

2da Edición

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS



Cámara Empresaria de Operadores Logísticos

**Manual
de Buenas Prácticas
de Contratación
de Operaciones Logísticas**

Cámara Empresaria de Operadores Logísticos
CEDOL

Editor: Cámara Empresaria de Operadores Logísticos

Diseño de tapa e interior: Revistas ÉNFASIS

Revisión técnica: Comisión Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas

Corrección: Revistas ÉNFASIS

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

ISBN 978-987-23633-0-7

Segunda edición ampliada: Marzo de 2010

Primera edición: Agosto de 2007

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

El Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas ha sido gestado y desarrollado en la Cámara de Operadores Logísticos - CEDOL - con el firme propósito de aportar al mercado una herramienta de gestión que ayude a la implementación y a la puesta en marcha de tercerizaciones oportunas y eficientes de servicios logísticos, en un marco de sana competencia.

La presente edición de este Manual es la primera versión actualizada y enriquecida a partir de la experiencia que nos ha brindado su aplicación desde su lanzamiento en agosto de 2007.

A lo largo de estos dos años, hemos logrado distribuir cinco mil ejemplares entre empresas, universidades, profesionales, asociaciones, oficinas públicas, e incluso otros países de habla hispana, y con satisfacción fuimos observando su empleo progresivo, que mediante esta nueva presentación esperamos potenciar para continuar contribuyendo a jerarquizar la actividad de los operadores logísticos.

De hecho, en esta segunda edición presentamos un nuevo capítulo dedicado a Costos de la Operación Logística, que integra y consolida los aspectos clave a considerar para evaluar las distintas propuestas con equidad y con pleno conocimiento del producto/servicio que finalmente va a ser prestado por el Operador.

En el prólogo de la primera edición, Rubén Elías planteaba el deber de la Cámara de continuar brindando materiales que procuren siempre la mayor eficacia y eficiencia en las operaciones y en los procesos de tercerización; en este sentido, con esta nueva versión mejorada estamos cumpliendo con nuestro deber, pero además estamos 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.

Jorge O. López
Presidente

Prólogo 1ra Edición

El libro que hoy tiene en sus manos es una iniciativa llevada a cabo por la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), para brindar una ayuda fundamental a todos aquellos que deben tomar decisiones en la contratación de servicios de alta complejidad y de fuerte impacto en el negocio de los contratantes, como son los servicios logísticos.

Es de nuestro interés brindar una herramienta que permita evaluar las distintas propuestas con equidad, y con el pleno conocimiento del producto/servicio que finalmente va a ser entregado por el Operador, minimizando la posibilidad de que ocurran sorpresas molestas e infranqueables que, sin duda, perjudican a ambas partes.

En definitiva, es nuestro objetivo aportar a la Comunidad Logística una herramienta de management, que ayude a la implementación y a la puesta en marcha de tercerizaciones “exitosas”.

El “Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”, recorre - con mucha claridad - los aspectos clave por considerar, tanto los servicios involucrados, el análisis de los oferentes, los recursos con los que se deben contar, las precauciones por tomar, como así también, los aspectos jurídicos que deben “cerrar” un acuerdo de esta naturaleza.

Es también una muestra más de la superación y el profesionalismo que está evidenciando nuestra Cámara y el Sector, en una actividad que es relativamente joven (mucho más en nuestro país), pero con un desarrollo muy importante en los últimos años, en función del crecimiento de los flujos logísticos y de la necesidad de competir.

Fue pensado en lo que las empresas deben tener en cuenta en el

momento de contratar un servicio, por lo que será de utilidad a los propios Operadores al considerar lo que les puede ser demandado por sus clientes. Siendo la Logística una temática cada vez más abordada en los centros de enseñanza, aspiramos a que también constituya un aporte para aquellos que estén involucrados en su aprendizaje, sean estos docentes o alumnos.

La iniciativa fue acompañada por importantes profesionales de la industria, con responsabilidades directas en la contratación de estos servicios, los que han brindado un aporte invaluable que agradecemos profundamente.

También debemos hacer público nuestro reconocimiento a la Comisión conformada dentro de nuestra Cámara, al solo efecto del tratamiento, lectura y aprobación de este material, que ha demandado muchas horas de reuniones, análisis y trabajo. Asimismo, expresamos nuestro agradecimiento a la Dirección Técnica de CEDOL, por su trabajo de redacción y exposición, y a la Dirección Ejecutiva de nuestra entidad, por las tareas efectuadas para que esta publicación llegue a sus manos en tiempo y forma.

Por último, y no menos importante, queremos reconocer la amplia colaboración dispensada por Revistas Énfasis para que el producto final tuviese una presentación acorde al contenido.

Estamos convencidos de que debemos continuar brindando materiales e investigaciones que procuren siempre la mayor eficacia y eficiencia en las Operaciones Logísticas y en sus procesos de tercerización. Al respecto, ya estamos trabajando en nuevos desarrollos que aportarán mejoras significativas para la actividad.

Sólo nos resta invitarlo a la lectura y a la aplicación del presente “Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”.

Rubén Elías
Presidente

¿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 Ejecutiva y una Dirección Técnica, que administran la entidad y trabajan con las distintas comisiones técnicas; las mismas son:

- Departamento de Admisión.
- Departamento de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas.
- Departamento de Código de Buenas Practicas.
- Departamento de Comunicación y Prensa.
- Departamento de Delitos en el Transporte de Carga.
- Departamento de Estadísticas.
- Departamento de Finanzas e Impuestos.
- Departamento de Planeamiento Estratégico
- 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.

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 es parte de este Plan.

A marzo del 2010, CEDOL tiene 42 empresas socias, de las cuales 37 son socios activos y representan una facturación consolidada de algo más de \$ 3.520 millones por año y dan trabajo en forma directa e indirecta a unas 24.100 personas, operando sobre una superficie de 1.800.000 m² cubiertos.

Consejo Directivo

| | | |
|--------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Presidente | Andreani Logística S.A. | Sr. Jorge López |
| Vicepresidente 1.º | Loginter S.A. | Sr. Enrique Rivas |
| Vicepresidente 2.º | SAF S.A. | Sr. Ignacio Rey Iraola |
| Vicepresidente 3.º | 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 Alvarez Canale |
| 1er Vocal Titular | Tradelog - Sedica S.A. | Sr. Lucio Peña |
| 2º Vocal Titular | Calicó S.A. | Sr. Miguel Maturo |
| 3er Vocal Titular | Celsur Logística S.A. | Sr. Francisco Alvarez |
| 1er Vocal Suplente | Exologística S.A. | Sr. Gustavo Boronat |
| 2.º Vocal Suplente | Gefco Argentina S.A. | Sr. Julian Navarro Cinta |

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

| | |
|-----------------------------------|------------------|
| DHL Supply Chain Arg. S.A. | Sr. José Astolfi |
| Cargo Servicios Industriales S.A. | Sr. Juan Vega |

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) |

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

| | |
|---|----|
| 1. OBJETIVOS E INTRODUCCIÓN | 17 |
| 1.1 Objetivos del Manual | |
| 1.2 Introducción | |
| 2. PROCESOS LOGÍSTICOS HABITUALMENTE OFERTADOS Y DEMANDADOS | 21 |
| 2.1 Abastecimiento | |
| 2.2 Gestión de Almacenes | |
| 2.3 Transporte, Distribución y Cross Dock | |
| 2.4 Transporte Internacional | |
| 2.5 Gerenciamiento de la Red Logística | |
| 2.6 Seguridad física y Servicios de custodia | |
| 2.7 Gestión de Información y de Documentación | |
| 2.8 Otros Servicios Logísticos demandados | |
| 3. DE LOS ANÁLISIS A EFECTUAR SOBRE LOS OFERENTES (3PL) Y LA PONDERACIÓN DE SUS RECURSOS | 23 |
| 3.1 Análisis sobre la Estructura de los Depósitos | |
| 3.2 Análisis sobre la Seguridad de las Operaciones | |
| 3.3 Análisis sobre las Coberturas de Seguros | |
| 3.4 Análisis sobre los Sistemas Informáticos y sus Niveles de Seguridad | |
| 3.5 Análisis de su Gestión de Recursos Humanos y Capacitación | |
| 3.6 Análisis de su Metodología de Contrataciones y Compras de recursos | |
| 3.7 Análisis de su Solvencia Patrimonial y Financiera | |
| 3.8 Otros puntos a tener en cuenta en la selección de un 3PL | |

4. DE LOS NIVELES DE SERVICIO Y COSTOS 39

- 4.1 Medición y conocimiento del tramo de la “SCM” por tercerizar
- 4.2 Niveles de Servicio y Costos por establecer
- 4.3 Indicadores posibles de evolución de Costos y Precios
- 4.4 Modalidades de Tarifas

5. COSTOS DE OPERACIONES LOGÍSTICAS 45

- 5.1 De los Costos Logísticos y la Rentabilidad Empresaria.
- 5.2 Las Dos Caras de una misma Moneda.
- 5.3 Los Costos No Controlables por las Partes.
- 5.4 Los Costos Posibles de Controlar y Mejorar.
- 5.5 Los Costos Ocultos y Contingentes de las Operaciones.
- 5.6 Conclusiones.

6. MODALIDADES MÁS HABITUALES DE CONTRATOS 51

- 6.1 En materia de Obligaciones y Derechos
- 6.2 En materia de Procesos
- 6.3 Aspectos Jurídicos a tener en cuenta

7. CONCLUSIONES 55

- 7.1 Desde la Estrategia Competitiva
- 7.2 Desde los Costos Empresarios
- 7.3 Desde las finanzas Empresarias

8. ANEXOS 57

Anexo I: Check List de Planeamiento para un Proceso de
“Tercerización Logística” (Modelo Simplificado)

Anexo II: Modelos orientativos de valorización de Oferentes

Anexo III: Modelo de Guía de Preguntas y referentes del
mercado

Anexo IV: Autores, Materiales y Bibliografía consultada

1. Objetivos e Introducción

18

1.1 Objetivos del Manual

1.2 Introducción

1.1 Objetivos del Manual

El Objetivo de este “Manual de Buenas Prácticas para la Contratación de Operaciones Logísticas” es brindar una herramienta de gestión a todos aquellos que estén interesados en realizar un exitoso proceso de contratación profesional de Servicios Logísticos.

Este Manual le permitirá, a quien siga sus lineamientos, obtener una valuación objetiva de cada uno de los Operadores que se hayan presentado como posibles proveedores y conocer cuáles son los servicios y recursos que ofrecen. De esta manera, podrán evaluar a proveedores de niveles de servicio semejantes, y que cumplan con los niveles de seguridad, responsabilidad, solvencia y sustentabilidad, en el tiempo, a los efectos de lograr una tercerización “Bien Hecha”, que el mundo de los negocios actuales necesita.

La base teórica del Manual le permitirá conocer en detalle cuáles son los aspectos clave que se deben tener en cuenta a la hora de una contratación de Servicios Logísticos, ya sea para almacenamiento, distribución o cualquier otro tipo de servicio prestado por un Operador. Las Planillas del Anexo II le permitirán plasmar en la práctica toda la información recogida de los distintos Operadores, y obtener una valuación final de cada uno de ellos, reduciendo de esta manera, la normal incertidumbre que se presenta en el momento de efectuar la contratación de todo un proceso logístico o una parte de él.

1.2 Introducción

El funcionamiento eficiente de la economía requiere de la mejora constante 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.

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”.

Los “servicios logísticos” que las empresas demandan obedecen a distintas necesidades y tienen las siguientes características:

- a. Una alta diversidad de servicios
- b. Una alta variación en la calidad de las instalaciones y el equipamiento
- c. Una alta variación en la funcionalidad de los sistemas que soportan las operaciones
- d. Una compleja descripción y medición de los niveles de servicio finalmente pactados.

