práctica está dirigida a conocer como los Operadores están colaborando con los Generadores de carga, a alcanzar objetivos críticos de servicio, costos y satisfacción de clientes, en sus operaciones Logísticas delegadas y a su vez que ante cambios en los niveles de servicio los mismos tengan una relación con el costo operativo para realizar los mismos. Como todos saben no hay dos operaciones iguales, siempre por motivo de competitividad tienen alguna diferencia y cada una de ellas tiene un costo asociado diferente. La buena práctica constituye en diseñar ambas caras de la misma moneda, de una cara el nivel de servicio y de la otra cara el costo para realizar dicho nivel y es allí donde hallamos la estrategia competitiva.



En síntesis es hallar el siguiente X punto y a partir de allí poder monitorearlo, medirlo, ajustarlo y tornarlo en un eje central de la vinculación y relación entre ambas partes.

Cada vez más los fabricantes y los generadores de carga en general tienden a buscar en la externalización la posibilidad de tener instalaciones no dedicadas un solo cliente y que se compartan con otros clientes, con productos con estacionalidad inversa para optimizar la rentabilidad de la operación y es por ello que se debe tener clara la estrategia al momento de definir y decidir el tipo de externalización que se desea encarar. También se observa que los servicios logísticos a externalizar cada vez implican procesos más complicados y con altos componentes tecnológicos y de tratamiento de la información.

b) Como se da inicio a esta búsqueda

Como ya se informó en la parte II punto 1 el buen inicio de esta práctica necesita la existencia previa por parte del generador de carga de un conocimiento del tramo de la operación a tercerizar dentro de la cadena de abastecimiento.

Este es un tema que resulta de vital importancia, el cliente y también el operador deben tener en claro donde comienza el proceso a tercerizar y donde finaliza el mismo. Asegurarse que este es el nivel de servicio deseado por los clientes del cliente y sus costos asociados, saber qué tipo de problemática se tratará de resolver mediante este vínculo y que resultados se esperan de dicho proceso en comparación con la forma actual de administración del mismo.

La experiencia del mercado indica que muchos de estos procesos de delegación quedan en la nada al no existir en las empresas una estrategia de servicios a fijar para la misma. Se debe de conocer no sólo el costo real previo a la Tercerización sino también y fundamentalmente los Niveles de Servicio que se desean lograr, este parece un tema sencillo de resolver, pero es posiblemente uno de los temas de mayor dificultad en la medición y a su vez constituye una de las mayores ventajas de la tercerización al poder medir en forma crítica y objetiva la performance de los Indicadores de Niveles de Servicio y sus costos asociados.





c) **Los costos asociados al servicio**

Como ya se ha mencionado en la publicación “Buenas prácticas de contratación....” Existe una relación biunívoca entre los distintos Niveles de Servicio y los Costos Asociados a cada uno de ellos. De allí la importancia de las mediciones y el conocimiento previo que se debe tener de los mismos y de estas relaciones.

Es por ello que resulta de fundamental importancia en el momento de licitar y seleccionar los posibles oferentes de cada proceso tener muy aclarados los parámetros de información sobre la operación a cotizar y a seleccionar, esta suele constituir la mayor problemática para poder cotizar en forma efectiva a la operación planteada, es decir que se debe conocer no solo donde comienza un proceso y donde termina, sino también informaciones que ya han sido descriptas en la presente publicación y muchos parámetros más, que en definitiva permitan un mejor análisis y una mayor transparencia.

Al instrumentarse los acuerdos que amparan un servicio Logístico debe destacarse la conveniencia mutua –entre Operador y Cliente- en incluir la estructura de costos del servicio a prestar, como así también, establecer las principales variables que mejor reflejen los componentes claves de esa estructura de costos.

d) **Conclusiones a la práctica de niveles de servicio y costos asociados**

Como ya se ha mencionado esta práctica de analizar, definir, costear y pensar al nivel de servicio como una estrategia competitiva es una buena práctica que no se debe confundir, en especial en momento de la fijación de un proceso de delegación del servicio ya que como es por todos conocidos, no hay dos niveles de servicio de igual costo y por ello hay que fijar de manera muy clara ambos factores de la ecuación.

Este punto es tan importante que existen en el mercado de operadores varios modelos de cuestionario al cliente que colabora en la definición de los parámetros que luego se habrán de costear. Por ello se colocan como Anexo IV dos de estos modelos de dos empresas de operaciones logísticas a las cuales se agradece su posibilidad de inclusión, obviamente el modelo varía de acuerdo a la complejidad del servicio a encarar.





Dentro de este tema existe una definición en el mundo de los negocios y es la afirmación que: Los niveles de servicio y sus costos vinculados no son negociables y es bueno que esta premisa se cumpla pues constituye la salvaguarda de la relación del generador de carga con sus clientes y una salvaguarda de la sustentabilidad del operador del servicio.

2.5. Adaptación y flexibilidad a los cambios

a) Introducción

Una característica del mundo actual es la presencia permanente de cambios frente a los cuales debemos adaptarnos con una gran dosis de flexibilidad organizativa, y es aquí justamente donde la externalización de servicios cumple un rol fundamental pues torna a cada una de las empresas más ligeras y más virtuales y esto les permite a través de una vinculación inteligente poder ir adaptándose a los tiempos de cambio que seguramente continuaran siendo un nuevo paradigma del mundo de los negocios. Las últimas décadas hemos podido verificar que se han producido cambios de toda índole, algunos que afectan más a la función logística y de “SCM” y otros menos, pero todo afecta a las organizaciones y la obligan a ser muy adaptativas a los cambios y para ello también deberán ser adaptativos sus modelos de gestión externalizadas y allí la importancia de esta buena práctica de trabajo conjunto y flexible para la adaptación del servicio a estas nuevas realidades que a lo mejor no estaban fijadas en el momento inicial. **“La flexibilidad y la adaptación es un valor que va ganando terreno en el mundo de las organizaciones”.**

Aquí utilizamos la palabra “flexibilidad” como la habilidad de cambiar las reglas del proceso a mitad del camino.

Para finalizar esta Introducción, estos cambios no solo se están produciendo a nivel Político, Económico y Financiero a escala mundial sino también que se están produciendo cambios en las tecnologías, las comunicaciones, el formato de los productos, los volúmenes de información, la localización de los mercados de consumos, en los formatos de distribución, en los valores relativos de los bienes y todos estos afectan a las funciones de la logística empresarial y por



ello ambas partes contractuales deben de estar atentas y trabajar en conjunto para poder evolucionar y adaptarse a los cambios.

b) Proceso Del Cambio

Dentro del contexto mencionado y a medida que transcurre la vida de un contrato de operaciones, el hecho del cambio en sí mismo, tanto en la necesidad de replantear los niveles de servicio como por el efecto inflacionario de los costos, hace que el mismo deba ser analizado entre las partes y dado que en estos tiempos los cambios son cada vez más rápidos y frecuentes, los tiempos de revisión deben ser cortos, al menos hasta que el proceso se modifique y podamos planificar de mejor manera ambas caras de la moneda.

Recordemos que existen costos que la experiencia nos indica de difícil previsión, caso por ejemplo los costos de la mano de obra, hoy en su casi totalidad dentro del denominado decreto 40/89 y tampoco ha resultado viable pronosticar las subas de los combustibles, ni tampoco la pérdida de productividad que se da por temas de falta de infraestructura adecuada y que se van proyectando en el tiempo del contrato y mucho más. Tampoco le es viable al generador de carga conocer su contexto de cambios, en cuanto a nuevos productos, nuevas competencias, necesidades de mejora en el nivel de servicio.

Es por ello que a medida que transcurre la vida de un contrato, deberá analizarse cómo evolucionan sus variables más representativas tanto en materia de Niveles de Servicio como en Niveles de Costos, facilitando a las partes la tarea de análisis de los desvíos en precio y mejorar nuevamente el resultado para ambos.

No menos importante y que hace al mantenimiento del equilibrio es el establecimiento de indicadores que midan la gestión del operador que complementando la evolución del rubro Costos, permitirá – a todos- considerar la evolución del servicio a lo largo del tiempo, de una forma más completa y transparente.

La buena práctica en este punto nos indica que cada una de las partes deberá actuar dentro de su esquema profesional y entre ambas colaborar para el mantenimiento de los niveles de servicios más adecuados en cada etapa y que sus costos representen en forma

equilibrada a esos niveles de servicio, tales como cuando se pactaron en la oportunidad de comenzar el contrato que los une.

Durante el tiempo se debe mantener la relación de “win-win” con la cual se consolidó el inicio y los objetivos de la operación, caso contrario la experiencia indica que comienzan a formarse focos de resistencia activa y pasiva que producen un enorme desgaste y la relación comienza a disolverse, cuando en realidad estos escenarios de cambio lo que nos deberían obligar es a un trabajo en conjunto en la búsqueda de un equilibrio que permita la adaptación del contrato a los tiempos de cambio.

La experiencia indica que siempre hay un camino para solucionar y hacer frente a estos cambios, que en general no responden a lo que cada uno hace, sino que son cambios en el mercado sobre los que se tiene escaso control.

2.6. Esquemas colaborativos y búsqueda de sinergia

Resulta imprescindible adoptar como una práctica común entre las partes, el generador de carga y el tercero, el establecimiento de una relación de “partner” y colaboración entre ambos, de tal modo que se gane en confianza mutua, compartiendo con claridad costos, beneficios e información.

Dentro de este punto resulta muy importante vencer las resistencias internas que puedan producirse entre el personal que gestiona la logística dentro del cliente con la que gestiona la operación que se ha tercerizado. Con este fin hay que dejar en claro que el trabajo que llevan a cabo ambos sectores es complementario y no divergente.

Cada uno es un especialista en su tema o en su negocio principal y por ende ambos se necesitan para el cumplimiento de los objetivos a lograr y ambos deben converger en la obtención de este resultado. Esto resultado es uno de los fundamentos estratégicos de los procesos de “Outsourcing” de operaciones logísticas. Debemos recordar que la compra de servicios logísticos no es un concepto que se agota en solo un acto, sino que constituye un proceso de alineación de objetivos y por ende de largo plazo.

Cada vez más las organizaciones modernas y por un tema de aumento de la competencia, deben ser especialistas en su “Core Bussiness”, es decir en aquello que saben hacer mejor o en aquello que les de mayor rédito pero que a su vez las organizaciones deben de ser competentes en todas sus áreas y en general no existen muchas organizaciones que sean igual de competentes en todos los sectores en donde una organización debe trabajar, esto es por muchas razones, una de ellas y a la cual nos estamos enfrentando en las actuales circunstancias es que no sobra en ninguna empresa, personal clave como para tomar todas las áreas y por ello lo que sucede cada vez más es que a su personal clave lo destinan al “core” y el resto se busca personal clave de un tercero de manera tal de provocar sinergia funcional en la búsqueda del cumplimiento de los mejores niveles de servicio a los clientes internos o externos, al mejor costo compatible con dicho servicio. Es en esta modalidad donde la externalización de los procesos adquiere su real dimensión.

Es en este punto donde a veces surgen algunas presuntas trabas tales por ejemplo en los esquemas de penalidades y productividades que se suelen poner en los contratos. Es correcto que ambas deban figurar, pero las mismas deben tener una relación con los resultados a lograr y con el costo del servicio que se brinda, caso contrario se puede caer en golpear la sustentabilidad de las mismas organizaciones y por ello las penalidades y productividades a obtener deben ser una constante de análisis de ambas organizaciones trabajando en forma conjunta y con los mismos objetivos. Es decir que lo correcto es dimensionar la penalidad al monto por el cual se cobra el servicio y modelarlo de esa manera, es decir equilibrar resultados con penalidades. También lo mismo para el tema de la búsqueda de productividades, hoy en general lo que se busca es que la mayor productividad se refleje en un menor costo y esto es correcto, lo que resulta con la evolución de los indicadores logísticos en nuestro país y en estos tiempo, difícil de medir la obtención de productividades, al menos en números económicos y por ello habrá que buscar otros drivers de medición que sean sencillos y perceptibles para las partes.

En conclusión a esta práctica, se debe tomar al Operador Logístico como un “partner” a todos los efectos integrado dentro de la cadena de valor. Este punto de la confianza es un valor crucial para la externalización de los servicios logísticos y es el que permite gene-

rar sinergia operativa y permite con trabajo conjunto buscar eficiencias logísticas y repartir los beneficios.

La confiabilidad continua siendo uno de los pilares de la relación entre el Generador de Carga y el Operador Logístico, así lo muestra la encuesta sobre el año 2010 realizada por la Georgia – Tech sobre más de 1000 encuestas realizadas a escala mundial y donde se informa que entre los atributos de una buena relación entre las partes están en primeros ordenes, los dos siguientes puntos con su porcentaje de respuestas para cada sector:

- Relación abierta y transparente, además de una buena comunicación. OL's 64% DC's 70%.
- Agilidad y flexibilidad para adaptarse a los nuevos requerimientos presentes y futuros del negocio. OL's 98% DC's 72%.

Un resumen de esta encuesta se transcribe como Anexo V de la presente publicación.

Es de resaltar que aún con las dificultades mencionadas, siempre debemos buscar productividades en la operación, si bien en el corto plazo estas productividades no suenan como un punto importante, en el largo plazo su obtención constituye lo que a las organizaciones les pasará en su futuro, la productividad al decir de Paul Krugman (Premio Nobel de Economía) en el largo plazo es todo.

2.7. El tiempo y el cumplimiento de los plazos

Ya en el punto 2.5 se ha hablado de la estrategia basada en la flexibilidad ante los cambios, es decir que las empresas generadoras deben tener una estructura productiva y ágil para los cambios en los escenarios y allí residirá una de las Buenas Prácticas en la relación entre los generadores y los operadores. Otra buena práctica a remarcar que poner énfasis en el tiempo agrega valor y disminuye costos, es para ambos. En las Operaciones Logísticas justamente lo que se busca es una práctica estratégica de servicios que permitan la diferenciación competitiva agregando valor al cliente interno o externo.

Pero al tiempo hay que tornarlo una buena práctica como proceso y para que ello se viabilice se deben cumplir con todos los plazos establecidos en los convenios del punto 2.1.

Cuando estamos hablando de tiempos, estamos hablando no solo de la rapidez sino y sobre todo de la regularidad, el cumplimiento en el desarrollo de la operación y en el cumplimiento de la enorme cantidad de tiempos involucrados en una operación logística y que suelen figurar en los anexos de los convenios que dieron origen a la operación y que ya hemos mencionado en punto anterior.

Cuando hablamos de tiempos y cumplimiento de los plazos en términos de una relación entre el generador de carga y el operador, estamos hablando de una cadena de tiempos que se van concatenando y que como práctica habitual se debe instrumentar su cumplimiento y desarrollo; algunos son de cumplimiento del generador de carga y otros muchos son de cumplimiento del operador, así por ejemplo:

- Tiempo de reaprovisionamiento de “stocks” faltantes.
- Tiempos de cierre de la facturación para la preparación y despacho.
- Tiempos de preparación de los productos para su despacho.
- Tiempos de carga.
- Tiempos de tránsito y entrega.
- Tiempos de descarga.
- Tiempos de entrega de la documentación por parte del cliente del cliente y que la misma figure como entregada en tiempo y forma.
- Tiempos de devolución de la documentación.
- Tiempos de entrega de los indicadores sobre la operación.
- Tiempos de la facturación del proceso al generador de carga.
- Tiempos de pago de las facturas de los operadores.

Y así sucesivamente, siempre en operaciones estamos hablando de tiempos, regularidades y plazos, sin el cumplimiento de plazos programados, la operación se desmadra y pierde efectividad.

Como vemos hay cumplimiento de plazos por todas las partes de una relación, cuando una de ellas se demora, se estrangula el tiempo de la fase siguiente y esto origina demoras o costos adicionales y aun así, no siempre los términos establecidos son posibles de recuperar.

Por ello, la Buena Práctica consistirá en un análisis a fondo de los tiempos posibles y de su posterior cumplimiento en tiempo y forma. Saber que en caso de una demora de cualquiera de las partes, esto origina un cuello de botella solo posible de solucionar no solo con una estructura muy ágil y flexible sino también con costos adicionales.

En resumen: El Operador será responsable de todos los tiempos comprometidos en los pactos comerciales realizados y deberá presentar a su vez los indicadores de gestión que sean necesarios para medir estas performances sobre el tiempo y a su vez el Generador de Carga es también responsable de una serie de cumplimiento de tiempos, incluido sin lugar a dudas, el hecho de realizar al operador los pagos en tiempos oportunos. Debemos pensar que el operador toma a su cargo una serie de costos a través de la inversión en capital de trabajo y por ello la contraprestación debe realizarse en los tiempos pactados, de manera tal que no se produzcan aumentos de capital de trabajo no programados. Nuevamente esta práctica debe ser medida, analizada y viabilizada para ambas partes de la ecuación. Muchas veces también la operación es tercerizada a los fines de evitar un manejo particular, pero para que esta situación se mantenga tal como fue proyectada, se deben cumplir los tiempos y realizar los pagos en forma oportuna.

2.8. Sistemas e indicadores de gestión (KPIs)

Cada vez constituirá más una buena práctica la gestión a través de la comunicación entre los sistemas informáticos y la medición conjunta a través de indicadores concretos de gestión.

a) Buenas Práctica en Sistemas Operativos

Sobre el tema de Sistemas incluso, como se podrá ver en el Anexo V, el Soporte de "IT" es uno de los requerimientos más demandados y necesarios al momento de evaluar el expertise del Operador Logístico. En la encuesta que se transcribe en el anexo mencionado y a nivel de escala mundial el 54% de los encuestados manifiestan insatisfacción y por ello es un tema en el que se debe avanzar hasta constituir una Buena Práctica operativa; para ello y como ya se ha mencionado en "Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones



Logísticas” constituirá un punto muy importante en la búsqueda de un operador cual ha sido su desarrollo de sistemas en relación a sus instalaciones y como se comunica y los utiliza con los clientes.

Para soportar una Operación Logística en forma adecuada y poder garantizar los niveles de servicio acordados, un operador debe contar con los sistemas informáticos adecuados a los servicios a brindar.

Este es un punto fundamental, ya que cada vez más las operaciones dependen de las Tecnologías Informáticas imperantes, por ello se mencionan que los sistemas más comunes en operaciones logísticas son y solo a manera de recordatorio (para análisis más detallados ver la publicación mencionada en pagina 29 de la segunda edición).

- Sistema de Gestión de Almacenes

Estos sistemas comúnmente llamados “WMS” (Warehouse Management System) están orientados al manejo operativo de los almacenes y cuentan con todas las funciones básicas de la Operación Logística.

- Sistema de Gestión del Transporte

Estos sistemas comúnmente llamados “TMS” (Transportation Management System) están orientados a la administración de la flota, de los viajes realizados, de la documentación y órdenes transportadas. Los mismos deben contar con todas las funciones relativas al transporte, a la documentación y a la administración de la operación.

- Sistema de Ruteo

Estos sistemas comúnmente llamados “R&S” (Routing and Scheduling) están orientados a la planificación y optimización del transporte de distribución o abastecimiento.

- Sistema de Seguimiento de Órdenes

Estos sistemas comúnmente llamados “Track & Trace” están orientados a dar visibilidad vía la Web y en tiempo real del estado de situación de las órdenes / pedidos de los clientes.



- Sistema de Monitoreo de Flota

Estos sistemas operan comúnmente con esquemas “GPS” (Global Positioning Systems) y permiten la ubicación en tiempo real de los vehículos. Cumplen objetivos de seguridad física de la carga y también aportan información para mejorar la gestión logística.

- Sistema de Atención al Cliente

Estos sistemas comúnmente llamados “CRM” (Customer Relationship Management) están orientados al seguimiento de la relación con los clientes, con el registro de todos los incidentes o novedades para la posterior mejora con una orientación personalizada.

La Buena Práctica es la forma del relacionamiento entre los sistemas del operador y los sistemas corporativos de la empresa cliente y como no superponer procesos de gestión entre ambos, compartiendo las mejores prácticas que cada uno tenga.

b) Buenas Prácticas en la utilización de Sistemas de KPIs – Indicadores de Gestión

Estos sistemas comúnmente llamados “DW” (Data Warehouse) o “BI” (Business Intelligence) están orientados a la medición de la gestión, para poder definir acciones y planes de mejora y deben proporcionar información al cliente sobre la performance del servicio. Los ejemplos más comunes referidos a la Operación son:

- Cumplimiento de Tiempos de Entrega.
- Cumplimiento en Tiempos de Preparación y Despacho.
- Información sobre roturas o mermas de Inventario.
- Tiempos de Entrega de la Documentación.
- Existen “KPIs” para cada parte del proceso por más largo que sea el mismo.

La Buena Práctica en la utilización de este tipo de mediciones reside justamente en eso, en gestionar a través de indicadores y no solo a través de intuiciones, pareceres u otros hechos subjetivos. Las mediciones hechas de común acuerdo y validadas en forma esporádica lo que nos brindan a ambas partes es certeza y posibilidad de corrección conjunta de los desvíos.



La Buena Práctica la constituye la medición sobre un determinado proceso y estar seguros de estar haciéndolo sobre los denominados puntos clave del mismo, recordemos que en los nuevos escenarios lo que no se mide no se puede gerenciar y mucho menos solucionar. La falta de mediciones en las operaciones suele originar puntos en divergencia y pérdidas de tiempo y productividades.

2.9. Estrategia sobre seguridad

Los temas relacionados a Seguridad en general son otro campo propicio para el establecimiento de Buenas Prácticas de gestión.

Las condiciones de seguridad en los depósitos, plantas y/o transporte son un factor clave para la custodia de los productos a almacenar y a distribuir.

Las mayores barreras de seguridad para controlar el riesgo de un potencial siniestro (robo, hurto, desapariciones, faltantes de mercadería y otros siniestros) impactarán directamente en la disminución de los costos de las primas de seguro y el potencial lucro cesante de la pérdida de mercadería.

Los procedimientos de seguridad deben abarcar todo el trayecto de los productos, desde su retiro hasta la entrega final (ya sea en almacenamiento, depósito de transferencia o transporte).

En este punto la Buena Práctica consiste en el uso de la información relevante entre el Generador de Carga y el Operador Logístico de manera tal de obtener los mejores resultados al menor costo compatible con dicho nivel de seguridad. En forma adicional la práctica deberá contemplar situaciones excepcionales que requieran cambios o modificaciones de emergencia ante movimiento de excepción o de mayor riesgo.

Cuando hablamos de una Buena Práctica en realidad y sobre todo nos estaremos refiriendo al denominado delito de Piratería del Asfalto; el tema es si una Buena Práctica puede eliminar este delito y la respuesta es negativa, pero si se puede reducir haciendo prevención sobre el mismo, ambas partes deben acordar sobre este punto y tratar de disminuir los riesgos que se suelen generar.



Los costos por implementar las Buenas Prácticas de Prevención son medibles, estimables y ciertos, pero los costos contingentes de no tener una Buena Práctica implementada también son medibles, estimables (solo estadísticamente) y muy ciertos, pero de un valor de costo muy superior.