Como consecuencia de esta complejidad, existen dos visiones a menudo contrapuestas según la óptica que se utilice:

- a. Las “Empresas Productoras y Distribuidoras” plantean que el servicio que reciben no siempre cubre sus expectativas de contratación, y que con el comienzo de la operación aparecen sorpresas imprevistas que deterioran el servicio y/o incrementan los costos.
- b. Los “Operadores Logísticos” plantean que los servicios requeridos por las empresas no son claramente definidos, que tampoco se evalúan correctamente sus capacidades técnicas ni sus inversiones en instalaciones y equipamiento. Por lo tanto, les es difícil establecer precios correctos que soporten adecuadamente el servicio que van brindar y las inversiones involucradas.

En este contexto se espera que un marco orientativo de la contratación de Servicios Logísticos sea una oportunidad para el desarrollo de la tercerización “Bien Hecha” y para la mejora de la gestión, de los Niveles de Servicio y de los costos de las empresas, mejorando, de esta manera, su Estrategia Competitiva.

En esta dirección, este Manual contribuye con pautas para el proceso que va, desde el planteo y decisión misma de tercerizar, hasta el inicio de las operaciones, incluyendo el análisis de las empresas

oferentes, la información mínima por incluir en la licitación, la elaboración de los pliegos y la redacción del contrato.

Una síntesis del presente Manual es que su aplicación le permitirá hacer un buen trabajo previo a la tercerización, reduciendo los costos posteriores.

2. Procesos logísticos habitualmente ofertados y demandados

22

2.1. Abastecimiento

2.2. Gestión de Almacenes

23

2.3. Transporte, Distribución y Cross Dock

2.4. Transporte Internacional

2.5. Gerenciamiento de la Red Logística

24

2.6. Seguridad física y Servicios de custodia

2.7. Gestión de Información y de Documentación

2.8. Otros Servicios Logísticos demandados

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

2.1 Abastecimiento

- a. Planificación del abastecimiento a las Plantas
- b. Recolección de materiales
- c. Bases de Cross-Dock
- d. Centros de consolidación
- e. Entregas secuenciadas a Planta (esquemas JIT)
- f. Manejo de embalajes
- g. Gestión en aduanas y puertos
- h. Devoluciones a proveedores
- i. Optimización de carga en los vehículos
- j. Control del aprovechamiento de la capacidad de los vehículos.

2.2 Gestión de Almacenes

- a. Recepción de materiales
- b. Desconsolidación de cargas y contenedores
- c. Almacenamiento
- d. Inventarios rotativos y generales
- e. Alarmas de nivel de inventario
- f. Tareas de valor (etiquetado-promociones)
- g. Administración de stocks e inventarios
- h. Preparación de pedidos
- i. Manejo de bases de Cross-Docking
- j. Controles cíclicos de inventarios
- k. Emisión de Notas de Embarque
- l. Administración de stocks en casa de clientes
- m. Gestión de recupero de mercaderías
- n. Repacking.

2.3 Transporte, Distribución y Cross Dock

- a. Distribución de corta y larga distancia
- b. Ruteo y Optimización de Vehículos
- c. Gestión de entregas
- d. Entrega con pallets certificados
- e. Manejo de áreas de despacho
- f. Procesos de Cross- Dock
- g. Administración de documentación y de valores
- h. Transporte de containers
- i. Transporte entre Plantas
- j. Transportes especiales
- k. Coordinación de retornos (Back-Hauls)
- l. Circuitos de recolección de materiales (Milk-run)
- m. Distribución a través de procesos de Cross-Dock a nivel regional o nacional.

2.4 Transporte Internacional

- a. Gestión de aduanas
- b. Administración de cargas en fronteras
- c. Documentación internacional de cruce
- d. Check points en corredores de transporte
- e. Planificación de embarques.

2.5 Gerenciamiento de la Red Logística

- a. Integración de la red
- b. Recepción de pedidos
- c. Administración de pedidos
- d. Recepción de proveedores en Plantas y Puertos
- e. Control de calidad en la recepción
- f. Planificación de rutas de distribución
- g. Seguimiento del status de las entregas
- h. Gerenciamiento de depósitos dedicados y depósitos multiclientes.

2.6 Seguridad física y Servicios de custodia

- a. Custodia satelital (GPS)
- b. Servicios de vigilancia vehicular
- c. Servicio de monitoreo
- d. Cobertura de Seguros a solicitud.

2.7 Gestión de Información y de Documentación

- a. Presentación periódica de indicadores (KPI)
- b. Mediciones de Productividades
- c. Mediciones de Inventarios
- d. Gestión de recupero de documentación de entrega
- e. Gestiones de cobranzas contra entregas
- f. Sistemas de información de entrega en tiempo real.

2.8 Otros Servicios Logísticos demandados

- a. Gestiones de Cuenta Corriente y recupero de pallets
- b. Logística reversa
- c. Control de cantidades y Control visual de calidad
- d. Preparación de productos para Promociones
- e. Packaging y terminado de piezas
- f. Embalajes especiales
- g. Administración de flota
- h. Tracking and Tracing
- i. Multimodalismo
- j. Otros Servicios según la solicitud del cliente y según el Sector (Instalaciones, Montajes).

En general, se ha observado con mayor frecuencia que los Operadores Logísticos deben 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 sus necesidades y que a la vez sea innovadora y superadora, buscando siempre el valor agregado.

3. De los análisis a efectuar sobre los oferentes (3PL) y la ponderación de sus recursos

26

3.1 Análisis sobre la Estructura de los Depósitos

27

3.2 Análisis sobre la Seguridad de las Operaciones

28

3.3 Análisis sobre las Coberturas de Seguros

29

3.4 Análisis sobre los Sistemas Informáticos y sus Niveles de Seguridad

33

3.5 Análisis de su Gestión de Recursos Humanos y Capacitación

34

3.6 Análisis de su Metodología de Contrataciones y Compras de recursos

36

3.7 Análisis de su Solvencia Patrimonial y Financiera

37

3.8 Otros puntos a tener en cuenta en la selección de un 3PL

En el momento de comenzar un proceso de Licitación para la determinación de Oferentes, y con el objetivo de que dicho proceso sea transparente, preciso, confiable, y que permita arribar a la mejor alternativa posible de tercerización, se deben efectuar, necesariamente, una serie de análisis sobre los Oferentes y sus recursos. En la presente guía se determinan la mayor parte de los mismos. Finalmente, la selección del modelo de análisis dependerá del proceso por tercerizar y de su complejidad.

3.1 Análisis sobre la Estructura de los Depósitos

Un análisis detallado de los depósitos y las bases de transferencia utilizadas por el Oferente, representa un aspecto clave en el proceso de contratación de una operación logística integral. Es por eso que para realizar dicho análisis, se deberá ser muy minucioso en el control de los ítems que se considerarán y, al menos, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

a. Localización geográfica:

Distancias desde los centros de producción y distancias a los centros de distribución. Ubicación geográfica de las bases de Cross-Dock utilizadas con respecto a cómo se realiza la distribución física. De este punto dependerá el tema de la accesibilidad y los cumplimientos de los niveles de servicio.

b. Datos generales del depósito:

Tipo de habilitaciones según los productos de que se trate: existencia de planos de detalle, evaluación de los metros cuadrados y los metros cúbicos, cantidad de posiciones físicas, existencia de elementos de seguridad de acuerdo a la solicitud del Dador de Carga.

c. Operatoria del depósito:

Análisis de las operaciones que se realizan en el mismo predio, verificación de la compatibilidad entre productos o las medidas de seguridad específicas en caso de multiproducto. Verificación de cómo se realizan en la actualidad los procesos de:

- Recepción de mercadería
- Almacenamiento
- Picking de productos.
- Verificación de lugares para carga de equipos
- Tipos de combustibles
- Mantenimiento de buenas prácticas en materia de cumplimiento de Normas de Seguridad e Higiene durante todo el proceso, incluyendo el cumplimiento de la eliminación de residuos.

d. Distribución desde el depósito:

Cantidad de metros de estacionamiento de vehículos para las operaciones de carga y descarga, cantidad de plataformas para la operación conjunta, lugares para el mantenimiento preventivo de los equipos rodantes, existencia de lugares para la administración del transporte.

e. Existencia de Contrato de Alquiler o Título de Propiedad del Oferente:

El objetivo es conocer el lugar donde se alojarán los productos de acuerdo a los tiempos del Contrato o convenio.

f. Equipos de Movimiento:

Análisis de los equipos de movimiento, su estado, antigüedad, verificaciones técnicas efectuadas, certificaciones de aptitud de entes reconocidos.

3.2 Análisis sobre la Seguridad de las Operaciones

Las condiciones de seguridad en los depósitos, plantas y transportes son un factor clave para la custodia de los productos que se almacenarán y distribuirán.

Las mayores barreras de seguridad para controlar el riesgo de un potencial siniestro (robo, hurto, desaparición, faltantes de mercadería, y otros siniestros), impactarán directamente disminuyendo los costos de las primas de seguro y el potencial lucro cesante debido a 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).

Algunas de las condiciones exigibles y fácilmente verificables son:

- a. Seguridad en el perímetro
- b. Seguridad en el exterior
- c. Control de ingresos a las plantas, oficinas y depósitos
- d. Control de las dársenas en los depósitos y las plantas
- e. Controles en la playa de maniobras
- f. Sistemas de seguridad
- g. Seguridad en vehículos de transporte
- h. Seguridad contra incendios
- i. Entrenamiento en Seguridad, Brigadas de Bomberos
- j. Garantía en la continuidad de la operación frente a los cortes de energía
- k. Planes de contingencia.

3.3 Análisis sobre las Coberturas de Seguros

La posición con respecto a la contratación de Seguros por parte del Operador Logístico, demuestra cuál es su capacidad de respuesta frente a un eventual siniestro.

Independientemente que el Seguro de la mercadería sea tomado por el titular o dueño de la misma, la cobertura, las compañías de seguros y el resto de las responsabilidades que toma el Operador Logístico, son la garantía que respalda este aspecto del servicio. En todos los casos, el mecanismo para confirmar el cumplimiento de esas condiciones por parte del Operador Logístico, es el de presentar Pólizas y Recibos de Pagos de seguros comprometidos en el servicio por brindar.

Condiciones y Seguros que se solicitarán al Operador Logístico:

- a. Responsabilidad Civil Comprensiva
- b. Seguro de Vida Obligatorio
- c. Riesgos de Trabajo (ART)

- d. Responsabilidad Civil Automotores
- e. Accidentes Personales (en el caso que sean Autónomos)
- f. Mercadería en Tránsito (no seguro propio)
- g. Mercadería en Almacenes (según el responsable)
- h. Todo riesgo operativo
- i. Calificación para Seguros de Caución
- j. Deberá analizarse eventualmente la calidad de las compañías de seguros involucradas en las coberturas.

3.4 Análisis sobre los Sistemas Informáticos y sus Niveles de Seguridad

a. Sistemas Informáticos

Para soportar una operación logística y poder garantizar los niveles de servicio acordados, es necesario contar con los sistemas informáticos adecuados a los servicios por brindar.

Este es un punto fundamental ya que, cada vez más, las operaciones dependen de las tecnologías informáticas imperantes. Por ello se menciona que los sistemas más comunes en operaciones logísticas, son:

- Sistema de Gestión de Almacenes

Comúnmente llamados WMS (Warehouse Management System), están orientados al manejo operativo de los Almacenes y entre sus funciones básicas cuentan:

- Recepción
- Almacenaje
- Preparación de pedidos (Picking)
- Cross-Docking
- Despacho
- Administración de la rotación del stock (FIFO-FEFO-LIFO)
- Trazabilidad de los productos
- Conteo cíclico
- Utilización de Código de Barras
- Utilización de Radio Frecuencia (RFID)

- Capacidad de interfaz con ERP o Sistema del Cliente
- Visibilidad de información vía Web (si fuera necesario).
- Voice Picking.