Este es un tema que atañe a ambas partes del convenio comercial, para el productor debemos recordar que la mercadería robada es su principal competidor y para el operador un vehículo robado, aun bien asegurado, deja de producir por mucho tiempo y ese costo nunca se recupera.

Los operadores tienen una vasta experiencia en materia de seguridad y los clientes también la tienen sobre su propio producto y es allí donde debemos implementar la práctica en la prevención del riesgo. Ninguno es un especialista en el tema de seguridad pues no es su core pero ambos conocen de la operación como para establecer Buenas Prácticas de prevención desde el enfoque logístico.

Mencionemos solo algunos aspectos de una Buena Práctica en el tema de seguridad que debería ser parte del análisis a implementar (tanto por parte del propietario del producto como del Operador)

Aspectos a Considerar en una Buena Práctica de Administración de Riesgos del Transporte.

Sobre el Transporte:

Flota Propia:

- Selección del Persona.
- Entrenamiento y Capacitación.
- Permanencia.
- Rotación en las Tareas (sin descuidar al Cliente).
- Revisiones Medicas y de las otras.

Flota Tercerizada:

- Revisión de Antecedentes de los propietarios y sus dependientes.
- Baja Rotación de Conductores.
- Compañía de Transportes ESTABLE para los Picos de Carga / Actividad.
- Plan de Relevos.

Ruteos:

- Plan de Viaje y Utilización de Rutas en “principio” Seguras.
- Paradas Programadas con Rotación de la Hoja de Ruta.
- Revisión y mantenimiento preventivo.
- Convoyado de Vehículos (por envíos propios o en alianzas con competidores: a los dos nos pasa lo mismo).
- No llevar valores / dinero / títulos negociables al portador (...y anunciarlo!!!).
- Eliminar los estribos.

Sobre la Carga:

- Variada (Eliminar -en lo posible- el transporte de SKUs únicos).
- Comunicaciones y Sistema de Seguridad Satelital y Convencional: (Anunciarlos con inscripciones en cada vehículo).
- Programadas.
- Alarmas de Disparo Automático (De Asalto, Salida de Ruta Programada).
- Monitoreo del Itinerario Real.
- Bloqueo Automático de Ruedas / Corte Automático de Combustible por daño al equipo y no solo por activación remota).
- Custodia Fija y Movil.

Sobre los RRHH:

- Selección por criterios de Honestidad.
- Rotar equipos de trabajo en el Centro de Distribución de Origen y Recepción.
- Operaciones de “Picking”.
- Consolidado sin Detalle de Clientes.

Sobre los Sistemas (Software):

- Ruteo por Sistema.
- Sobre los Inventarios.

Distribución de los mismos a efectos de garantizar posibles Planes de Contingencia,

En Ruta:

- Conducción a Distancia del vehículo precedente.
- Paradas No Rutinarias con Puntos Preasignados de Rotación Aleatoria.
- No detenerse.

Otras prácticas posibles de implementar por los logistas:

- Custodia Movil Fija y Sorpresiva como política de disuación.
- Estrategia de Informacion Restringida (Comunicación “solo” la indispensable para la Operación).
- Sistemas de Identificación de la Mercadería: TODA debería estar unívocamente identificada.
- Definición de Criterios de Cobertura.
- Por monto máximo a Transportar.
- Por zona Geografica.
- Por Producto (mas o menos robable o mas o menos estratégico).
- Por condiciones Impuestas por el Seguro.

Como se puede ver, existen muchas prácticas posibles de implementar y todas ellas deben apuntar a la prevención del delito como una manera de ir combatiendo el mismo.

2.10. La Mejor Práctica

Las descritas en el punto II de esta publicación no son un listado de la totalidad de las Buenas Prácticas Comerciales y Operativas posibles de implementar, son solo algunas de las mas representativas, pero existen otras que también lo son y que por razones de tiempo y espacio no hemos tratado con la profundidad que las mismas merecen, pero es de mencionar que es viable implementar Buenas Prácticas sobre temas tales como:

- Políticas de Seguros.
- Asignación de ahorros operativos.
- Formalización de la documentación de las entregas.
- Políticas de Recursos Humanos.
- Políticas sobre protección del medio ambiente.

- Sobre Logística Inversa.
- Sobre Inventarios Rotativos.

Y seguramente muchas mas que permitirán tanto desde el punto de vista comercial como de la gestión operativa agregar valor a la función logística. Deberán ser creativas e innovadoras de manera tal de ganar en competitividad frente al mercado y que sea un proceso de “win-win” para ambas partes del acuerdo operativo.

La conclusión del presente punto es que la mejor Buena Práctica posible de implementar es justamente aprender a:

“COMPARTIR LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CADA EMPRESA ENTRE AMBOS”.

Este es un método que no tiene falla conceptual y para ello se deberá ser muy abierto y poder trabajar en forma conjunta, lo que de por si trae un beneficio incalculable para las partes.



3. Conclusiones

58

3.1. Como implementar las Buenas Practicas comerciales y de gestion

60

3.2. Buenas Practicas como generadores de alianzas estrategicas





3.1. Como implementar las Buenas Practicas comerciales y de gestion

El concepto de tercerizar la función logística continua en crecimiento en el mundo y también en nuestro país, esto se puede verificar a través de las encuestas como la del Anexo V (GEORGIA TECH) y también en las cifras que publica anualmente la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos que responden a encuestas sobre niveles de facturación de volúmenes.

En estudios semejantes y últimas tendencias en materia de gerenciamiento de negocios se detectan rápidamente que los fabricantes y distribuidores expresan la creciente necesidad de apuntar a una mayor flexibilidad, profesionalismo y especialización en toda la cadena de suministro. También resulta una preocupación el hecho de tener que reducir los “capex” y los costos en esta materia y esto esta favoreciendo los nuevos procesos de tercerización ya que permite consolidar costos y también compartir inversiones entre varios fabricantes.

Cada día mas la palabra “Tercerización” es sinónimo de “Flexibilización” en materia de procesos y como sabemos las empresas necesitan ganar en términos competitivos, una alta flexibilidad ante los tiempos de cambios que continúan avanzando, nada es hoy como era hace 5 años y seguramente nada será igual, dentro de otros 5 años.

Para que este avance sea exitoso, será muy importante no solo que los Operadores hablen el mismo lenguaje que sus clientes sino también que puedan ser capaces de implementar Buenas Practicas tanto en la esfera comercial como en la gestión operativa y que esto permita un trabajo conjunto y afiance la alianza, ya que la misma será cada vez mas estratégica.

Las claves del éxito en esta materia de tercerización de procesos logísticos estará dada por utilizar las Buenas Practicas en el camino hacia una colaboración más plena y en este camino deberemos, en forma muy concisa, realizar las siguientes tareas y acciones:

Un Resumen de las Claves del Éxito:

- Dedicar el tiempo necesario para conocer y planificar el proceso a externalizar.
- No externalizar lo que no se conoce.
- Buscar en el Operador, un valor diferencial, en aquellos aspectos donde el cliente no es eficiente (Servicio, Volumen, Tecnologías...).
- Fijar las condiciones de la licitación reflejando en detalle aspectos como el



tamaño, los destinos y otras condiciones importantes para el operador.

- El planteamiento de una licitación condiciona el éxito posterior de la operación. Asimismo hay que considerar que es imposible anticiparse a todos los acontecimientos venideros por lo que a su vez, hay que mantener la flexibilidad en la relación como un punto muy importante (cambios en la legislación, las tecnologías.....).
- Es fundamental tanto en la elaboración del pliego de licitación como en el análisis de las propuestas y la asignación del mismo la participación de un grupo multidisciplinario de manera que se puedan reflejar todos los aspectos de la organización.
- El manejo intensivo de “KPIs” y la existencia de procesos especializados requiere de operadores logísticos que aporten personal en todos sus niveles con formación específica.
- Seleccionar a 4 o 5 operadores especializados en el ámbito de la licitación y dedicarles tiempo, estableciendo con ellos un clima de comunicación y cooperación durante todo el proceso.
- No basar solamente las relaciones en “precios”. Se debe buscar el mejor precio futuro y fomentar las relaciones de “win-win” y que las mismas estén basadas en transparencia entre las partes.
- La duración óptima de un contrato resultante de un pliego de licitación varía dependiendo del caso en cuestión, hoy un promedio que se comienza a repetir es un contrato de cinco años con revisiones anuales.
- Establecer un plan detallado de implementación y un periodo de transición o de ajuste. El arranque de la operación marcará con casi seguridad el formato de la relación futura.
- Buscar la realización de figuras contractuales, en última instancia un contrato es un acuerdo de partes, y tener en cuenta el denominado “Start up cost” en los inicios de la relación.
- Tomar al Operador Logístico como un partner a todos los efectos integrado dentro de la cadena de valor. La confianza es un valor fundamental para la externalización de servicios logísticos.
- Buscar eficiencias logísticas de manera conjunta y si es posible repartir los beneficios adicionales que se logren.
- Establecer un plan de salida que tenga en cuenta las condiciones negociadas y que permitan la continuidad del negocio.

En una breve síntesis estas serían las claves para una exitosa relación comercial y operativa. Esto no implica además que las circunstancias de la organización, los contextos en los cuales la misma se este desarrollando y la identidad de las mismas, no sean también un elemento fundamental que las empresas deberán tener en cuenta a la hora del inicio de una relación como la mencionada. Quien decide comenzar a externalizar un proceso logístico, debe de conocer estas circunstancias antes de comenzar a elaborar el tender.



Es de mencionar que los reportes del Anexo VI, recibidos de los referentes de mercado hasta la fecha del presente cierre han destacado casi todas las practicas, en especial han merecido especial atención la denominada Buena Practica numero 5 y numero 6, referidas a Adaptación y Flexibilidad a los Cambios, Esquemas Colaborativos y búsqueda de Sinergias. También han merecido buenos comentarios, la práctica de compartir ratios de gestión, que en la presente se desarrollo como practica número 8 del Punto II.

A todas las respuestas recibidas por parte de los referentes que figuran en Anexo VI nuestro agradecimiento por su colaboración y sus opiniones.

3.2. Buenas Practicas como generadores de alianzas estrategicas

a) El mayor desafio actual

El proceso de tercerización en la medida que comience a ser cada vez mas exitoso y se implementen las buenas prácticas tanto comerciales como operativas, será un camino indudable hacia el denominado campo de las ALIANZAS ESTRATEGICAS o “PARTNERSHIP” y con esto vamos llegando al mayor desafío actual con el que se enfrentan las organizaciones.

El Desafío para las organizaciones será trabajar bajo modelos de alta especialización tanto en productos como en procesos y para ello deberemos transitar en forma gradual pero sostenida, del proceso de tercerizaciones bien hecha hacia las alianzas de tipo estratégico y no solo comprar o desarrollar.

Debemos pensar que el tercero en logística distribuye también la imagen de su empresa ante el cliente y esto requiere mas acuerdo de tipo “Partnership” que la simple delegación de una tarea operativa, esta es una de las consecuencias adicionales de un mundo de cambio. Han comenzado a transitarse en el mundo de los negocios etapas de mayor integración entre proveedores de servicios y usuarios de los mismos.

Para que la relación entre cliente y proveedor sea más sinérgica y productiva se requerirá el avance en algunos temas tales como:

- Compartir: confianza, información, conocimiento, Buenas Practicas, planes.
- Trato a largo plazo: de manera tal de poder amortizar las inversiones en



tecnología y capacitación necesarias para incrementar la productividad del conjunto de la operación.

- **Beneficio Mutuo:** Tener un trato que asegure un beneficio conjunto (cuidarse mutuamente la salud) obteniendo a largo plazo relaciones rentables para todas las partes de manera tal de poder mantener los procesos de mejora continua.
- **Creatividad:** Se trata de un proceso y no de un producto.
- **Modificar sistemas de trabajo:** Los cambios se deberán poder efectuar para las operaciones integradas.
- **Compromiso hacia el cliente en común:** cuidado del cliente final.
- **Mejorar la proactividad:** Son aliados dentro del mismo proceso.

Como se puede observar todos estos elementos apuntan ya a un formato diferente que suele ser denominado como Partnership y/o Alianzas Estratégicas.

b) Partnership y Alianzas Estratégicas- características

Si se ensaya una definición de este tema, la misma podría quedar de la siguiente manera:

“Es un proceso mediante el cual 2 o mas empresas poseen un alto grado de colaboración para alcanzar objetivos particularmente distintos pero complementarios. Esta colaboración supone un sentido de obligación y ayuda mutua para el beneficio a largo plazo de las partes”.

No hay duda que si aplicamos el concepto utilizado en esta publicación sobre el tema de tercerizaciones en relación a las Buenas Practicas Comerciales y Operativas, el concepto puede ser totalmente utilizable para la definición de una alianza estratégica en materia logística, y por ello es en el presente punto, donde podremos ver que las características requeridas para una alianza son prácticamente las mismas que las requeridas para una tercerización exitosa y con un sentido de largo plazo y esbozada bajo términos estratégicos.

En la bibliografía existente sobre el tema, podremos ver que existen 8 características que se repiten y que son las que definen las características de una alianza exitosa, y ellas suelen dar prácticamente en todo proceso profesional de externalizacion de un proceso logístico como el que aquí se esta definiendo.

Se mencionan las características de éxito en una alianza estratégica:

- 1) Integración:** es el proceso de trabajar en forma conjunta.



- 2) **Excelencia Individual:** Cada parte debe dar valor a la otra.
- 3) **Institucionalización de la Alianza:** La misma tiene que tener un status formal.
- 4) **Importancia:** para cada parte del negocio, se debe tener una importancia semejante.
- 5) **Interdependencia:** Los miembros de la alianza se deben necesitar para realizar el objetivo del servicio.
- 6) **Inversión:** la misma debe de ser pareja o compensada.
- 7) **Información:** La misma se debe poder compartir.
- 8) **Integridad:** sin transparencia y confianza la relación no se mantiene.

Si pensamos en una alianza estratégica logística podremos verificar que estos puntos son parte del futuro de las tercerizaciones tal como se han definido en la presente.

Obviamente un alianza es algo mas que un simple acuerdo de partes, es parte de una estrategia competitiva.

C) Comentario Final

Todos los puntos anteriormente tratados y pensados para los próximos años se requerirán de nuevos métodos de trabajo, entre otros:

- Trabajo en equipo
- Enfoque multifuncional e interdisciplinario
- Búsqueda conjunta de sinergia positiva
- Internalización del cambio
- Se debe poder trabajar a riesgo compartido
- Enfocar el proceso hacia las Buenas Practicas Comerciales y de Gestión

En general poder cumplimentar todo el resto de los puntos que permitan un proceso de tercerización exitoso

El aporte de las Buenas Practicas mencionadas y la caracterización de las tercerizaciones como estrategia empresarial serán sin duda para los próximos años una nueva manera de encarar y gerenciar los negocios y serán parte de las políticas empresarias frente a las nuevas realidades de los mercados.





Anexos

65	Anexo I: Sello Cedol
75	Anexo II: Oferta y Demanda de Servicios
79	Anexo III: Planillas de Nivelacion
87	Anexo IV: Requerimiento de Informacion
95	Anexo V: Encuesta 2010 – Georgia-Tech
101	Anexo VI: Guia De Preguntas y Referentes
107	Anexo VII: Autores y Bibliografia





....





Anexo I

“Sello Cedol”

En este anexo I lo que se hace es presentar un “Brief” sobre el denominado SELLO CEDOL, el mismo es un sello de gestión y calidad empresaria basado en principios éticos y que provienen del concepto de Responsabilidad Social Empresaria.





Código de Buenas Prácticas Empresarias.

El denominado Código Cedol está basado en una serie de principios que se deben cumplimentar a los fines de obtener este Sello de Gestión Empresaria

Estos principios son los siguientes:

1. Principio de INDEPENDENCIA.

Para que no se vea afectada su capacidad de decisión y para ser considerado dentro del presente código, el operador logístico, deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

- Sus ingresos deberán ser el producto de la realización de actividades de operaciones logísticas y no de otras.
- Sus ingresos no deberán proceder de la realización de actividades para un único cliente, en los casos en que éste pertenezca a la estructura accionaría del denominado operador.

2. Principio de LIBRE COMPETENCIA.

Su cumplimiento supone que el operador logístico tendrá libertad a la hora de llevar a cabo su actividad y los clientes tendrán la libertad de seleccionar a uno u otro operador a los fines de sus servicios.

Esto infiere el cumplimiento de los siguientes puntos:

- Ofrecer a los clientes información suficiente sobre sus recursos y niveles de servicio así como sobre la transparencia de las tarifas a aplicar por el servicio brindado y los elementos del costo.
- No establecer tarifas por debajo de los costos propios de la operación de que se trate y contar con una metodología clara para el cálculo de las mismas en relación a cada nivel de servicio brindado.
- Fomentar y brindarse a sus posibles clientes a los efectos que los mismos puedan realizar los análisis y ponderación de sus recursos y capacidades.





3. Principio de **SUSTENTABILIDAD EN EL TIEMPO.**

Por el tipo de servicios brindados y su relación con sus clientes y con el mercado será de vital importancia el cumplimiento de principios de una buena administración económica-financiera que le permitan ser rentable y sostenible en el tiempo pudiendo al mismo tiempo:

- Mantener sus niveles de servicio tal como fueron pactados.
- Actualizar y mantener sus recursos tecnológicos y de inversión.
- Fidelizar y fomentar el desarrollo de sus colaboradores.
- Satisfacer a sus accionistas.

4. Principio de **ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES DE SERVICIO.**

El operador logístico deberá definir en forma conjunta con el cliente los atributos de los niveles de servicio pactados y convenir la presentación de la performance de cumplimiento en forma periódica, lo mismo deberá convenir con respecto al cumplimiento del cliente en cuanto a sus obligaciones. En forma resumida:

- Definir los requerimientos de cada nivel de servicio.
- Explicitar las obligaciones del cliente con respecto a dichos servicios.
- Presentar los Indicadores de Gestión (KPIs) que muestren claramente el cumplimiento de los niveles de servicio.
- Definir los Planes de Acción que sean necesarios para el cumplimiento de estos estándares de servicio o sus correcciones.

5. Principio de **COMPROMISO CON LA CALIDAD Y SEGURIDAD.**

El operador logístico deberá tener y mantener un fuerte compromiso Institucional con los principios de la calidad y la seguridad. Esto supone:

- Adecuar sus procedimientos y procesos para el cumplimiento de los niveles de servicio pactados con el cliente
- Fomentar el trabajo en equipo con sus clientes a los fines de obtener mejoras significativas en los sistemas de calidad
- Fomentar las actividades de capacitación de sus equipos permitiendo la implementación de sistemas de calidad y seguridad



- Existencia de compromisos fehacientes sobre temas de seguridad patrimonial, vial y existencia de metodologías de detección de otros riesgos corporativos tanto para su Institución como para el Cliente.

6. Principio de DIGNIFICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN.

Dado que la actividad normal de un operador logístico consiste en trabajar con recursos propios y recursos subcontratados, es que se hace necesario la existencia de un sistema de contratación de proveedores que cumplan con los criterios de máximo respeto a las reglas y normas que rigen la actividad, dignificando al mismo tiempo a estos proveedores, otorgándoles los recursos comprometidos en tiempo y forma y la capacitación y comunicación necesaria para el buen cumplimiento de sus actividades. Este es un principio fundamental a los efectos de la seguridad a otorgar a los clientes del Operador Logístico. De forma específica se trata de:

- Existencia explícita de una metodología segura de contratación y su cumplimiento.
- Tener definidos los criterios a tener en cuenta para la subcontratación de actividades, siempre manteniendo el respeto a las normas en materia laboral, de seguridad, de reglas de conducción segura y toda otra disposición que haga a la responsabilidad sobre estos recursos.
- Tener definidas las normas de calidad exigibles a empresas subcontratadas que funcionen con independencia, todos los principios del presente se hacen extensivos a los subcontratados
- Tener y mantener sistemas de control sobre estos recursos de terceros.

7. Principio de CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LABORALES E IMPOSITIVAS.

El operador logístico ha de observar el estricto cumplimiento de las normas laborales, previsionales e impositivas, con el objetivo de velar por la legalidad y ética empresarial dentro del sector. Asimismo deberá cumplir con todos los requisitos inherentes a estas normativas en materia de prevención de riesgos laborales y de seguridad buscando siempre la mayor transparencia en la responsabilidad

empresaria, eliminando los riesgos en los que podría asumir responsabilidades el cliente. Ello implicará:

- Complimentar todos los temas relacionados con el encuadramiento sindical y con el cumplimiento de obligaciones remunerativas y de cargas sociales que correspondan en cada caso.
- Definir un sistema de riesgos laborales que tenga en cuenta los procedimientos, procesos, responsabilidades, prácticas y recursos en materia de política de prevención, de seguridad y de seguros de la empresa, tanto de la mano de obra como de los bienes patrimoniales.
- Tener y mantener un adecuado cumplimiento, control y registro de las operaciones efectuadas, como así también de los pagos realizados en conceptos de tasas, impuestos, tributos u otras obligaciones fiscales a nivel Nacional, Provincial o Municipal.

8. Principio de RESPETO POR EL CAPITAL HUMANO.

Dado que la actividad del operador logístico constituye un servicio, el principal recurso para el cumplimiento del mismo en los niveles pactados con los clientes, es el recurso del “capital humano” y por ello debe constituir un principio fundamental a los efectos del alcance de los objetivos. Entre otras se deberá verificar:

- La existencia de una estructura formal y un plan de desarrollo organizacional que vincule a los distintos responsables con su fuerza de trabajo y los servicios a realizar.
- Complimentar todos los temas relacionados con la solvencia técnico-profesional del personal involucrado en las operaciones, así como la existencia de planes de capacitación técnica y de mejora continua en todos los niveles de la Organización.
- Fomento del trabajo en equipo propio y de éste con el capital humano de su cliente.
- Fomento del Desarrollo de su personal y de las condiciones de liderazgo efectivo.
- Existencia de una política de remuneraciones y retribuciones por niveles y objetivos.



9. Principio de COBERTURA DE RIESGOS Y RESPONSABILIDADES.

El operador logístico tomará todas las medidas correspondientes con el objetivo de hacer frente ante terceros por cualquier tipo de anomalía en el servicio, sea por acciones u omisiones atribuibles a la actividad misma del operador, salvo hecho fortuito o caso de fuerza mayor. Entre otras:

- Definir con cada cliente de manera previa al inicio de las operaciones con el mismo, cuales son las zonas de riesgo y la manera en que se cubren, de quien es la cobertura, donde comienza y donde termina la responsabilidad de cada una de las partes dentro del proceso.
- Tener y mantener procedimientos que garanticen un funcionamiento de la actividad con detección a tiempo de cualquier tipo de desvío en el servicio.
- Contratar servicios de empresas de seguridad tanto física como tecnológicas acordes a los niveles de seguridad patrimonial del servicio a brindar y siempre de acuerdo al nivel de servicios comprometido con el cliente.
- Mantener normas y procedimientos de seguridad para los sistemas informáticos que mantengan la información de los clientes.
- Mantener planes de contingencia ante riesgos varios.
- Contratar y mantener Coberturas de Seguros especializadas en todo tipo de Riesgo Operativo y con empresas de Seguros de explícita solvencia financiera. Verificar la misma condición cuando la cobertura sea responsabilidad del cliente.