- Sistema de Gestión del Transporte

Comúnmente llamados TMS (Transportation Management System), están orientados a la administración de la flota, de los viajes que realizan, y de la documentación y órdenes transportadas. Las funciones más comunes son:

- Administración y gestión de la flota
- Control de documentación de los vehículos
- Manejo de esquemas tarifarios
- Rendición de la documentación de las entregas
- Administración de valores
- Capacidad de interfaz con ERP o Sistema del Cliente
- Administración de pallets y embalajes
- Visibilidad de información vía Web (si fuera necesario).

- Sistema de Ruteo

Comúnmente llamados R&S (Routing and Scheduling), están orientados a la planificación y optimización del transporte de distribución o abastecimiento.

- Sistema de Seguimiento de Ordenes

Comúnmente llamados Track & Trace, están orientados a dar visibilidad del estado de situación de las órdenes y pedidos de los clientes en la Web, en tiempo real.

- Sistema de Monitoreo de Flota

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 y la de seguridad.

Hay que verificar que el sistema haya probado sus niveles de alarma en casos de siniestros.

- Sistema de Atención al Cliente

Comúnmente llamados CRM (Customer Relationship Management), están orientados al seguimiento de la relación con los clientes. Registra todos los incidentes o novedades para una posterior mejora con una orientación personalizada.

- Sistema de KPI (Indicadores de gestión o Balanced Scorecard)

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 con los tiempos de entrega
- Cumplimiento de los tiempos de preparación y despacho estipulados
- Información sobre roturas o mermas de inventario
- Tiempos de entrega de la documentación
- Entregas e instalaciones diarias
- Existen KPI para cada parte del proceso
- Experiencia del operador en reuniones con sus clientes para el manejo de expectativas.

En general, hoy existen en el mercado varios modelos de sistemas como los mencionados. Se los halla bajo el formato de Desarrollo Propio, Compras de Sistemas Parametrizados o incluso Alquiler de Software Operativos.

b. Seguridad en los Sistemas

Los sistemas de información son una parte clave de la operación logística. Esto hace imprescindible asegurar su correcto y permanente funcionamiento. Por lo tanto, es necesario evitar la pérdida de la información y asegurar la continuidad del servicio informático, aún en los casos de falla de los equipos. Para lograr estos objetivos, el proveedor debería diseñar y mantener las siguientes políticas:

- Confidencialidad de los datos

Se debe contar con una política de acceso a los sistemas que evite el ingreso de personas no autorizadas a los datos de la empresa, tanto para su copia como para su modificación.

- Planes de Contingencia

Se debe contar con un plan de acción y con un equipamiento duplicado de servidores que permita que, ante problemas de funcionamiento de cualquier computador clave, la operación continúe sin afectar las actividades.

- Plan de Recuperación de los Datos

Se debe contar con una serie de políticas y procedimientos informáticos que permitan que, ante falla del hardware que contiene las bases de datos de la operación, se pueda recuperar toda la información necesaria de gestión.

Se debería contar con las siguientes políticas:

- Política de back-up
- Servidores duplicados para la recuperación de los datos
- Copia de back-up de datos en un lugar externo al centro de cómputos
- Vínculos que aseguren la comunicación entre los Servidores.

- Seguridad física de los centros de cómputos

Se debería contar con los siguientes dispositivos:

- Control de ingresos a los centros de cómputos
- Sistema de detección y extinción de incendio que no afecten a los computadores
- Generadores de energía alternativa
- Capacidad de monitorear la operación durante todo el horario operativo.

3.5 Análisis de su Gestión de Recursos Humanos y Capacitación

Como es conocido, la eficiencia de las Operaciones Logísticas dependerá en gran medida de los Recursos Humanos, de los niveles de supervisión y gerenciamiento que el Operador posea y de la relación entre éste y sus clientes. Es por ello que constituye uno de los puntos fundamentales por analizar.

Hay dos clases de aspectos que las empresas suelen evaluar:

a. Los relacionados con el encuadramiento sindical y con el cumplimiento de las obligaciones remunerativas y de cargas sociales que correspondan en cada caso. Este es un aspecto fundamental en el futuro desarrollo de la relación entre el cliente y el Proveedor, y hace a uno de los costos más relevantes de las Operaciones Logísticas. Su incumplimiento dispara los conceptos de “solidaridad” vigentes.

b. Los relacionados con la solvencia Técnica y Profesional del personal involucrado en las Operaciones Logísticas. En este punto se suelen analizar: la experiencia concreta en operaciones similares; la formación teórico-práctica acerca de las buenas prácticas logísticas; la existencia de sistemas de incentivos a nivel de supervisión; los sistemas de medición de productividad de cada colaborador; los análisis de la rotación y antigüedad del plantel; la existencia de Planes de Capacitación Interna y de Mejora Continua para todos los niveles operativos, comerciales y gerenciales, en todos los aspectos relacionados a las Operaciones y a las tecnologías con las que se administran las mismas; la participación de los colaboradores de la empresa en la Capacitación Externa, en los Grupos de Trabajo y en los Encuentros con colegas de todos los sectores; su participación en Cámaras y Asociaciones Profesionales, vinculadas al ámbito de la Logística Empresaria.

El análisis de estos aspectos determinará la calidad de la gente y, en consecuencia, la calidad del proceso. También permitirá evaluar los

aspectos jurídicos que deben cumplirse en toda tercerización exitosa. Un aspecto fundamental para tener en cuenta es el grado de integración que puede tener el personal de la empresa que va a tercerizar un proceso o parte de éste, con el personal del Operador. **En el mundo de las operaciones de hoy se ha entrado en una etapa de la integración donde se busca, al mismo tiempo, la Eficiencia y la Eficacia en las Operaciones conjuntas.**

3.6 Análisis de su Metodología de Contrataciones y Compras de recursos

Este es otro punto fundamental. Todos los Operadores Logísticos trabajan con un determinado “mix” de recursos propios y recursos de terceros en materia de mano de obra de operaciones, mano de obra de seguridad, transportes, metros cuadrados y equipamiento. Ningún Operador de envergadura podría tener una estructura propia al 100 % pues estaría sujeto a las oscilaciones propias de los mercados y entraría en una zona de riesgo potencial que no sería conveniente para ninguna de las partes involucradas.

En estos tiempos de cambio, producto de la globalización de los mercados y las empresas, se ha establecido como nuevo paradigma que lo importante no es ser el propietario de la cadena de distribución, sino poder controlar la misma. Para ello, se debe contar también, en el nivel de los Operadores, con una Metodología y un Sistema de Contratación de Recursos.

La empresa debe contar con un Sistema de Control de los Recursos que contrata, sea control de:

- a. Las denominadas Agencias de Personal
- b. Empresas de Seguridad
- c. Contrato de Seguros
- d. Contratos de Transporte.

Los Sistemas de Contratación de los tres primeros son de mayor conocimiento y se han mencionado en los puntos correspondientes del presente Manual. Esencialmente, corresponden a la verificación que se contrate con empresas de reconocida solvencia y al cumpli-

miento de las obligaciones sociales y fiscales de éstas. En general, los Operadores Logísticos tienen sistemas de control mensual sobre estas contrataciones, a través de auditorías periódicas y la solicitud de información. Otro hecho que muestra la eficacia de estas contrataciones es la ausencia de juicios o demandas en contra del Operador y sus clientes.

Contratación de Transporte

La Contratación de Transporte es un punto vital sobre el cual el Operador o los Operadores seleccionados, deberán explicitar el sistema que tienen para el control de la incorporación de la flota. Los temas que deberán verificar dentro de este punto se relacionan con:

- La aplicación de la Ley N° 24 653 (RUTA) y su Reglamentación.

A través de su aplicación se están generando las condiciones legales que permitan el funcionamiento de un servicio eficiente, seguro y con capacidad necesaria para satisfacer los requerimientos de la demanda en un mercado, cuyos precios se determinan por la libre interacción de la oferta y la demanda.

Para cumplir con los objetivos determinados, el Artículo 6 de la ley ha creado el REGISTRO ÚNICO DEL TRANSPORTE AUTOMOTOR (RUTA), mediante el cual deben inscribirse, como condición ineludible para ejercer esta actividad, todos aquellos que realicen transporte o servicios de transporte en carácter de actividad exclusiva o no.

- Otros controles que debe cumplir el Operador

En materia de transportes, todo Operador tiene un Manual Interno de Contratación en el que se desarrollan sus condiciones como comprador de transporte seguro.

En general, se refieren al cumplimiento de las siguientes normas:

- Documentación Impositiva
- Documentación de la unidad
- Documentación del chofer y de los acompañantes
- Licencia Nacional Habilitante
- Control de la cobertura de seguros
- Condiciones de seguridad solicitadas
- Aceptaciones de las condiciones de seguridad.

Todas estas normas funcionan como un calibre “pasa o no pasa”, ya que de esta evaluación dependerá la seguridad de la carga y las responsabilidades del Operador y del Dador. Por este motivo son de cumplimiento obligatorio.

Estos condicionantes crecen y se complementan cuando se trata de mercadería con Grado de Peligrosidad, ya que necesita de habilitaciones específicas. La calidad de estos controles hace a la seguridad futura del contratante.

3.7 Análisis de su Solvencia Patrimonial y Financiera

Conocer la situación económico-financiera de nuestro Operador logístico, nos permite identificar su capacidad para hacer frente a sus responsabilidades devenidas de su accionar empresario.

En tal sentido, la utilización de índices que midan la capacidad de endeudamiento, la liquidez o liquidez “ácida”, márgenes de rentabilidad y el resto de los indicadores patrimoniales, nos permitirán saber, en forma clara y objetiva, qué posible Operador es más sólido patrimonial y financieramente.

La información contenida en los Estados Contables del Operador y su comparación con los estados de años anteriores, permiten ver la evolución de la empresa, conocer cómo se desarrollaron sus actividades, y el resultado de las proyecciones previstas por su Directorio en las “Memorias” que los acompañan.

No menos importantes son los datos que nos brinda la lectura de las

“Notas a los Estados Contables” y que podemos sintetizar en restricciones a la disposición de Activos, contingencias, métodos de valuación de los activos y otros temas afines.

Con toda la información brindada podremos evaluar el impacto que nuestro contrato provocará en la actividad actual del posible operador y así, establecer esquemas adicionales que posibiliten “proteger” la responsabilidad ante situaciones no deseadas.

La exigencia de presentación de garantías, el cumplimiento de las normas previsionales e impositivas, y el análisis detallado de las solvencias fiscales, económicas, financieras y técnicas son la base indispensable para una correcta evaluación de los Oferentes.

Asimismo, en este punto será importante tener en cuenta quién constituye el Directorio de la empresa, quiénes son sus accionistas mayoritarios, qué experiencia cuentan dentro del negocio logístico, con qué recursos gerenciales disponen.

Se trata de un servicio, y por ello todo esto cuenta mucho más que en un producto de un proceso industrial.