10. Principio de RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE.

El operador logístico y sus clientes deberán ser conscientes de sus compromisos con el medio ambiente y con la sociedad, por lo que han de considerar a éstos tanto dentro y fuera de sus ámbitos de actividad como un tema significativo según el impacto que la prestación pueda producir. Entre otros temas se deberá considerar:

- Respeto a las normas vigentes sobre el tema ambiental.
- Hacer de la limpieza y la gestión de residuos una buena práctica ambiental que permita con la colaboración de clientes y proveedores especializados mejorar la gestión sobre el medio ambiente.





- Capacitar a los colaboradores en materia de control de emisiones y residuos de manera tal que se vaya constituyendo una política ambiental global.

11. Principio de **TRANSPARENCIA.**

El operador logístico fomentará la transparencia en todos los niveles de la organización y de éstos con los sectores de interés con los que interactúa, clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y la comunidad de negocios en general. De manera específica se tendrá en cuenta:

- El tratamiento dado a la información a presentar a los clientes con respecto a las operaciones logísticas, valorando que la misma sea correcta desde el punto de vista de la información y que sea oportuna con respecto a las posibles acciones a desarrollarse.
- Facilitar información de interés de la sociedad y de cámaras como CEDOL u otras, para el mejor conocimiento del sector de los operadores logísticos, mejorando de esta manera la imagen institucional del sector.

12. Principio de **CONFIDENCIALIDAD.**

El operador logístico valorará de manera específica la necesidad de mantener la confidencialidad de los datos relativos a sus clientes. Ello implica:

- Poder firmar acuerdos de confidencialidad con sus clientes que tomen en cuenta a sus colaboradores.
- Disponer de sistemas de información seguros ante consultas no autorizadas tanto por parte de colaboradores internos como de agentes externos.
- Poder garantizar el buen uso y la no difusión de la información facilitada por los clientes, uso que deberá ser exclusivo de la actividad del Operador Logístico y nunca se deberá utilizar para otras actividades ni del operador ni de terceros contratados por el mismo.



13. Principio de CONTROL Y AUTOCONTROL.

Dado que la categorización y la obtención del sello Cedol dentro del “Código de Buenas Prácticas Empresarias para Operadores Logísticos” son otorgadas por profesionales independientes que pertenecen a prestigiosas consultoras, dando la garantía de equidad necesaria, es que el operador logístico deberá estar dispuesto a cumplimentar las distintas fases para el otorgamiento.

- a. Presentar la Solicitud a CEDOL.
- b. Realizar un proceso de autocontrol que incluirá la descripción a nivel de detalle de todos los puntos anteriores.
- c. Aceptar la evaluación externa que se le practicará sobre todos los puntos anteriores hasta obtener el sello y luego aceptar las auditorías periódicas que se determinen y sus resultados.

Es de mencionar que a la fecha las consultoras independientes que verifican el otorgamiento del Sello Cedol son:

- KPMG
- DELOITTE

Los trece principios éticos mencionados son los que los Responsables Máximos y Apoderados de las Empresas que deseen obtener el Sello Cedol deberán analizar e investigar en sus organizaciones dado que son los que definen la filosofía general del Sello a otorgarse.

El cumplimiento de las normas establecidas dará lugar a la obtención del Sello Cedol. De esta manera, serán merecedoras del Sello aquellas empresas que asuman un compromiso de calidad, seriedad y respeto con los principios con los que se ha elaborado “Código de Buenas Prácticas Empresarias para Operadores Logísticos.

Con este Sello CEDOL, quiere distinguir a aquellas empresas que respeten los principios descritos respecto a las que no lo hagan, fomentando de esta manera las mejores prácticas empresarias

METODO DE VALUACION

En cada uno de los principios existen objetivo claves y objetivos corrientes, en el caso de los objetivos claves en caso de no cumplimentar uno de ellos la empresa no está en condiciones de certifi-



car, en el resto sobre un puntaje total de 1200 puntos debe de obtener no menos del 75 % es decir nunca menos de 900 puntos. Es una metodología de trabajo exigente y colaboran en la misma los estudios antes mencionados, existen verificaciones anuales del concepto y del puntaje, y a los tres años se vuelve a verificar la totalidad de los principios.

EMISION DEL SELLO

Aprobada la emisión del Sello esta decisión será comunicada por Cedol a la empresa peticionaria debiendo antes de la emisión los apoderados legales de la empresa certificada aceptar los requisitos que figuran en un reglamento interno sobre los compromisos asumidos por la empresa peticionaria y las actividades cubiertas por el Sello CEDOL.

Mediante la emisión del certificado, CEDOL concede a la empresa el uso de un sello que en ningún caso puede ser transferido o ceder su uso a terceros.

El Sello CEDOL no exime en ningún caso de las responsabilidades que le corresponden al operador conforme a la legislación vigente y a las buenas practicas empresarias.

RENOVACION

Existe un proceso de mantenimiento del Sello CEDOL, una vez emitido tiene una validez de tres años, realizándose controles de seguimiento en forma anual por el mismo evaluador que participo en su inicio, según el siguiente esquema:

Durante el periodo de vigencia del sello, se realizaran en forma anual evaluaciones parciales de seguimiento, con el fin de comprobar si se mantienen las condiciones que dieron lugar al otorgamiento del Sello CEDOL.

En estas evaluaciones parciales se revisaran aquellos criterios que sean condición indispensable para mantener el sello o aquellos que durante la verificación del año anterior hubieran tenido una baja puntuación o sobre los que la empresa evaluadora considere críticos.



Queda en claro que salvo que la empresa certificada haya mostrado fallas significativas en su proceder y deba a juicio de la empresa auditora ser dado de baja del Sello Cedol, la calificación obtenida en el momento del otorgamiento no se modificara hasta su renovación a los tres años.





Anexo II

Oferta y Demanda

de Servicios





Procesos Logísticos Habitualmente Ofertados y Demandados

Los principales “Servicios Logísticos “que las empresas habitualmente demandan son los siguientes:

1) Abastecimiento.

- Planificación del abastecimiento a plantas.
- Recolección de materiales .
- Bases de “Cross Dock”.
- Centros de consolidación
- Entregas secuenciadas a planta (esquemas JIT).
- Manejo de embalajes.
- Gestión de Aduanas y Puertos.
- Devoluciones a proveedores.
- Optimización de carga en los vehículos.
- Control del aprovechamiento de la capacidad de los Vehículos.

2) Gestión de Almacenes

- Recepción del materiales.
- Desconsolidación de cargas y contenedores.
- Almacenamiento.
- Inventarios rotativos y generales.
- Alarmas de nivel de inventario.
- Tareas de valor (etiquetado-promociones).
- Administración de “Stocks” e Inventarios.
- Preparación de pedidos
- Manejo de bases de “Cross-docking”.
- Controles cíclicos de inventarios.
- Emisión de notas de embarque.
- Administración de “Stocks” en casa de clientes.
- Gestión de Recuperos de Mercaderías.
- “Repacking”.





3) Transporte, Distribución y Cross Dock

- Distribución Corta y Larga Distancia.
- Ruteo y Optimización de Vehículos.
- Gestión de entregas.
- Entrega con “pallets” certificados.
- Manejo de áreas de despacho.
- Procesos de “Cross- Dock”.
- Administración de documentación y de valores.
- Transporte de Containers.
- Transporte Ínter plantas.
- Transportes Especiales.
- Coordinación de retornos (Back-Hauls.).
- Circuitos de recolección de materiales (Milk-runs).
- Distribución a través de Procesos de “Cross Dock” a Nivel Regional o Nacional.

4) Transporte Internacional

- Gestión de Aduanas.
- Administración de Cargas en Fronteras.
- Documentación Internacional de Cruce.
- “Check points” en corredores de transporte.
- Planificación de embarques.

5) Gerenciamiento de la Red Logística

- Integración de la red.
- Recepción de pedidos.
- Administración de pedidos.
- Recepción de Proveedores - plantas - puertos.
- Control de calidad en la recepción.
- Planificación de rutas de distribución.
- Seguimiento del “status” de las entregas.
- Gerenciamiento de depósitos dedicados y/o Multiclientes.





6) Seguridad Física y Servicios de Custodia

- Custodia satelital (GPS).
- Servicios de vigilancia vehicular.
- Servicio de monitoreo.
- Cobertura de Seguros a Solicitud.

7) Gestión de Información y Documentación

- Presentación Periódica de Indicadores (KPIs).
- Mediciones de Productividades.
- Mediciones de Inventarios.
- Gestión de Recupero de Documentación de Entrega.
- Gestiones de Cobranzas contra Entregas.
- Sistemas de Información de Entrega en Tiempo Real.

8) Otros Servicios Logísticos Demandados

- Gestiones de Cuenta Corriente y Recupero de “Pallets”.
- Logística Reversa.
- Control de Cantidades y Control Visual de Calidad.
- Preparación de Productos para Promociones.
- “Packaging” y Terminado de Piezas.
- Embalajes Especiales.
- Administración de Flota.
- “Tracking and Tracing”.
- Multimodalismo.
- Servicios de Post Venta.
- “Copacking”.
- Otros Servicios a Solicitud del Cliente.

En general se ha observado que cada vez más los Operadores Logísticos deben de estar en condiciones de ofrecer a sus clientes un Servicio “Taylor Made” es decir tener la capacidad para diseñar una solución a la medida de las necesidades del cliente y que la misma sea innovadora y superadora, buscando siempre el agregado de valor.