3.8 Otros puntos a tener en cuenta en la selección de un 3PL

Aunque pertenezca al campo del criterio empresarial de cada organización, existen una serie de pautas adicionales a los 7 puntos hasta ahora mencionados que colaborarán en la mejor selección del Operador. Sólo para mencionar algunos:

- a. La reputación y antigüedad con otros clientes
- b. Los antecedentes empresarios
- c. La orientación estratégica del operador
- d. Sus iniciativas de calidad
- e. Su proactividad durante el proceso de selección
- f. El potencial de crecimiento que posea
- g. La vocación de realizar inversiones en su Negocio
- h. El compromiso de creatividad mostrado (se trata de un proceso y no de un producto)

- i. La experiencia en el negocio específico
- j. La comprensión inicial de la problemática por encarar
- k. La flexibilidad operativa y el expertise en el Sector
- l. Los niveles de confidencialidad mostrados
- m. La capacidad de realizar un servicio y diseño adecuado (solución “caso por caso”)
- n. La capacidad de generar servicios adicionales de valor agregado al del transporte y el almacenamiento (Montaje, Instalación de equipos)
- o. Que se trate de un Operador Logístico para quien la Operación sea su negocio principal y a la cual esté vinculado a través de numerosos clientes.

Se deberá tener en cuenta que un proceso de tercerización constituye una alianza y que por ello suele pasar que existan plazos más largos que en una Compra-Venta comercial, en especial cuando existan inversiones involucradas o curvas de aprendizaje muy largas y costosas. Debemos tener en cuenta que con nuestro aliado deberemos compartir información, conocimientos, planes operativos, es decir, tener confianza en forma mutua. También deberemos tener en cuenta “la química” (piel) en la relación y la compatibilidad empresaria.

4. De los niveles de servicio y costos

40

4.1 Medición y conocimiento del tramo de la SCM por tercerizar

4.2 Niveles de Servicio y Costos por establecer

41

4.3 Indicadores posibles de evolución de Costos y Precios

42

4.4 Modalidades de Tarifas

4.1 Medición y conocimiento del tramo de la SCM por tercerizar

Este es un tema que resulta de vital importancia. Debemos tener en claro qué podría ser tercerizado, dónde comienza el proceso por tercerizar y dónde finaliza, conocer dicho proceso y su costo asociado, saber qué tipo de problemática se tratará de resolver a través de la tercerización, qué beneficios se esperan de dicho proceso en comparación con la forma de administración actual. Muchas tercerizaciones quedan en la nada debido a que las empresas no tienen una estrategia para la misma. Se debe conocer no sólo el costo real previo a la tercerización sino también, y fundamentalmente, los Niveles de Servicio que se desean lograr y los que el cliente realmente desea. Este parece un tema sencillo de resolver pero es, posiblemente, uno de los de mayor dificultad en la medición. **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.**

4.2 Niveles de Servicio y Costos por establecer

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 claros los parámetros de información sobre la operación por cotizar y por seleccionar. Este suele constituir el mayor problema para poder cotizar en forma efectiva la operación planteada; es decir, que se debe conocer no sólo dónde comienza un proceso y dónde termina, sino también temas tales como:

- a. Volúmenes previstos
- b. Estacionalidad de los mismos
- c. Picos durante el año y picos durante el mes

- d. Rotación de los inventarios
- e. Diferencias de inventarios y roturas estándares del producto
- f. Tratamiento de las mercaderías
- g. Existencia de un Proceso escrito
- h. Mención de Operaciones Eventuales o Extraordinarias que se puedan presentar durante la vigencia
- i. Inversiones necesarias a realizar o a tener disponibles
- j. Modalidades y características de entrega de los clientes a los clientes finales.

Y muchos parámetros más, que en definitiva permitan un mejor análisis, una mayor transparencia en los costos y un comienzo de relación exitosa y que constituye un modelo de “ganar-ganar” para ambas partes.

Al instrumentarse los acuerdos que amparan un Servicio Logístico, debe destacarse la conveniencia mutua – entre Operador y Cliente – en incluir la estructura de los costos del servicio que se prestará, como así también, el establecimiento de las principales variables que mejor reflejen 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, facilitándoles a las partes, la tarea de análisis de los desvíos en los precios y mejorar nuevamente los resultados para ambas partes.

No menos importante, y esto hace al mantenimiento del equilibrio, 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.

4.3 Indicadores posibles de evolución de Costos y Precios

Como se mencionaba en el punto anterior, existe una relación biunívoca entre los distintos niveles de servicio y los costos asociados a

cada uno de ellos y, además, suele existir, con el transcurso del tiempo y por efecto de oscilaciones generalizadas o por cambios de una o más componentes, subas o bajas en los costos de una determinada operación. Esto hace que sea necesario promover entre las partes algún mecanismo de modificación en alza o en baja de estas tarifas, ya que en caso contrario no se mantendrían en el tiempo las condiciones económicas ni los niveles de servicio pactados entre las partes.

Ya se ha hecho referencia a que el precio de los servicios de Operaciones Logísticas como las descritas en el Punto 2 (procesos demandados y ofertados, o de otros servicios complementarios relacionados) se pactan de forma transparente y diferenciada, teniendo en cuenta las circunstancias y características de cada uno de los servicios.

Cuando se prevea que durante el periodo de vigencia del acuerdo, pudiera producirse algún cambio en el precio inicialmente acordado, se pactará un plazo razonable de preaviso en el que aquella de las partes intervinientes que plantee su modificación, deberá ponerlo en conocimiento de la otra.

Es aquí donde resulta muy importante tener en claro la descripción de los niveles de servicio. Una alteración significativa y prolongada en dichos niveles puede producir un cambio tarifario, ya sea con tendencia a la baja o con tendencia al alza.

La otra modificación posible es la alteración de los valores de los componentes de los costos. Esta alteración se verá reflejada en las fórmulas de costo pactadas y que son parte del acuerdo comercial. En su ausencia, podrán utilizarse indicadores de público conocimiento que reflejen las variaciones de los costos y cómo estos impactan dentro de las tarifas. Estos indicadores podrán ser indicadores clave de la misma actividad, tales como el Índice Fadeeac, que mide la evolución de los costos de transporte, o el Índice CEDOL, que mide la evolución de los costos de una operación logística, con transporte incluido, o el Índice CEDOL sólo para operaciones de Almacenamiento. También existen otros índices de público conocimiento, que son genéricos y que podrán utilizarse en forma parcial o total dentro de una fórmula predeterminada con el cliente.

Como final del presente punto se vuelve a la importancia que tiene en los procesos de tercerización el hecho de trabajar con una estructura de costos y niveles de servicio vinculados de tal manera que la relación sea transparente e inequívoca.

4.4 Modalidades de Tarifas

Dentro del mercado, existen distintas formas de tercerización logística. En general se verifica que las formas se adaptan a lo pactado entre el cliente y el proveedor

Las combinaciones de tarifas pueden darse entre:

- a. Bulto entregado
- b. Tonelada o metro cúbico entregado
- c. Metro cuadrado o metro cúbico de depósito
- d. Cantidad de posiciones
- e. Por paquete de distribución país o por área geográfica determinada
- f. Tarifas fijas y una componente variable en función de la actividad
- g. Ajuste de volúmenes crecientes o decrecientes
- h. Porcentajes sobre ventas
- i. Porcentajes sobre ventas crecientes o decrecientes (según los volúmenes de facturación y el tipo de entregas)
- j. Por administración
- k. Mejoras continuas que se distribuirán entre las partes
- l. Partes de costos fijos y partes con incentivos.

Existen muchas más, aunque la siguiente puede tomarse como una norma general:

“Las formas de aplicación de tarifas siempre deben buscar la mayor transparencia, la mayor variabilidad y, al mismo tiempo, eliminar los controles burocráticos para ambas partes; deben buscar el método que pueda medir el servicio y el costo para el Cliente y para el

Proveedor, de manera tal, que se puedan ir monitoreando los cambios ocurridos en el mercado, en los niveles de servicio y poder medir cómo impactan en los costos”

Estos costos y tarifas están directamente relacionados a cómo evolucionan, no sólo los aumentos de costos unitarios que se puedan producir, sino también a cómo cambian los principales parámetros de servicio con los cuales se construyeron las propuestas, sean cambios geográficos, cambios en los volúmenes o cualquier tipo de cambio que implique una modificación de las pautas contratadas. También suelen colocarse según los usos y las costumbres de cada sector, incentivos y penalidades, pero cada vez más se está en la línea de colocar incentivos de cumplimiento riguroso y menos cantidad de penalidades ya que éstas, no benefician a ninguna de las partes implicadas en el proceso de tercerización.

5. De los Costos de Operaciones Logísticas.

46

5.1 De los Costos Logísticos y la Rentabilidad Empresaria.

47

5.2 Las Dos Caras de una misma Moneda.

47

5.3 Los Costos No Controlables por las Partes.

47

5.4 Los Costos Posibles de Controlar y Mejorar.

49

5.5 Los Costos Ocultos y Contingentes de las Operaciones.

50

5.6 Conclusiones.

5.1 De los Costos Logísticos y la Rentabilidad Empresarial.

Como la experiencia muestra, el tema de los Costos Logísticos es cada vez más un tema de alta prioridad en el mundo de las organizaciones, en el caso de los denominados Operadores Logísticos la existencia de una estructura de costos que brinden niveles de servicio adecuados a las operaciones de sus clientes constituye la variable fundamental de su proceso de Rentabilidad Empresarial. En cambio para las empresas Generadoras de Carga el tema pasa por que la estructura de Costos logísticos que utilice, sea propia o de terceros sea una estructura que le permita brindar servicios a sus clientes finales a través de una operación de alta productividad, con fuerte coordinación y sincronización entre las distintas estructuras de costos y que solo se utilicen los activos necesarios para los niveles de servicio que se hayan pactado con sus clientes.

El cumplimiento de los niveles de servicio y del proceso logístico de las operaciones debe generar beneficios para todas las partes intervinientes en la cadena, de manera tal que las organizaciones en general y los Operadores Logísticos en particular, sobrevivan a los tiempos de cambio, se desarrollen y continúen creciendo y cumpliendo con todas sus obligaciones empresarias.

En este último caso, el de los Operadores Logísticos, CEDOL ha ideado el CODIGO DE BUENAS PRACTICAS EMPRESARIAS PARA OPERADORES LOGISTICOS, instrumento que permite a través de un minucioso y pormenorizado procedimiento, certificar el cumplimiento de los 13 principios que componen las Buenas Prácticas. Entre ellos...” existe uno, el número 3, “Principio de Sustentabilidad en el Tiempo” que hace referencia específicamente al tipo de Servicio brindado y su relación con sus clientes y con el mercado. Para este, es de vital importancia el contar con una buena administración económica y financiera que le permita advertir las variaciones en la rentabilidad a través del tiempo, logrando:

- Mantener sus niveles de servicio tal como fueron pactados con el cliente.
- Actualizar y mantener sus recursos Tecnológicos y de Inversión.
- Fidelizar y fomentar el desarrollo de sus colaboradores.
- Satisfacer a sus accionistas.

5.2 Las Dos Caras de una misma Moneda.

A lo largo del presente Manual se ha mencionado en reiteradas oportunidades el tema de los Costos Logísticos y sobre todo lo referente a que “NIVELES DE SERVICIO Y LOS COSTOS DE ESTOS NIVELES DE SERVICIO” constituyen lo que hemos denominado “Las dos caras de una misma Moneda” pues ambos están biunívocamente relacionados. Como se mencionaba en el Capítulo 4 hay que tener en cuenta los parámetros a medir sobre el nivel de servicio y lo más importante es el mantenimiento de las condiciones pactadas al tomar el servicio.

Si bien existen toneladas de publicaciones que se refieren al tema de “Costos Logísticos” su manera de cálculo, medición y control, se hace necesario agregar solo algunas referencias sobre el comportamiento de los costos de este tipo de operación.

La principal característica de los denominados “Costos Logísticos” son la alta variedad y la manera en que los mismos se presentan dentro de las organizaciones, la otra aclaración es que para las empresas tanto generadoras de carga como los operadores logísticos es necesario tratar de identificar los costos en logística con nitidez, de manera tal de poder gerenciar los mismos. Una de las ventajas de la tercerización de todo o de parte del proceso logístico es que los mismos son más fácilmente identificables y medibles.

5.3 Los Costos No Controlables por las Partes.

La mayor parte de los costos logísticos tercerizados u organizados en propio por el generador de carga tienen una serie de componentes que no son controlables ni por uno ni por otro y tienen la característica de ser costos bien documentados y de difusión pública, tales como:

- a) Los costos de la Mano de Obra Directa:
Donde prácticamente el 100 % de las operaciones logísticas referidas al tipo de operaciones descritas en el Capítulo 2 del presente Manual: “Procesos Logísticos habitualmente ofertados y demandados” están encuadradas dentro del Decreto 40/89 que contiene a los trabajadores del sector Logístico y

Transportes y por ende ante la variación en los niveles salariales, corresponderá con el incremento en la medida de la participación de este tipo de costos dentro de los costos logísticos totales acordados.

b) Los costos de los combustibles:

Constituyen un costo muy significativo para la operación de transporte de los bienes en larga y media distancia y también afecta el costo de distribución pero en menor medida ya que aquí la variable más importante es el tiempo de distribución. Es claro que ni el Operador Logístico ni la empresa cliente del servicio pueden disminuir el impacto del incremento de los costos en los combustibles.

Estos dos costos son los más fácilmente identificables y además si uno analiza una operación logística “Modelo” o los indicadores que sobre el tema existen hoy en plaza, se verá que estos dos costos constituyen un porcentaje importante y mayoritario de los costos logísticos totales.

La característica de estos costos es que los mismos están totalmente expuestos ante la suba o baja de los mismos ya que no son bienes que puedan acaparse o almacenarse previamente, por ello ante las variaciones en alguno de los mencionados los mismos deben ser devengados y aceptados en tiempo real dentro de los costos, caso contrario lo que se ha verificado es que la aprobación se prolonga y se termina trasladando hacia el tiempo con las consiguientes pérdidas de beneficio a las cuales por su magnitud se está expuesto.

Existen una serie de costos adicionales a los mencionados que cada vez más no constituyen un costo controlable por el Operador Logístico, tal como: la pérdida de productividad en el transporte de distribución por la situación de cortes de calles, rutas, aumento del tiempo de tránsito, aumento demográfico y de cantidad de vehículos, aumento del delito de piratería del asfalto y otros por el estilo. Todos hechos que se vienen registrando en los últimos años y que han producido una baja importante en la productividad de los recursos de transporte. Para estos y todos los costos adicionales se deben utilizar Tips o KPIs que midan el desempeño de cada factor que hace a la cadena logística y poder de común acuerdo ir modificando los ruteos o los tiempos de entrega o anticipar las salidas o aplicar las mejores medidas para recuperar la productividad. En caso que no se recupere la misma constituye un nuevo costo no controlable y deberá ser reconocido y negociado con el cliente.

5.4 Los Costos Posibles de Controlar y Mejorar.

Como se menciona dentro del presente Capítulo, existe bibliografía más que abundante sobre el tema de Costos Logísticos, los mismos se manifiestan a través de todo el proceso. También ocurren dentro de los subprocesos operativos que constituyen la logística, es por esto que muchos de ellos se dan por la falta de Coordinación y Sincronización, así como puede suceder que la falta de calidad en el servicio brindado, sea la causa de ese costo. La mayor parte de estos costos son posibles de controlar a través de Indicadores de Gestión y también son viables de introducir en un proceso de mejora continua entre cliente y proveedor. Cada vez que se mejore un indicador de falta de eficiencia, se va generando un incremento en el valor agregado por la disminución de un costo superfluo.

La gestión de costos operativos entre el generador de carga y la empresa de Operaciones debe de hacer mucho hincapié en esta función de eliminar los costos de la no calidad y la falta de coordinación y sincronización pues son uno de los drivers generadores de costos mas importantes y muchas veces los mismos suelen ser dejados de lado por falta de mediciones o falta de control.

5.5 Los Costos Ocultos y Contingentes de las Operaciones.

En la función logística, suelen presentarse costos operativos que no siempre fueron informados o calculados o convenientemente dimensionados en el momento de inicio de la operación. Parte de esos costos son las modificaciones en los niveles de servicio no detectadas o negociadas en cada oportunidad, lo mismo pasa con una serie de elementos que se deben tener en cuenta en el momento del análisis de una determinada cotización por parte de un Operador Logístico, algunos de estos parámetros ya mencionados en el punto 4 son:

- a) Volúmenes previstos.
- b) Estacionalidad de los mismos.
- c) Picos durante el año y durante el mes.

- d) Rotación de los inventarios.
- e) Diferencias de Inventario y roturas estándares del producto.
- f) Normas de Tratamiento del producto.
- g) Mención de operaciones eventuales o extraordinarias que se puedan presentar durante la vigencia del contrato.
- h) Inversiones necesarias a realizar o tener disponibles.

Por lo que se suele observar, cualquier cambio significativo en la modalidad del servicio y que el mismo no haya sido previsto, origina o un costo de ociosidad si en realidad los volúmenes tienen un comportamiento menor del proyectado o a la inversa un posible costo por búsqueda de recursos adicionales fuera de lo presupuestado.

Lo mismo sucede con el comportamiento de los volúmenes de la operación, si proyectamos un determinado volumen de acuerdo con el cliente y luego ese volumen disminuye y mantenemos la gente, se origina un costo de improductividad y si luego el mismo volumen sube por sobre la normal proyectada y recupera los volúmenes anteriores perdidos debemos optar por el pago de horas extras lo cual le produce al Operador un costo incremental mas alto que el anterior.

Siempre la operación es algo que se va modificando y por ello deberemos evitar los costos ociosos o costos por sobre movimientos y también el resto de los costos contingentes que se dan por esas mismas variaciones, por ejemplo quedar con un plantel superior de vehículos y gente por sobre lo proyectado.

5.6 Conclusiones.

“El manejo de costos en forma eficiente y eficaz se logra conociendo al máximo todos los detalles de la operación. El establecimiento de Ratios de Medición y Modelos de Información sobre el contexto nos ayudan a evidenciar los cambios producidos. Hay que tratar de anticiparse a sus movimientos oscilatorios y de esa manera mejorar el nivel de gerenciamiento de los mismos”

Nuestra sugerencia:

Pactar con el cliente o dador de carga la utilización de ratios que evidencien las variaciones en el servicio y en sus costos y convenir métodos que permitan considerar los efectos de sus variaciones sobre los precios de los servicios en su justa incidencia

6. Modalidades más habituales de contratos

52

6.1 En materia de Obligaciones y Derechos

53

6.2 En materia de Procesos

6.3 Aspectos Jurídicos a tener en cuenta

6.1 En materia de Obligaciones y Derechos

En materia de Obligaciones y Derechos, los contratos siguen las siguientes líneas:

a. Una duración que se predetermina de común acuerdo. La extensión de estos contratos, depende de varios factores, entre ellos, la complejidad de la operación y la inversión que debe realizarse.

b. Estos contratos fijan derechos y obligaciones entre las partes en materia de:

- Volúmenes previstos y estacionalidad
- Rotación de los inventarios
- Tiempos de operación y entregas en todas las áreas geográficas
- Tiempos de entrega de la documentación
- Objetivos en materia de niveles de servicios
- Inversiones por realizar
- Seguros sobre la mercadería
- Tratamiento de las diferencias de los inventarios
- Estándares de roturas
- Tratamiento de las mercaderías
- Tiempos y periodicidad de entrega de la documentación y el KPI
- Multas por incumplimientos y demoras
- Causas para la interrupción del servicio por cualquiera de las partes
- Planes de mejoras
- Otras, según las características de la operación y de los productos que se trate.

c. La experiencia indica que es conveniente fijar cómo salir de la relación en el momento de la finalización del contrato, aun cuando ese momento esté muy lejos.

d. En muchas oportunidades se suelen firmar convenios de confidencialidad.

6.2 En materia de Procesos

En general, los procesos suelen figurar en cuerpos anexos al principal. En ellos figura una descripción de los procesos que se están tercerizando. Se realiza de esta manera a fin de facilitar una modificación futura, en caso de que se produzcan cambios en los niveles de servicio, en las locaciones, en los sistemas u otro tipo cambios en los que sea conveniente registrar.

En estos anexos suelen figurar:

- a. La descripción del servicio que se terceriza
- b. La descripción de la operaciones y sus Normas de Calidad
- c. Los lugares donde se llevarán a cabo las operaciones
- d. Las normas de los sistemas que se utilizarán
- e. Las normas de comunicaciones e intercambio de datos
- f. Las normas de Seguridad y Seguros
- g. Las normas de estiba y tratamiento de los productos
- h. Los tiempos y las formas de la toma de los inventarios
- i. Los parámetros utilizados para la cotización del servicio
- j. Las fórmulas de costeo consensuadas
- k. Los nombres de los puestos y las personas que serán responsables de la operación y del intercambio de información
- l. Otros específicos según el tipo de Operación de que se trate.

6.3 Aspectos Jurídicos a tener en cuenta

En prácticamente todos los convenios que se realicen en materia de tercerización Logística, resulta conveniente formalizarlos de la mejor manera jurídica posible, de tal manera que se protejan los derechos del denominado Dador de Carga y se fijen las obligaciones y los derechos mutuos.

Las Empresas tienen distintas alternativas para formalizar los acuerdos operativos, comerciales, y de servicios alcanzados y por imple-

mentar a través de un proceso de tercerización. Debemos saber que los mismos se pueden formalizar a través de contratos y también, a través de Órdenes de Compra, pero en las tercerizaciones confluyen varios tipos de encuadramientos, algunos de los cuales, provienen de las leyes del Código Civil y otros, de las leyes del Código Comercial.

También es importante comprender que en un Contrato de Tercerización Logística participan, en forma directa o indirecta, varios cuerpos de leyes referidos a temas como: legislación laboral, leyes sobre Transportes y Tránsito, leyes sobre Seguros y Seguridad, leyes sobre Alquileres Muebles e Inmuebles, leyes de Medio Ambiente y otras relacionadas con la tipología del servicio que se tercerizará.

Es por ello que se sugiere siempre recurrir al asesoramiento profesional de abogados expertos en estos temas o a abogados corporativos que nos puedan guiar en la resolución de estos contratos.

7. Conclusiones

56

6.1 Desde la Estrategia Competitiva

57

6.2 Desde los Costos Empresarios

6.3 Desde las Finanzas Empresarias

La tercerización de procesos no es una fórmula mágica. Cada organización deberá buscar la solución más apropiada para el cumplimiento de sus objetivos de servicios y costos. Lo que sí ha quedado fehacientemente demostrado es que la tercerización, es una herramienta estratégica que brinda resultados significativos, en la medida en que dicho proceso ha sido **“Bien Hecho”** y este es el objetivo que persigue el presente Manual de Buenas Prácticas de Contratación.

Las experiencias de los que participaron en la elaboración del presente Manual, y el análisis de la bibliografía consultada, muestran las ventajas que produce la tercerización. Estas ventajas pueden medirse desde tres puntos de vista:

- 6.1 Desde la estrategia competitiva
- 6.2 Desde los costos empresarios
- 6.3 Desde las finanzas empresarias.

Nuevamente cabe destacar que estas ventajas sólo se registran cuando el proceso de tercerización ha sido “Bien Hecho”.