Anexo III

“Modelos de Planillas de Nivelacion de Oferentes”





Empresa:		Lugar:	
Ubicación del Depósito:		Fecha:	
Responsable:		Doc.:	
Teléfono de Contacto:		Hoja:	

DATOS A RELEVAR

	Valoración			Otros Datos
	Baja	Media	Alta	
	1-4	5-7	8-10	
1. SEGURIDAD				
1.1 Seguridad en el Perímetro				
Pared o Cerco de 210 cm de altura mínima				
Alambre de púas o de concertina				
Portón Resistente con dispositivo de cierre				
Portón o Barrera para ingreso / salida de Vehículos				
Estacionamiento para Vehículos fuera del cerco				
CCTV cubriendo puntos de ingreso críticos				Promedio
	0	0	0	0,00
1.2 Seguridad en Exterior				
Cobertura Externa con CCTV				
Iluminación con Reflectores en áreas de carga / descarga				
Iluminación nocturna externa de las puertas de la dársena				
Nivel de iluminación que permite grabación de alta calidad				
Sistema de alarmas conectado las 24 hs a monitoreo				
Ventanas y aberturas aseguradas con mallas / con alarma				Promedio
	0	0	0	0,00
1.3 Control de Ingreso a Áreas de Oficina				
Control de Seguridad en los ingresos principales				
Ingreso con Tarjeta o Cámara de CCTV				
Procedimientos para el ingreso de Visitas / proveedores				Promedio
	0	0	0	0,00
1.4 Control de dársenas en Depósito / planta				
Control de Seguridad en los ingresos principales				
Ingreso con Tarjeta o Cámara de CCTV				
Procedimientos para el ingreso de Visitas / proveedores				
Prohibición de Ingreso de bultos personales				
Puertas externas aseguradas				
Dársenas internas cubiertas por CCTV				
Activos de alto valor vigilados permanente. por CCTV				
Sistema de detección de movimientos dentro del depósito				Promedio
	0	0	0	0,00
1.5 Sistemas de Seguridad				
Puesto de Control Blindado 24x7				
Alarmas de Seguridad actuando en tiempo real 24x7				
Registros mínimos de 30 días en los sistemas de alarma				
Ingreso restringido al sistema de alarmas				
Monitoreo remoto de las alarmas a la policial contratista				
Control de Acceso a áreas de archivo de cintas de CCTV				
Grabación de todas las imágenes de CCTV en tiempo real				
Almacenamiento de las cintas con un mínimo de 30 días				
Plan Mensual de Mantenimiento Preventivo de CCTV				
Verificación diaria del correcto funcionamiento de CCTV				Promedio
	0	0	0	0,00
Precintos de Seguridad para los Vehículos				
Tecnología GPS o similar				
Dispositivo para inmovilizar vehículos remoto				
Sistema de Antivandalismo				
Sensorización de cabina y caja				
Pulsador de Pánico				
Sistema de comunicación entre Vehículo y Base				
Procedimientos para comunicación entre Vehículo y Base				Promedio
	0	0	0	0,00
2. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA				Total
				0,00

CONFECIONO:

PARTICIPO:





Empresa:		Lugar:	
Ubicación del Depósito:		Fecha:	
Responsable:		Doc.:	
Teléfono de Contacto:		Hoja:	

DATOS A RELEVAR

1. SEGUROS	Valoración			Otros Datos	
	Baja	Media	Alta		
1.1 Seguros Obligatorios					
Responsabilidad Civil Comprensiva					
Seguro de Vida Obligatorio					
Riesgos de Trabajo					
Responsabilidad Civil Automotores					
Accidentes personales (Autónomos)					
Mercadería en Tránsito (no seguro propio)					Promedio
	0	0	0		0,00
2. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA					Total
					0,00

CONFECCIONO:	PARTICIPO:
--------------	------------

Empresa:		Lugar:	
Ubicación del Depósito:		Fecha:	
Responsable:		Doc.:	
Teléfono de Contacto:		Hoja:	

DATOS A RELEVAR

1. SISTEMÁS INFORMATICOS	Valoración			Otros Datos	
	Baja	Media	Alta		
	1-4	5-7	8-10		
Sistema de Gestión de Almacenes (WMS)					
Sistema de Gestion del Transporte (TMS)					
Sistema de Ruteo (R&S)					
Sistema de Seguimiento de Ordenes (T & T)					
Sistema de Monitoreo de Flota (GPS)					
Sistema de Atención al Cliente (CRM)					
Sistema de KPI's - Indicadores de Gestión					Promedio
	0	0	0		0,00
2. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA					Total
					0,00

CONFECCIONO:	PARTICIPO:
--------------	------------





Empresa:		Lugar:	
Ubicación del Depósito:		Fecha:	
Responsable:		Doc.:	
Teléfono de Contacto:		Hoja:	

DATOS A RELEVAR

	Valoración			Otros Datos	Promedio
	Baja	Media	Alta		
1. SEGURIDAD INFORMATICA	1-4	5-7	8-10		
Confidencialidad de los datos					
Planes de Contingencia					
Planes de Recuperación de Datos					
Seguridad Física de los Centros de Cómputos					
	0	0	0		0,00
2. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA					Total
					0,00

CONFECCIONO: _____ PARTICIPO: _____

Empresa:		Lugar:	
Ubicación del Depósito:		Fecha:	
Responsable:		Doc.:	
Teléfono de Contacto:		Hoja:	

DATOS A RELEVAR

	Valoración			Otros Datos	Promedio
	Baja	Media	Alta		
1. SOLVENCIA FISCAL	1-4	5-7	8-10		
Constancia de Inscripción AFIP (IVA - Empleador- Gcia)					
Constancia de Inscripción Ingresos Brutos					
DDJJ y Pago de IVA últimos 6 meses					
DDJJ y Pago de SUSS últimos 6 meses					
DDJJ y Pago de Ingresos Brutos últimos 6 meses					
DDJJ y Pago de Imp. a las Ganancias últimos 3 ejercicios					
DDJJ y Pago de Imp. a la Gcia Min. Pres. últimos 3 ejercicios					
Certificado Fiscal para Contratación					
	0	0	0		0,00
2. SOLVENCIA ECONOMICA	1-4	5-7	8-10		
Balance últimos 3 ejercicios, cerrados (Certificados . por Contador)					
Estado de Situación Patrimonial a la fecha de oferta					
	0	0	0		0,00
3. SOLVENCIA FINANCIERA	1-4	5-7	8-10		
Referencias Bancarias (tres)					
Referencias Comerciales (Proveedores) (tres)					
Referencias Comerciales (Clientes) (tres)					
	0	0	0		0,00
4. SOLVENCIA TECNICA	1-4	5-7	8-10		
Nómina de Equipamiento Técnico (Activo Fijo)					
Nómina de Inmuebles					
	0	0	0		0,00
5. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA					Total
					0,00

CONFECCIONO: _____ PARTICIPO: _____





Empresa:		Lugar:	
Ubicación del Depósito:		Fecha:	
Responsable:		Doc.:	
Teléfono de Contacto:		Hoja:	

DATOS A RELEVAR

	Valoración			Otros Datos	
	Baja	Media	Alta		
1. DEPOSITO	1-4	5-7	8-10		
1.1 LOCALIZACION GEOGRAFICA					
Vías de acceso hacia y desde el depósito					
Distancia a Capital Federal					
Complejidad de ingresos a Capital Federal					
Seguridad de la zona					Promedio
	0	0	0		0,00
1.2 DATOS DEL DEPOSITO					
Superficie cubierta					
Acesos para recepción y despacho de mercadería					
Altura de los depósitos					
Sistemas de Almacenaje (racks, palets, piso, etc)					
Sistemas e Instalaciones contra incendio					
Sistemas de Seguridad (CCTV y Vigilancia)					
Calidad constructiva del edificio					
Limpieza general de las instalaciones					
zona de potencialidad de inundación					
Sistemas de acondicionamiento del ambiente					
Habilitaciones Requeridas (municipales, nacionales, etc)					
Cobertura de Seguros de Depósito					Promedio
	0	0	0		0,00
2. PROCESOS OPERATIVOS	Baja	Media	Alta	Otros Datos	
2.1 RECEPCION DE MERCADERIA					
Sistematización del Proceso					
Amplitud horaria para la recepción de productos					
Calificación del personal operativo					
Procedimiento utilizado para el control de mercadería					
Acesos y áreas de recepción					Promedio
	0	0	0		0,00
2.2 ALMACENAMIENTO					
Metodología operativa de almacenamiento					
Sistemas de control de inventario					
Frecuencia de control de inventarios					
Capacidad máxima de posiciones para almacenar					
% de ocupación del depósito actual					
Vehículos de movimiento de mercadería					
Estado general observado de la mercadería almacenada					
Limpieza de los pasillos					
Nivel de iluminación dentro del depósito					
Identificación de la mercadería almacenada					
Calificación del personal operativo					
Certificación de calidad de los sistemas operativos					
Índice de faltantes admitido					
Metodología operativa para el control de inventario					
Cientes que comparten el depósito					Promedio
	0	0	0		0,00
2.3 PICKING DE PRODUCTOS.					
Metodología operativa utilizada					
Cantidad de pedidos diarios preparados					
Cantidad (en kgs) de pedidos diarios preparados					
Amplitud horaria para picking					
Sistemas de control de pesadas					Promedio
	0	0	0		0,00
3. DISTRIBUCION DE PRODUCTOS	Baja	Media	Alta	Otros Datos	
Metodología operativa utilizada					
Cantidad de envíos diarios a distribuir					
Cantidad (en Kg.) de envíos diarios a distribuir					
Estructura Operativa en el Interior del País (Sucursales)					
Alcance Geográfico de distribución con estructura propia					
Tiempos de entrega para Capital GBA					
Tiempos de entrega para cabeceras y capitales de Prov.					
Tiempos de entrega para resto del país.					Promedio
	0	0	0		0,00
4. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA					Total
					0,00

CONFECCIONO:

PARTICIPO:



VARIOS

VALORACION Y PONDERACION INTEGRAL DEL OPERADOR LOGISTICO

Valoración
realizada por:

Revisada por:

Nombre
del OL

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Peso criterio	Valor Mínimo Aceptado
-------------------------------	---------------	-----------------------------

	OL 1	OL 2	OL 3	OL 4
Valor (0- 10)	Valor Pondera do (0-10)	Valor Pondera do (0-10)	Valor Pondera do (0-10)	Valor Pondera do (0-10)

	DEPOSITO						
1	Localización Geográfica del Depósito (*)	0,04	6	0	0	0	0
2	Aspectos Físicos y Características del Depósito (*)	0,11	7	0	0	0	0
	PROCESOS OPERATIVOS						
3	Recepción de Mercadería (*)	0,06	6	0	0	0	0
4	Almacenamiento (*)	0,14	7	0	0	0	0
5	Picking de Productos (*)	0,06	6	0	0	0	0
	DISTRIBUCIÓN						
6	Proceso de Distribución de Productos (*)	0,15	7	0	0	0	0
7	Sistema de Seguimiento de Envíos por Internet	0,04	6	0	0	0	0
8	Sistema de Control Satelital de las Unidades de Distribución	0,02	6	0	0	0	0
9	Coordinación General de envíos (reclamos, urgencias, dev.)	0,03	6	0	0	0	0



10	Otros Servicios Complementarios (**)	0,05	7	0	0	0	0
11	Referencias de clientes que son atendidos por el oferente	0,07	8	0	0	0	0
12	Servicios logísticos similares realizados	0,08	7	0	0	0	0
13	Valor agregado por la oferta técnica (propuestas de mejora)	0,06	7	0	0	0	0
14	Capacidad económico financiera del oferente	0,05	6	0	0	0	0
15	Aceptación condiciones de la oferta	0,04	7	0	0	0	0
TOTAL		100%		0	0	0	0

¿Que sobrepeso (%) está dispuesto a pagar por la mejor oferta sobre la peor?

Penalización

Valor de la Oferta

Valor de la Oferta Ponderada

(*) Valoración Obtenida de la Evaluación de Depósito

(**) Exportaciones, Transporte Terrestre Internacional, Serv. Postal, Contact Center,





Anexo IV

Modelo de Requerimiento de Información sobre el Servicio

Se muestran dos cuestionarios distintos para requerimiento de información a los fines de armar una propuesta para una tercerización de operaciones logísticas

Se presentan un par de modelos diferentes proporcionados por miembros de la Comisión Redactora. Los mismos son solo ejemplos que deberán adaptarse a cada tipo de servicio de donde se requiere de información.

Como se podrá verificar la respuesta a estos modelos proporcionará la información necesaria para el análisis.



Modelos

MODELO A: CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE OPERACIÓN LOGÍSTICA – Primer Modelo

CLIENTE

1. Descripción general de la operación.
2. Descripción general del negocio del cliente.
3. Descripción general del tipo de clientes finales/canales de distribución (Supermercados, “Retailers”, Productores, Distribuidores, Mayoristas, Minoristas, etc.).
4. Lista de actuales instalaciones del cliente y descripción de sus principales características (Plantas de producción, centros de distribución, depósitos, bases de crossdocking, etc.).
5. Ventas anuales en \$.
6. Estacionalidad de ventas mensuales y anuales.