Sólo para identificar algunos de los impactos de la tercerización, mencionamos:

6.1 Desde la Estrategia Competitiva

Se ha podido observar que a las Empresas les permite:

- a. Concentrar los esfuerzos de la organización en su negocio específico, en aquellas actividades donde hay mejores ventajas competitivas o les resultan más rentables.
- b. Obtener una homogénea, medible y más transparente batería de KPI.
- c. Incrementar su Nivel de Flexibilidad ante cambios en los volúmenes de almacenamiento y distribución.
- d. Al realizar un trabajo en equipo, les brinda una mayor posibilidad de aumentar su productividad, su competitividad y los procesos de Benchmarking.
- e. Posibilidades de globalizar toda la SCM dentro de la

región en un solo operador o en varios operadores vinculados entre sí.

6.2 Desde los Costos Empresarios

Se han podido observar las siguientes ventajas:

- a. Como está sugerido en el presente Manual, para implementar un proceso de tercerización necesariamente se debe primero MEDIR, y esto es de por sí, una ventaja significativa
- b. A través de procesos de consolidación, permite, mínimamente, mejorar los costos por capacidad ociosa o por la utilización de recursos compartidos
- c. Al tercerizar se tiende a una mayor posibilidad de variabilidad de los denominados Costos Fijos de la Operación
- d. Permite en forma más rápida y efectiva mejorar la implementación de procesos de Mejora Continua en Costos y en Niveles de Servicio
- e. Permite una mejor y más rápida medición del Costo Logístico total o del tramo que se trate.

6.3 Desde las Finanzas Empresarias

La tercerización permite:

- a. Liberar capital improductivo invertido en actividades que no necesariamente son parte del Core Business de la Empresa (Warehouses, Sistemas Logísticos, Vehículos, entre otros)
- b. Mejorar las mediciones sobre los Niveles de Inventario y exponer, en forma más clara, el Costo de Mantenimiento de Inventarios
- c. Permite mejorar el Indicador de Retorno sobre la Inversión en los Balances Contables.

Para lograr que la tercerización cumpla con los objetivos fijados, con

la Estrategias planteadas y con el mejor Nivel de Servicio a costos compatibles con dicho nivel y con el mayor grado de Seguridad, es que se ha redactado el presente Manual que pretende servir de guía para una tercerización exitosa.

Un punto para destacar es que para encarar un proceso de tercerización, previamente las empresas deben prepararse para el proceso, en especial cuando se trate de tercerizaciones de volumen significativo y que, hasta el momento, se hayan llevado a cabo dentro de la estructura de la Organización.

8. Anexos

60

ANEXO I

Check List de Planeamiento para un Proceso de
“Tercerización Logística” (Modelo Simplificado).

75

ANEXO II

Modelos orientativos de valorización de Oferentes.

89

ANEXO III

Modelo de Preguntas y referentes del mercado.

95

ANEXO IV

Autores, Materiales y Bibliografía consultada.



Anexo I

Check List de Planeamiento para un Proceso de Tercerización Logística (Modelo Simplificado)

60

7.1 ¿Por qué tercerizar?

7.2 ¿Qué podría ser tercerizado?

61

7.3 El desarrollo de una estrategia

62

7.4 Identificación de potenciales proveedores

63

7.5 Selección del proveedor

64

7.6 Entender y evaluar el costo de la tercerización

65

7.7 Definir las expectativas

66

7.8 Desarrollo del contrato

68

7.9 Establecer las políticas y los procedimientos

7.10 La implementación

69

7.11 Gerenciando la relación

70

7.12 Siendo un buen partner

71

7.13 Resumen del Anexo I

La presente guía constituye un rápido recordatorio de todo un proceso de tercerización y cómo trabajarlo para que se transforme en un proceso exitoso.

El objetivo del siguiente punto es realizar un “Check List” de planeamiento estratégico y operativo para la Planificación y el Gerenciamiento de un Proceso de Tercerización en Logística desde su inicio, cuando se detecta la necesidad, hasta su finalización. Sólo se lo debe tener en cuenta como una pequeña guía para el proceso.

7.1 ¿Por qué tercerizar?

- a. Retorno sobre Activos
- b. Productividad de la mano de obra
- c. Flexibilidad
- d. Exposición al riesgo laboral
- e. Costos
- f. Estrategia de la Compañía
- g. Servicio al Cliente y Servicios Especializados (Just in Time, consolidación de órdenes de entrega, packaging y order fulfillment and e-commerce)
- h. Tecnología de la información.

7.2 ¿Qué podría ser tercerizado?

- a. El transporte:
 - De Distribución
 - Entre las plantas y los centros de Distribución
 - Intraplantas e interplantas.
- b. El Warehousing
- c. La Consolidación de cargas
- d. El Cross-Docking
- e. Las actividades especiales de manufactura (Garantías)
- f. El Etiquetado, el Packaging y la Trazabilidad del producto
- g. Las Devoluciones y Reparaciones

- h. La Tecnología de información logística
- i. Los Ensamblados livianos de productos, Instalaciones
- j. El Gerenciamiento de Inventarios
- k. El Order Fulfillment
- l. El Servicio al Cliente.
- m. El Diseño de la Red Logística
- n. Reverse Logistics
- o. Los Call Centers de Entregas y Distribución
- p. Los Controles de Cantidad y Calidad
- q. El Gerenciamiento Aduanero
- r. Otros.

7.3 El desarrollo de una estrategia

- a. Compromiso de la Dirección y la Gerencia
- b. Armado de Project Team:

- Sistemas
- Producción
- Calidad y Servicio al Cliente
- Ventas
- Marketing
- Finanzas y Contabilidad
- Compras y Abastecimiento
- Recursos Humanos.

- c. Objetivos de la tercerización:

- ¿Qué problemas tratamos de resolver?
- ¿Qué resultados esperamos?
- ¿La Tercerización, es consistente con la Misión y la Estrategia?
- ¿Qué hace la competencia?
- ¿Funciona para ellos?
- ¿Tenemos gerentes identificables que puedan implementar y gerenciar la tercerización? ¿Quiénes son?
- La tercerización ¿puede permitirnos concentrarnos mejor en nuestras core competences?
- ¿Podrá ayudarnos a maximizar nuestras fortalezas y a

- subsanar nuestras debilidades? ¿Cómo?
- ¿Cuáles son los requerimientos de nuestros clientes?
- ¿Estamos tratando de tercerizar una actividad que no podemos gerenciar eficientemente?
- ¿La tercerización nos expondrá a técnicas logísticas innovadoras o a sistemas de información novedosos?
- ¿Cuáles son los riesgos? ¿Son aceptables?

d. Reconocimiento y medición de las Operaciones actuales.

7.4 Identificación de potenciales proveedores

- a. ¿Uno o varios Proveedores?
- b. Geografía por cubrir
- c. Orientación Básica:
 - Warehousing
 - Logística
 - Integrales
 - Carriers
 - Forwarders
 - Paquetería
 - Distribución
 - Otros.
- d. Proveedores de Logística integrada
- e. Proveedores de Industrias
- f. Fuentes de Información:
 - “Boca a boca”
 - Publicaciones comerciales y material de catálogos
 - Cámaras de la Actividad
 - Cámaras de Comercio e Industria
 - Asociaciones profesionales
 - Directorios
 - Información local
 - Consultores
 - Internet
 - Visita a los Sites
 - Participación en Cursos y en Seminarios de la actividad.

7.5 Selección del proveedor

a. Criterios de Selección:

- 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 Informáticas
- Niveles de Seguridad
- Estrategia de Seguros
- Cumplimiento de Leyes Impositivas y Provisionales
- Iniciativas de Calidad
- Potencial de crecimiento
- “Química” (piel) y compatibilidad de Objetivos
- Costos.

b. Metodología

c. Requerimientos de Información:

- Antecedentes del Operador
- Propósito del requerimiento de Información
- Definición del Proyecto
- Cronograma del Proyecto
- Criterio de Evaluación
- Formato de la respuesta
- Calificaciones
- Otros requerimientos
- Definiciones
- Confidencialidad.

d. Evaluación

e. Requerimientos de la Propuesta:

- Depósitos
- Infraestructura y Equipamiento

- Higiene, Industria, Seguridad Industrial y Seguridad Personal
- Control de Inventarios
- Tecnología de Información
- Captura de datos
- Gerenciamiento
- Resto de requerimientos.

f. Definición del trabajo

g. Pricing

h. Selección final.

7.6 Entender y evaluar el costo de la tercerización

a. Costos del Warehousing:

- Valor del metro cuadrado
- Handling
- Almacenamiento
- Servicios Administrativos y para el Cliente
- Materiales de empaque
- Resto de Costos Directos
- Comparaciones indirectas necesarias para la Operación
- Estructura de las Tarifas:

- Tarifa por unidad
- Costo plus
- Por bulto entregado
- Por metro cuadrado
- Tarifas crecientes o decrecientes
- Por porcentajes de venta
- Otras tarifas.

b. Comparación de Costos entre las distintas Presentaciones

c. Comparación de los Niveles de Servicio ofrecidos contra los Costos de cada alternativa presentada

d. Costos del Transporte

e. Control sobre los mismos Drivers de Costos y Servicios

f. Entender la composición de los costos y su dinámica

- g. Establecer las mediciones
- h. Armado de un Cuadro de Evolución de Costos (fundamental en los tiempos de sus oscilaciones)
- i. Análisis de las ventajas financieras y las de caja
- j. Control de la Facturación y el Pago
- k. Evaluación de las Contingencias de los Costos de cada alternativa presentada
- l. Evaluación de los Costos Actuales contra los Costos Futuros.

7.7 Definir las expectativas

- a. ¿Productividad o distribución de Ganancias?
- b. Requerimientos de Servicio:
 - Días y Horarios de la Operación
 - Porcentaje de Pedidos despachados a tiempo
 - Porcentaje de Pedidos despachados completos
 - Tiempo del ciclo total del Pedido
 - Manejo de las Emergencias
 - Comunicación al Cliente
 - Facturación
 - Otras expectativas del servicio.
- c. Operaciones:
 - Productividad
 - Daños en el almacenamiento
 - Diferencias de los Inventarios
 - Escaneo por Radio Frecuencia
 - EDI
 - Sistemas de confirmación de entregas
 - Consolidaciones permitidas
 - Manejo de los Reclamos de los Clientes
 - Seguridad.
- d. Financieros:
 - Codificación adecuada
 - Correcto control de la Facturación

- Pagos de acuerdo a lo pactado
- Exactitud de los pagos
- Nivel de Reporting.

e. Posibles Puntos de Fricción:

- La información que se recibe es inexacta.
- ¿La compañía puede presentarse en quiebra?
- ¿La compañía puede ser vendida?
- ¿La performance se ha deteriorado?
- ¿Los reclamos de los clientes exceden los límites aceptables?
- ¿El Operador pierde control de sus subcontratistas?
- ¿El cliente deja de pagar en tiempo y forma?
- ¿Los Costos evolucionan y las tarifas permanecen o viceversa?