PRODUCTO

7. Describa el tipo de productos a almacenar.
8. Hay algún producto clasificado como peligroso.
9. Los productos deberán ser administrados a nivel “SKUs”, número de serie o ambos.
10. ¿Cuáles son los criterios de rotación de productos “FIFO/LIFO”?
11. Tiene algún producto fecha de expiración o limitación de vida útil.
12. ¿Cuál es la cantidad total de “SKUs” a administrar?
13. Tipo de “pallet” utilizado.
14. Para cada “SKUs” indique lo siguiente.
 - “Stock” promedio.
 - Porcentaje de “picking” en “pallet” completo.
 - Porcentaje de “picking” caja cerrada.
 - Porcentaje de “picking” caja abierta.
 - Tipo de almacenaje actualmente utilizado (rack, auto estiba, estantería, bins, etc.).
 - Peso, volumen por unidad
 - Altura de la estiba.
 - Unidades por pedido.
 - Apilabilidad máxima de estibas permitidas en autoestibas.





15. Se requerirá de alguna zona especial de seguridad, si es así cual es el área requerida.
16. Requerirá algún producto condiciones especiales de temperatura y/o humedad.
17. ¿Cuál es el valor total de inventario a mantener?
18. Tienen los productos códigos de barras en las unidades contenedores.
19. Existen oportunidades de mejorar el aprovechamiento volumétrico del “pallet”.
20. Esquema de “palletizado”.

“HANDLING”

21. Se requiere de condiciones especiales de manipuleo.
22. ¿Qué tipo de maquinaria de movimiento se está utilizando?
23. Liste la totalidad de tareas de servicio agregados que son necesarios para el producto (labelling, kitting, pricing, etc.).
24. Para cada una de ellas indique el volumen involucrado.

“INBOUND”

25. Indique para cada modo de transportación (container, Truck load, Straight truck, small packages).
- Cantidad de vehículos recibidos por día.
 - Cantidad de cajas/bultos recibidos por día.
 - Cantidad de “pallets” recibidos por día.
 - Distribución diaria de los ingresos.
 - Numero de pedidos ingresados por día.
26. Si se utilizara “Cross dock” indique que productos que están involucrado y que volúmenes.
27. Se deberá cumplir con controles especiales al ingreso (muestreo, control de calidad).

CARACTERISTICAS DE LA OPERACIÓN

28. Cuales son los requerimientos de horarios y días de operación (días de la semana y horarios).
29. Cuales serán los requerimientos de conteo de inventario.
30. Existen antecedentes de robos en almacenes.
31. Indique las estacionalidades de la operación durante el mes y durante el año, tanto para flujo de entrada y salida como para “stock”.



32. Se requiere de zonas especiales como por ejemplo producto rechazado por calidad, para reproceso, para destrucción, producto de alto valor, etc.
33. Se realizara destrucción de producto dentro del almacén.
34. Se recibirán retornos de entrega de clientes.
35. Si el sistema será provisto por el cliente indique sus principales características.
36. Será necesario proveer algún tipo de material de embalaje o "pallets".
37. Será necesario desechar materiales como "pallets", cajas, etc.
38. Cantidad de días hábiles por mes y año.
39. Ley vigente de horas trabajadas. Máximo por semana, horas extras, descansos, etc.

"OUTBOUND"

40. Cual es el número promedio de pedidos por día.
41. Describa el proceso de órdenes y los tiempos requeridos entre bajada de pedidos y despacho.
42. ¿Cuál es el número promedio de líneas por orden?
43. ¿Cuál es el número de piezas/cajas/bultos por línea?
44. ¿Cuál es el nivel de "picking" de la actividad de preparación?
45. ¿Habrá consolidación de órdenes y según que criterios?
46. ¿Será necesario utilizar algún tipo de embalaje?
47. ¿Las órdenes serán recibidas electrónicamente?
48. ¿Cuál es la cantidad y tamaño de los vehículos a cargar y su distribución durante el día?
49. La carga será "palletizada" o granel.
50. Si es "palletizada", carga promedio en pallet por tipo de vehículo.

EDIFICIO

51. Si la operación será montada sobre un edificio existente envíe planos completos, localización y detalle del predio y limites del terreno.
52. Si se trata de un edificio a construir, indique zona deseada de ubicación.
53. Detalle los requerimientos de seguridad: incendio, vigilancia, control de acceso, etc.
54. Cualquier otro tipo de exigencias por parte del cliente o autoridades municipales o gobierno.
55. ¿Es necesario contar con áreas de oficinas para el cliente, oficina de aduana o despachante?



RECURSOS Y HERRAMIENTAS

- 56. Dotación operativa actual para la operación abierto por actividad.
- 57. Tareas administrativas a realizar.
- 58. Tipos de equipamiento actual para el manipuleo y almacenamiento de productos.
- 59. Sistemas informáticos actuales.

INFORMACION ADICIONAL

- 60. Diagrama de Flujo de la Operación Actual.

MODELO B: CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE OPERACIÓN LOGISTICA – Segundo Modelo

PROCESOS

Breve descripción del servicio solicitado:



1) RECEPCION - CONTROL

	Q
In por contenedores a granel	
In por contenedores palletizado	
In por camión a granel	
In por camión Pallets mes	

2) STOCK

Posiciones mes a almacenar	
Cantidad de SKU - artículos	
Altura máxima x pallet sin tarima	
Altura promedio x pallet	
Peso máximo x pallet	
Peso promedio x pallet	
Promedio bultos por pallets	
Días de stock promedio	

3) PREPARACION DE PEDIDOS

Out bultos año	
Out bultos mes	
Remitos mes	
Promedio de bultos por remito	
Promedio de artículos por remito	
Horario de corte de recepción para preparar pedidos	
Días de preparación	
Localización de PT según	
Valor mercadería Promedio \$?	
Promedio de entregas por vehículo	

4) DESPACHO

Días de despacho	L-M-M-J-V
Ventana horaria de entrega	
Modo de carga.	Por culata

5) RECHAZOS - DEVOLUCIONES - ROTURAS

Recepción de rechazos - Devoluciones	
Control de calidad en los rechazos - devoluciones	
% de Devoluciones	
% de Rechazos	
Margen de rotura equivalente al del volumen administrado	

6) SERVICIOS DE DISTRIBUCION

Días de distribución	
Promedio de bultos por entrega	
Promedio de kg por entrega	
Promedio de valor \$ por entrega	
Gestión de cobranza	
Promedio de valor \$ por entrega	

Comportamiento de entregas por bulto	Q de entregas en un mes
de 0 > 10	
11 > 20	
21 > 30	
31 > 50	
51 > 100	
101 > 200	
Mas de 200	

Canales de distribución	%	Promedio de bultos por entrega
SMK		
Distribuidores		
Minoristas		
Expresos		

ESTACIONALIDAD ANUAL BULTOS POR MES DESPACHADOS											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

ESTACIONALIDAD MENSUAL BULTOS X SEMANA			
1°	2°	3°	4°

ESTACIONALIDAD PALLETS A ALMACENAR POR MES											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

Estos dos modelos solo son una guía que nos sirve para darnos una idea del volumen de información necesaria según la complejidad de la operación en cuestión.

En general suele pasar que no hay dos operaciones iguales, por lo que cada tipo de operación y su nivel de servicio deberán tener un análisis diferentes y un volumen de requerimiento también distinto entre si.



ANEXO V

Encuesta Resumida

2010 de la Georgia-Tech

Se entendió como un material actualizado importante a los efectos de la presente publicación, reproducir un resumen de la publicación de la GEORGIA - TECH sobre Operadores Logísticos durante el 2010 en una encuesta a nivel mundial

Encuesta 2010 de tercerización Logística

f fuente Georgia-Tech

La encuesta está dirigida a conocer como los OL's están colaborando con los Dadores de Carga (DC), a alcanzar objetivos críticos de servicio, costos y satisfacción de clientes, en sus operaciones Logísticas.

■ Esta es la 15 encuesta anual que incluye encuestados alrededor del mundo:

USA	40%
LA	12%
Europa	26%
Asia	17%
Otros	5%

Respondieron a la encuesta 1130 DC's representando tanto a quienes usan como los que no, servicios de OL's. También se incluyen respuestas de OL's desde el 2009.

■ Apertura por industria

- Automotriz 9%
- Bebidas 9%
- Farma & Servicios médicos 8%
- Productos industriales 8%
- Retail 6%
- Industria Química 6%
- Alta Tecnología y electrónicos 12%
- Consumo masivo 10%

El gasto en Logística esta entre el 9 y el 13% de las ventas de los DC's.

■ El gasto Logístico tercerizado sobre el total es:

USA	35%
Europa	49%
Asia	51%
LA	41%

■ El 89% de los DC informo que el relacionamiento con los OL's ha sido exitoso. Se identificaron los siguientes atributos como fundamentales para la construcción de una excelente relación:

- Relación abierta y transparente, además de una buena comunicación. OL's 64% DC's 70%.
- Agilidad y flexibilidad para adaptarse a los nuevos requerimientos presentes y futuros del negocio. OL's 98% DC's 72%.
- Interés en compartir beneficios. OL's 56% y DC's 52%.
- Interés en colaborar con otras compañías, aunque sean competidoras , con el objetivo de mejorar costos y nivel de servicio. OL's 80% DC's 68%.

■ Beneficios tangibles por el uso de OL's.

- Reducción de costos 15%.
- Reducción de activos 25%.
- Reducción del costo de inventarios 11%.
- Duración promedio del ciclo de entregas de 17 a 12 días.
- Completamiento de órdenes de 73% a 81%.
- Calidad de la información de inventarios de 83% a 89%.

■ Soporte de IT es uno de los requerimientos más demandados y necesarios al momento de evaluar el expertise del OL. En la encuesta el 54% de los DC manifiestan insatisfacción.

■ Las operaciones de Transporte y Warehousing siguen siendo el mayor componente del gasto total logístico manejado por los OL's.

Transporte	54%
Warehousing	40%

Que Servicios Tercerizan los DC's

PROCESOS	Global	USA	Europa	Asia	LA
Transporte domestico	83%	75%	94%	89%	80%
Transporte internacional	75	62	89	86	74
Warehousing	74	73	82	77	63
Despacho aduanero	58	57	54	68	65
Forwarding	53	47	54	70	48
Crossdocking	38	33	47	42	34
Etiquetado, ensamblado, etc.	36	32	41	41	34
Logistica reversa	35	27	47	46	25
Planeamiento y Gerenc. Tr.	31	32	32	30	26
Control de facturación pagos Tr.	28	40	22	23	15
Servicios de IT	20	20	15	19	25
Servicios de Consultoria SCH	18	20	11	25	17
Procesamiento de pedidos	16	17	11	21	14
Adminitracion de Flota	15	15	17	14	20
Servcio al Cliente	13	9	10	21	15
4PL	13	9	13	16	19

Un amplio rango de servicios prestados por los OL's

PROCESOS	Global
1 Transporte domestico	86%
2 Warehousing	85
3 Planeamiento y Gerenc. Transp.	76
4 Servicio al Cliente	71
5 Crossdocking	70
6 Transporte internacional	67
7 Etiquetado, ensamblado, etc.	67
8 Servicios de Consultoria SCH	65
9 Procesamiento de pedidos	65
10 Logistica reversa	62
11 Servicios de IT	58
12 Forwarding	56
13 Despacho aduanero	54
14 4PL	45
15 Control de facturación Transp.	40
16 Administración de Flota	31

■ Que opinan los que no tercerizan

- Logística es una competencia clave de la compañía, 19%.
- No esperamos reducciones de costos, 15%.
- Perderíamos el control sobre las operaciones tercerizadas, 14%.
- Logística es muy importante para considerar la tercerización, 13%.
- Los compromisos de servicio no se cumplirían, 11%.
- Tenemos mas experiencia que la mayoría de los OL's, 10%.
- La filosofía corporativa excluye la incorporación del OP, 9%.
- Nuestra plataforma de IT es muy difícil de integrar, 8%.
- Las capacidades globales de los OL's, necesitan mejorar, 6%.