7.8 Desarrollo del contrato

a. Contrato de Almacenamiento Consolidado (Public Warehouse)

- Contingencias y limitaciones a los daños.

b. Contratos de Almacenamiento “Taylor Made”

- Preámbulo
- Antecedentes y descripción de las premisas
- Instalaciones que se utilizarán
- Productos
- Responsabilidades del Operador Logístico
- Responsabilidades del Cliente
- Tarifas y otros cargos
- Inventarios
- Seguros
- Contingencias y otras Indemnidades
- Fuerza Mayor y Casos Fortuitos
- Confidencialidad
- Leyes aplicables
- Notificaciones
- Formas de los Cambios

- Ejecución.

c. Contratos de Alquiler de Almacenes:

- Preámbulo
- Descripción de las premisas
- Términos y valores
- Cancelaciones parciales
- Mantenimiento del edificio
- Opciones de renovación
- Usos permitidos
- Requerimientos de Mantenimiento General
- Carteles
- Obligaciones de reparación
- Restricciones
- Indemnidades a negligencias de empleados y terceros
- Previsiones de Quiebras
- Notificaciones
- Opción de Compra
- Finalización del Contrato.

d. Contratos de Transporte:

- Preámbulo
- Ámbito o alcance de la aplicación
- Compromisos de volúmenes mínimos
- Tarifas y otros cargos
- Bonificaciones por volumen
- Pérdidas y Daños
- Seguros
- Normas de Seguridad
- Separación del Contratista
- Indemnizaciones
- Fuerza Mayor o Caso Fortuito
- Notificaciones
- Confidencialidad
- Términos
- Ejecución
- Finalización del Contrato.

e. Contratos Combinados:

- Descripción de los Servicios
- Descripción de los Bienes
- Áreas de Actividad
- Otras Previsiones.

f. Otros tipos de contratos: Contratos de Costo plus, de ahorros compartidos y Contratos de incentivos.

7.9 Establecer las políticas y los procedimientos

a. Desarrollando el Manual de Procedimientos

b. Estableciendo las Estrategias en Logística

c. Sobre Operaciones de Almacenaje:

- Mantenimiento de edificios
- Regulaciones aplicables
- Reacondicionamiento de productos
- Rotación de Inventarios
- Lay out del Warehouse
- Sistemas de Gerenciamento del Stock (WMS-Locators)
- Seguridad
- Entrenamiento del Personal.

d. Inventory Management

e. Procesamiento de los Pedidos de Emergencia

f. Despachos de Documentación

g. Transporte: selección de Transportistas y Ruteos.

7.10 La implementación

a. El Equipo de Transición:

- Recursos Humanos
- Ventas

- Sistemas
- Transporte
- Operaciones de Almacenamiento
- Servicio al Cliente
- Inventory Management
- Gerenciamiento de Riesgos.

b. El Plan de Transición:

- Cronograma
- Listado de Tareas
- Comunicaciones
- Temas de Recursos Humanos
- Metodología para el Cambio
- Entrenamiento
- Otros Temas.

7.11 Gerenciando la relación

a. Obstáculos más frecuentes:

- Precios y Nivel de Servicio definidos sin un mecanismo de Mejora Continua
- Diferencias culturales
- Cambios fundamentales en los parámetros tomados para la Operación
- Tendencia a la optimización de sólo una de las partes del Contrato (“Win-Lose”)
- Suboptimización del Servicio o de la Relación por “Falta de Agenda” para el follow-up
- Falta de Gerenciamiento de las partes
- Decepción de los empleados transferidos al Operador
- Otros.

b. Gerenciamiento Efectivo:

- La Figura del Gerente del Negocio
- Integración y trabajo conjunto
- Comunicaciones telefónicas diarias entre Operativos

- Reuniones mensuales entre personal de ambas compañías
- Visitas conjuntas a los Clientes
- Evaluaciones mensuales de Performances
- Comunicaciones frecuentes y abiertas entre los Senior Management de ambas compañías
- Visitas del Operador a los Clientes para analizar las mejoras operacionales y el Nivel de Satisfacción
- Capacitación conjunta
- Mediciones de Performances.

c. Medición de Performances:

- ¿Qué debe ser medido?
- Métodos de medición sobre:
 - La Productividad
 - La Performance de los Pedidos
 - El tiempo del Ciclo de la Orden
 - Los Despachos a Tiempo
 - Las Entregas a Tiempo
 - Pedidos Despachados Perfectos
 - Variaciones en el Inventario.

7.12 Siendo un buen partner

a. Midiendo la Performance de la Relación:

- ¿Está su contacto siempre a su disposición?
- Las llamadas telefónicas o sus mails, ¿son apropiadamente devueltos?
- Cuando aparecen los problemas, la persona de contacto ¿los resuelve en forma efectiva?
- Los cambios de procedimientos ¿son comunicados claramente y a tiempo?
- Las estimaciones de despacho ¿son provistas y ajustadas a la realidad?
- Los documentos de recepción, ¿son entregados a tiempo? ¿Son exactos?
- ¿Hay suficiente tiempo para realizar los despachos?

- ¿Los niveles de inventarios gerenciados están de acuerdo al Plan?
 - ¿Qué necesitamos hacer para tener una operación más eficaz y eficiente?
 - ¿Pagamos a tiempo las facturas del proveedor de los Servicios Logísticos?
- b. Honestidad como política
 - c. Honrar los Compromisos
 - d. Lealtad
 - e. Esquemas de Mejora Continua
 - f. Comunicaciones frecuentes
 - g. Racionalidad en la relación entre el Cliente y el Proveedor
 - h. Neutralizar la relación “emocional” a través de un adecuado sistema de información y de fórmulas de Costos y Niveles de Servicio
 - i. Profesionalidad.

7.13 Resumen del Anexo I

Resumiendo en un sólo un punto la presente “guía”, los pasos a tener en cuenta para la realización de una tercerización exitosa y su gerenciamiento posterior, son los siguientes:

- a. Desarrolle una Estrategia de tercerización
- b. Establezca un riguroso proceso de selección del Operador Logístico
- c. Defina sus expectativas claramente
- d. Desarrolle un buen contrato
- e. Establezca Políticas y Procedimientos
- f. Identifique y evite potenciales temas de fricción
- g. Comuníquese con sus partners logísticos de un modo efectivo
- h. Mida la Performance y comunique los resultados
- i. Motive a sus Operadores
- j. Sea un buen partner.



Anexo II

**Modelos orientativos
de valorización de Oferentes**
(a adaptar a cada proceso demandado)

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

DATOS PARA RELEVAR

| | Valoración | | | Otros Datos |
|---|------------|------------|-------------|-----------------|
| | Baja | Media | Alta | |
| 1. ABASTECIMIENTO (INBOUND) | 1-4 | 5-7 | 8-10 | |
| Planificación del abastecimiento a las plantas | | | | |
| Recolección de materiales | | | | |
| Bases de Cross-Dock | | | | |
| Centros de consolidación | | | | |
| Entregas secuenciadas a las plantas (esquemas JIT) | | | | |
| Manejo de embalajes | | | | |
| Gestión de Aduanas y Puertos | | | | |
| Devoluciones a proveedores | | | | |
| Optimización de la carga en los vehículos | | | | |
| Control del aprovechamiento de la capacidad de los camiones | | | | |
| | | | | Promedio |

| | Valoración | | | Otros Datos |
|---|------------|------------|-------------|-----------------|
| | Baja | Media | Alta | |
| 2. GESTIÓN DE ALMACENES | 1-4 | 5-7 | 8-10 | |
| Recepción de materiales | | | | |
| Desconsolidación de cargas y contenedores | | | | |
| Almacenamiento | | | | |
| Inventarios rotativos y generales | | | | |
| Alarmas en el nivel de los inventarios | | | | |
| Tareas de valor (etiquetado-promociones) | | | | |
| Administración de inventarios | | | | |
| Preparación de pedidos | | | | |
| Manejo de bases de Cross-Docking | | | | |
| Controles cíclicos de inventarios | | | | |
| Emisión de Notas de Embarque | | | | |
| | | | | Promedio |

| 3. TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN | 1-4 | 5-7 | 8-10 | Otros Datos | |
|---|------------|------------|-------------|--------------------|-----------------|
| Distribución en corta y larga distancia | | | | | |
| Ruteo y Optimización de los Vehículos | | | | | |
| Gestión de entregas | | | | | |
| Entrega con pallets certificados | | | | | |
| Manejo de áreas de despacho | | | | | |
| Administración de documentación y de valores | | | | | |
| Transporte de Container | | | | | |
| Transporte Interplantas | | | | | |
| Transportes especiales (vehículos, máquinas) | | | | | |
| Coordinación de retornos (Back-Hauls) | | | | | |
| Circuitos de recolección de materiales (Milk-run) | | | | | Promedio |
| | | | | | |

| 4. TRANSPORTE INTERNACIONAL | 1-4 | 5-7 | 8-10 | Otros Datos | |
|--|------------|------------|-------------|--------------------|-----------------|
| Gestión de aduanas | | | | | |
| Check points en los corredores de transporte | | | | | |
| Planificación de los embarques | | | | | Promedio |
| | | | | | |

| 5. GERENCIAMIENTO DE LA RED LOGÍSTICA | 1-4 | 5-7 | 8-10 | Otros Datos | |
|---|------------|------------|-------------|--------------------|-----------------|
| Integración de la red | | | | | |
| Recepción de pedidos | | | | | |
| Administración de pedidos | | | | | |
| Recepción de proveedores - plantas - puertos | | | | | |
| Control de calidad en la recepción | | | | | |
| Planificación de las rutas de distribución | | | | | |
| Seguimiento del status de las entregas | | | | | |
| Gerenciamiento de depósitos dedicados y multiclientes | | | | | Promedio |
| | | | | | |

| 6. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA | Total |
|--------------------------------------|--------------|
| | |

CONFECCIONÓ: _____

PARTICIPÓ: _____

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

DATOS PARA RELEVAR

| | Valoración | | | Otros Datos | |
|--|------------|-------|------|-------------|-----------------|
| | Baja | Media | Alta | | |
| 1. DEPÓSITO | 1-4 | 5-7 | 8-10 | | |
| 1.1 Localización geográfica | | | | | |
| Vías de acceso hacia el depósito y desde él | | | | | |
| Distancia a la Capital Federal | | | | | |
| Complejidad de las vías de ingreso a Capital Federal | | | | | |
| Seguridad de la zona | | | | | Promedio |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|-----------------|
| 1.2 Datos del depósito | | | | | |
| Superficie cubierta | | | | | |
| Accesos para recepción y despacho de mercadería | | | | | |
| Altura de los depósitos | | | | | |
| Sistemas de almacenaje (racks, pallets, piso, etc) | | | | | |
| Sistemas e instalaciones contra incendio | | | | | |
| Sistemas de Seguridad (CCTV y Vigilancia) | | | | | |
| Calidad constructiva del edificio | | | | | |
| Limpieza general de las instalaciones | | | | | |
| Zonas de potencial inundación | | | | | |
| Sistemas de acondicionamiento del ambiente | | | | | |
| Habilitaciones requeridas (municipales, nacionales, etc.) | | | | | |
| Cobertura de Seguros de Depósito | | | | | Promedio |

| | | | | | |
|--|-----|-----|------|-------------|-----------------|
| 2. PROCESOS OPERATIVOS | 1-4 | 5-7 | 8-10 | Otros Datos | |
| 2.1 Recepción de mercadería | | | | | |
| Sistematización del Proceso | | | | | |
| Amplitud horaria para la recepción de los productos | | | | | |
| Calificación del personal operativo | | | | | |
| Procedimiento utilizado para el control de la mercadería | | | | | |
| Accesos y áreas de recepción | | | | | Promedio |

| 2.2 Almacenamiento | | | | |
|--|--|--|--|-----------------|
| Metodología operativa de almacenamiento | | | | |
| Sistemas de control de inventario | | | | |
| Frecuencia de control de inventarios | | | | |
| Capacidad máxima de posiciones para almacenar | | | | |
| Porcentaje de ocupación del depósito actual | | | | |
| Vehículos para el movimiento de la 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 | | | | |
| Cumplimiento de procesos operativos | | | | |
| Índice de roturas admitido | | | | |
| Índice de faltantes admitido | | | | |
| Metodología operativa para el control del inventario | | | | |
| Clientes que comparten el depósito | | | | |
| | | | | Promedio |

| 2.3 Picking de productos | | | | |
|--|--|--|--|-----------------|
| Metodología operativa utilizada | | | | |
| Cantidad de pedidos diarios preparados | | | | |
| Cantidad (en kg) de pedidos diarios preparados | | | | |
| Amplitud horaria para el Picking | | | | |
| Sistemas de control de pesadas | | | | |
| | | | | Promedio |

| 3. DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS | 1-4 | 5-7 | 8-10 | Otros Datos |
|---|------------|------------|-------------|--------------------|
| Metodología operativa utilizada | | | | |
| Cantidad de envíos diarios por distribuir | | | | |
| Cantidad (en kg) de envíos diarios por distribuir | | | | |
| Estructura operativa en el interior del país (Sucursales) | | | | |
| Alcance geográfico de la distribución con estructura propia | | | | |
| Tiempos de entrega para la Capital y el GBA | | | | |
| Tiempos de entrega para cabeceras y capitales de Prov. | | | | |
| Tiempos de entrega para resto del país. | | | | |
| | | | | Promedio |

| 4. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA | Total |
|--------------------------------------|--------------|
| | |