ANEXO VI
Modelo Guia de
Preguntas y Referentes
de Mercado

Preguntas del Anexo VI: Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en Las Operaciones Logísticas

I - MODELO DE GUIA DE PREGUNTAS PARA LA FINALIZACION DE LA PUBLICACION

Ud. como referente del mercado Logístico, puede colaborar con la correcta implementación de buenas prácticas tanto comerciales como de gestión, dándonos su opinión sobre la presente publicación a emitirse en Febrero del 2012.

La publicación se denominara "Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas" y el proyecto contempla lanzar esta publicación el próximo 18 de Abril del 2012 durante la realización del 4to encuentro profesional, al que por supuesto Ud. esta invitado

Todas las preguntas están relacionadas al material que se adjunta

II - GUIA DE PREGUNTAS PARA LA PUBLICACION

a) Coincide Ud. con los objetivos planteados en la introducción al tema en la Parte I, por favor denos su opinión sobre los objetivos allí planteados? Circule la opción que mejor representa su opinión y en caso de ser una opción diferentes, por favor hemos dejado algunos renglones para que nos lo mencione?

SI

NO

Agregaría los siguientes objetivos-----

b) Coincide Ud. con la adopción que figura en la Parte I sobre el tema de que es una buena práctica? Quisiera Ud. poder mejorar el concepto aquí vertido?

c) El punto central de la publicación es la Parte II donde se realiza el tratamiento de diez practicas que entendemos son importantes para lograr una buena performance tanto en la esfera de la gestión con un tercero como en la esfera de lo comercial. Existen muchas otras practicas sobre las cuales vale la pena realizar un esfuerzo en su descripción y en su proceso, pero nos hemos detenido en las diez mencionadas por un tema de tiempo y hemos agregado en el punto II 10 una mención de otras practicas no tratadas en la presente. Podrá Ud. darnos su opinión sobre cada una de las diez practicas descritas? Mencionando si está de acuerdo con la misma o no lo está y si Ud. quiere agregar algún comentario al lado de la práctica (no es obligatorio hacerlo) le estaremos agradecidos

1) Diseño de Pliegos y Contenidos: Si - No

Comentario:-----

2) Existencia de Acuerdos Jurídicos: SI - NO

Comentario:-----

3) La implementación de la Operación: SI - NO

Comentario:-----

4) Niveles de Servicios y Costos Asociados: SI - NO

Comentario:-----

5) Adaptación y Flexibilidad a los cambios: Si - NO

Comentario:-----

6) Esquemas colaborativos y búsqueda de sinergias: Si - NO

Comentario:-----

7) El tiempo y el Cumplimiento de los Plazos: Si - NO

Comentario:-----

8) Sistemas e Indicadores de Gestión (KPIs): SI - NO

Comentario:-----

9) Estrategia sobre Seguridad: Si - NO

Comentario:-----

10) La mejor practica:

Si - No

Comentario:-----

Cualquier otro agregado global que Ud. quiera realizar sobre la parte II ¿ -----

d) En el Anexo V hemos volcado los resultados de la encuesta anual de la “Georgia Tech” sobre el tema de Tercerizaciones en el mundo, ud puede verlas en dicho anexo o ingresar a través de internet. Nos gustaría conocer como se sitúa su caso con respecto a las respuestas globales que allí figuran, Ud. allí podrá ver respuestas favorables a ciertos formatos de tercerización y respuesta que mencionan algún tipo de problema, lo que buscamos conocer es si en nuestro mercado y de acuerdo a los referentes estamos en situación semejantes o hay diferencias sustanciales: Aquí le solicitamos un poco más de su tiempo en esta aclaración?

e) Por último? Nos puede dar su opinión sobre esta iniciativa de las empresas que componen la cámara empresaria de operadores logísticos?

Muchas Gracias, su opinión y sugerencias serán de mucha ayuda en la búsqueda de una mejor performance de las operaciones logísticas en relación a los procesos tercerizados

Cordialmente
CEDOL

III Referentes del Mercado

A través del comité editorial de CEDOL se mantuvieron una serie de entrevistas y se buscaron respuestas según el cuestionario antes indicado a una serie de referentes de mercado, esto se hizo en forma personal en algunos casos y en otros a través de la recepción del formulario con las preguntas específicas. Esta tarea se realizó durante el mes de Diciembre 2011 y durante los meses de Enero y Febrero 2012. El análisis de las respuestas fue sumamente productivo y ha permitido en muchos casos confirmar los temas relacionados a las buenas prácticas comerciales y de gestión y en otros casos se ha podido modificar en parte lo hasta ese momento entregado a la imprenta. Los referentes sobre los cuales se han obtenido respuestas han sido:

- Fazio, Guillermo – Nestle Argentina – Director de Supply Chain
- Ferrer Lucas – Latin America Logistics – Manager en VF Corporation
- Freire Mariano – L´oreal SA – Gerente de Logistica
- Guedes Alejandra – Energizer SA – Supply Chain Manager
- Kirsch Ernesto – HP – Warehouse Logistics Manager
- Marotta Rosana – Merial Argentina SA – Gerente de Supply Chain
- Massi Pedro – Telecom Personal – Gerente de Compras
- Matiazzi Oscar – Mercedes Benz Argentina – Gerente de Logistica
- Miraldi Daniel – Sc Johnson & Son Argentina – Gerente de Logistica y Distribucion
- Scariot Ruben – Pernod Ricard Argentina – Gerente de Supply Chain
- Sperperato Mauro – Bayer de Argentina SA – Gerente de Logistica

A todos ellos el agradecimiento de la Comisión Directiva de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) y también el agradecimiento de el equipo de trabajo que tuvo a su cargo la supervisión y el control de la presente publicación, siempre tuvieron en claro que el destinatario del presente material eran sus propios clientes y como tal se actuó.

IV Principales Observaciones de los Referentes

Resumen de las Respuestas de los Referentes del Mercado.

	A	B	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	D	E	Comentarios
Fazio Guillermo	SI	Coincide y opina que la tercerización aporta un enorme valor	De mucha utilidad	Fomentar la integración, trabajo en conjunto, Capacitación											
Ferrer Lucas	SI	Coincide en Gral. con los resultados de la encuesta	Muy buena iniciativa	Esto permite consensuar criterios y experiencias											
Freire Mariano	SI	Coincide en Gral. con los resultados de la encuesta	Muy buena iniciativa	Agregaría como Buena Practica el respeto del Medio Ambiente											
Guedes Alejandra	SI	Remarca la importancia de tener esta encuesta para el mercado local	Genial	Importancia de tener objetivos para los generadores de carga e incluir una scorecard a título referencial											
Kirsch Ernesto	SI	NO	SI	SI	Coincide en Gral. con los resultados de la encuesta	Sin Comentario	Requeriría mayor profundización Y ejemplos de KPIs y Logística inversa								
Marotta Rosana	SI	Situaciones semejantes a lo que arroja la encuesta	Muy Buena	Nivelar para arriba en algunos aspectos del servicio											

Todas las respuestas fueron en términos generales muy positivas, han existido en la mayoría de los casos afirmaciones u observaciones complementarias al tema y en otros casos sugerencias del tratamiento de otras buenas practicas

Se agradece nuevamente las respuestas recibidas, hemos hecho un esfuerzo para poder reflejar las mismas sea dentro del texto de la publicación o en el anterior cuadro resumen según la fecha en que hayamos recibido los comentarios vs el envío a imprenta que se efectuó a mediados de Febrero.

Sobre las respuestas de los 11 denominados referentes del mercado hemos hecho una muy breve síntesis que enmarcará dentro del cuadro mencionado, pero han existido otros aportes, en general todos muy positivos, lo que nos alienta a tomar las sugerencias vertidas por ellos y a continuar adelante con el trabajo de poder emitir al mercado año tras año nuevas publicaciones referidas al mercado de Operaciones Logísticas.

En muchos casos en las respuestas analizadas se han mencionado temas, problemáticas o sugerencias que ya estaban tratadas en las publicaciones anteriores editadas por CEDOL y que figuran en la bibliografía mencionada en el punto VII, en especial la dedicada a “Buenas Prácticas de Contratación” y la referida al “Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas”

También nuestro agradecimiento a los señores Guillermo Fazio (Nestlé) y Mauro Sperperato (Bayer) por acompañarnos en el lanzamiento de la presente publicación el 18 de Abril del 2012 durante el 4to Encuentro Profesional organizado por la Cámara.

ANEXO VII
Autores, Materiales
Y Bibliografía
Consultada

DEPARTAMENTO COMERCIAL

COMISION REDACTORA

Elías Rubén: (Cedol) Director Delegado de la Cámara

González Santa Cruz Agustín (Andreani Logistica SA) Gerente Comercial

Maturo Miguel (Calico SA) Gerente de Operaciones

Padron Sergio (Distribuidora Metropolitana SRL) Gerente Comercial

Peña Lucio (Tradelog SA) Gerente Comercial

Trupia Diego (Cruz del Sur) Gerente Comercial de Buenos Aires

Redacción CEDOL: Carlos A Musante Director Técnico

Materiales Utilizados

- Focus Grup: Claves para el Éxito de un Tender Logístico: Material dictado el 25 y el 26 de Mayo de 2010 en el Centro Español de Logística en Barcelona y en el Salón Internacional de la Logística SIL. Organizado por el Centro Español de Logística
- Fuente utilizada: Disertación de Jairo Cáceres García de Colombia durante el XX Encuentro Nacional de Logística Empresarial llevado a cabo en Octubre del 2011
- Material Interno de CEDOL referido al SELLO CEDOL sobre Calidad en la Gestión Empresarial
- Materiales de consulta a clientes de los miembros del Departamento Comercial de CEDOL
- Material del Worskshop “Análisis estratégico sobre la decisión de tercerización logística” organizado por el Institute for International Reserch SA, el 1 y 2 de Julio de 1998. Expositores H.Breccia y C.Musante

- Material de la Cátedra “Gerenciamiento Logístico” UADE Sr recolectado durante los años 1998 al 2003. Director H Breccia
- Revista Énfasis Logístico: Artículos varios de Tercerización

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- “Manual de Buenas Practicas de Contratación de Operaciones Logísticas” Primera y Segunda Edición. Editado por la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos 2007 y 2010
- “Logística Empresaria” autor Pablo Tanzer Editado por Nueva Librería Julio 2010
- “Marco Jurídico de las Operaciones” Editado por la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos Año 2011
- “Warehousing Profitably” Primera Edición 1994 autor Ken Ackerman Editorial KPA

NOTA DE AGRADECIMIENTO

Los miembros nombrados de la Comisión Redactora han mantenido muchas reuniones de trabajo durante el año 2011 ajustando los conceptos hasta conseguir dar el sentido que se quería dar a la presente publicación, el agradecimiento a todos y a cada uno de ellos por los tiempos invertidos en función de crear una logística más eficaz y eficiente para todos los sectores de nuestra economía

La presente publicación de 5000 ejemplares será distribuida sin cargo alguno al mercado logístico, al mercado empresario y también a las universidades y colegios de altos estudios donde se cursen materias relacionadas a Logística Empresaria, así mismo se pondrá a disposición de todos los socios de Arlog de manera tal de continuar difundiendo los conceptos relacionados la función logística

Este libro se terminó de imprimir en
Gráfica Pinter en abril 2012