CONFECCIONÓ: _____ PARTICIPÖ: _____

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

DATOS PARA RELEVAR

| | Valoración | | | Otros Datos | |
|---|------------|------------|-------------|-------------|-----------------|
| | Baja | Media | Alta | | |
| 1. SEGUROS | 1-4 | 5-7 | 8-10 | | |
| 1.1 Seguros Obligatorios | | | | | |
| Responsabilidad Civil Comprehensive | | | | | |
| Seguro de Vida Obligatorio | | | | | |
| Riesgos de Trabajo | | | | | |
| Responsabilidad Civil de Automotores | | | | | |
| Accidentes Personales (Autónomos) | | | | | |
| Mercadería en Tránsito (no seguro propio) | | | | | Promedio |
| | | | | | |
| 2. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA | | | | | Total |
| | | | | | |

CONFECCIONÓ: _____ PARTICIPÓ: _____

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

DATOS PARA RELEVAR

| | Valoración | | | Otros Datos | |
|---|------------|-------|------|-------------|-----------------|
| | Baja | Media | Alta | | |
| 1. SEGURIDAD | 1-4 | 5-7 | 8-10 | | |
| 1.1 Seguridad en el Perímetro | | | | | |
| Pared o cerco de 210 cm de altura mínima | | | | | |
| Alambres de púa o de concertina | | | | | |
| Portón resistente con un dispositivo de cierre | | | | | |
| Portón o barrera para el ingreso y egreso de vehículos | | | | | |
| Estacionamiento para vehículos fuera del cerco | | | | | |
| CCTV cubriendo puntos de ingreso críticos | | | | | Promedio |
| | | | | | |
| 1.2 Seguridad en el Exterior | | | | | |
| Cobertura Externa con CCTV | | | | | |
| Iluminación con reflectores en las áreas de carga y descarga | | | | | |
| Iluminación nocturna externa de las puertas de la dársena | | | | | |
| Niveles de iluminación que permitan una grabación de alta calidad | | | | | |
| Sistema de alarmas conectado las 24 hs para poder monitorear | | | | | |
| Ventanas y aberturas aseguradas con mallas /o con alarma | | | | | Promedio |
| | | | | | |
| 1.3 Control de Ingreso a las Áreas de Oficina | | | | | |
| Control de acceso en los ingresos principales | | | | | |
| Ingreso con Tarjeta o Cámara de CCTV | | | | | |
| Procedimientos para el ingreso de visitas y proveedores | | | | | Promedio |
| | | | | | |
| 1.4 Control de dársenas en los Depósitos o Plantas | | | | | |
| Control de acceso en los ingresos principales | | | | | |
| Ingreso con Tarjeta o Cámara de CCTV | | | | | |
| Procedimientos para el ingreso de visitas y 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 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----------------|
| 1.5 Sistemas de seguridad | | | | | |
| Puesto de Control blindado | | | | | |
| Alarmas de Seguridad actuando en tiempo real | | | | | |
| Registros mínimos de 30 días en los sistemas de alarma | | | | | |
| Ingreso restringido al sistema de alarmas | | | | | |
| Monitoreo remoto de las alarmas por parte de la Policía contratada | | | | | |
| Control de Acceso a las 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 |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|-----------------|
| 1.6 Seguridad en los vehículos de transporte | | | | | |
| Precintos de Seguridad para los vehículos | | | | | |
| Tecnología GPS o similar | | | | | |
| Dispositivo remoto para inmovilizar vehículos | | | | | |
| Sistema de Antivandalismo | | | | | |
| Sensorización de la cabina y la caja | | | | | |
| Pulsador de Pánico | | | | | |
| Sistema de comunicación entre los Vehículos y la Base | | | | | |
| Procedimientos para la comunicación entre los Vehículos y la Base | | | | | Promedio |

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| 2. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA | Total |
| | |

CONFECCIONÓ: _____ PARTICIPÓ: _____

Empresa:

Lugar:

Ubicación del Depósito:

Fecha:

Responsable:

Doc.:

Teléfono de Contacto:

Hoja:

DATOS PARA RELEVAR

| | Valoración | | | Otros Datos |
|---|------------|------------|-------------|-----------------|
| | Baja | Media | Alta | |
| 1. SISTEMÁS INFORMÁTICOS | 1-4 | 5-7 | 8-10 | |
| Sistema de Gestión de Almacenes (WMS) | | | | |
| Sistema de Gestión del Transporte (TMS) | | | | |
| Sistema de Ruteo (R&S) | | | | |
| Sistema de Seguimiento de Órdenes (T & T) | | | | |
| Sistema de Monitoreo de la Flota (GPS) | | | | |
| Sistema de Atención al Cliente (CRM) | | | | |
| Sistema de KPI - Indicadores de Gestión | | | | |
| | | | | Promedio |

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| 2. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA | Total |
| | |

CONFECCIONÓ: _____

PARTICIPÓ: _____

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

DATOS PARA RELEVAR

| | Valoración | | | Otros Datos | Promedio |
|---|------------|------------|-------------|-------------|----------|
| | Baja | Media | Alta | | |
| 1. SEGURIDAD INFORMÁTICA | 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 | | | | | |

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| 2. OTROS DATOS DE IMPORTANCIA | Total |
| | |

CONFECCIONÓ: _____ PARTICIPÓ: _____

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

DATOS PARA RELEVAR

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

CONFECCIONÓ: _____ PARTICIPÓ: _____

VALORACIÓN Y PONDERACIÓN INTEGRAL DEL OPERADOR LOGÍSTICO

Valoración realizada por:

Revisada por:

| CRITERIOS DE EVALUACIÓN | Peso criterio | Valor Mínimo Aceptado | OL 1 | | OL 2 | | OL 3 | |
|----------------------------|---------------|-----------------------|--------------|-----------------|------------------|--------------|-----------------|---------|
| | | | Valor (0-10) | Valor Ponderado | Nombre: | Valor (0-10) | Valor Ponderado | Nombre: |
| DEPÓSITO | | | | | | | | |
| 1 | 4 | 6 | 5 | 0 | TOTAL LOGIS S.A. | | | |
| 2 | 11 | 7 | 8 | 88 | Nombre: | | Nombre: | |
| PROCESOS OPERATIVOS | | | | | | | | |
| 3 | 6 | 6 | 6 | 36 | | | | |
| 4 | 14 | 7 | 10 | 140 | | | | |
| 5 | 6 | 6 | 5 | 0 | | | | |
| DISTRIBUCIÓN | | | | | | | | |
| 6 | 15 | 7 | 8 | 120 | | | | |
| 7 | 4 | 6 | 6 | 24 | | | | |
| 8 | 2 | 6 | 7 | 14 | | | | |
| 9 | 3 | 6 | 8 | 24 | | | | |

| VARIOS | | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|----|--|--|
| 10 | Otros Servicios complementarios (**) | 5 | 7 | 7 | 35 | | |
| 11 | Referencias de clientes que son atendidos por el oferente | 7 | 8 | 9 | 63 | | |
| 12 | Servicios logísticos similares realizados | 8 | 7 | 6 | 0 | | |
| 13 | Valor agregado por la oferta técnica (propuestas de mejora) | 6 | 7 | 7 | 42 | | |
| 14 | Capacidad económico-financiera del oferente | 5 | 6 | 6 | 30 | | |
| 15 | Aceptación de las condiciones de la oferta | 4 | 7 | 7 | 28 | | |

| | | | | |
|-------|------|-----|--|--|
| TOTAL | 100% | 644 | | |
|-------|------|-----|--|--|

| | | | | |
|---|------------------------------|--|--|--|
| ¿Qué sobreprecio (porcentual) 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 del Depósito

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

Nota: Los valores numéricos consignados en la columna OLI, son sólo un ejemplo ilustrativo.

Anexo III

**Modelo de Guía de Preguntas
y referentes del mercado**

Modelo de Guía de Preguntas para la finalización del Manual

Ud, como un referente del mercado Logístico, puede colaborar con la correcta implementación en la tercerización de Procesos Logísticos dándonos su opinión sobre el presente “Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”

Todas las preguntas están relacionadas con el lanzamiento de este Manual y, por consiguiente, las mismas siguen los lineamientos allí fijados:

“Guía de Preguntas para la emisión del Manual de Buenas Practicas de Contratación de Operaciones Logísticas”

a. ¿Coincide Ud. con los objetivos planteados en la Introducción y los Objetivos del Manual referidos a la necesidad de tener un “Marco Orientativo” para el Análisis de la Tercerización de Procesos Logísticos? (circule la opción que mejor representa su opinión)

SI

NO

Agregaría los siguientes Objetivos:

b. En el Capítulo 2 del Manual se ha efectuado una rápida descripción de los Procesos Logísticos habitualmente demandados y ofertados en nuestro País. ¿Entiende Ud. que se puede agregar algún

otro servicio factible de tercerizar que entienda como necesario?

.....

.....

.....

.....

.....

c. En el Capítulo 3 del Manual, se ha realizado una descripción de los requisitos mínimos que un Dador de Carga como Ud, suele efectuar sobre los distintos Oferentes a un servicio de tercerización Logística. En estas páginas se describen los análisis a efectuar sobre:

- Estructura de Depósitos
- Seguridad en las Operaciones
- Coberturas de Seguros
- Sistemas Informáticos y su Seguridad
- Gestión de Recursos Humanos y Capacitación
- Análisis de su metodología de contrataciones
- Análisis de la Solvencia Patrimonial y Financiera
- Otros puntos mencionados a tener en cuenta.

Este punto busca, dependiendo del Proceso que se tercerice y la complejidad que exista entre los Oferentes, una cierta homogeneidad en los recursos, en las seguridades y en las garantías del proceso. CEDOL entiende que este es un punto clave en la búsqueda de una tercerización exitosa, que elimine las contingencias presentes y futuras.

Desde su experiencia, ¿qué otros análisis Ud. agregaría a los recursos de los oferentes en el momento de la asignación de un proceso?

1)

2)

3)

d. En el Capítulo 4 del Manual “Niveles de Servicio y Costo”, se ha volcado lo que se consideró un punto importante en la adjudicación

de un servicio, en la medición de su performance futura y en las condiciones que deben darse para el mantenimiento de la relación Servicio-Costo de un proceso. Nos gustaría conocer su opinión sobre los siguientes subpuntos:

1) ¿Qué parámetros se deben tener en cuenta en el análisis de un servicio? ¿Hay parámetros adicionales que Ud. quisiera incorporar?

.....
.....
.....

2) ¿Qué indicadores le gustaría obtener, en forma periódica, en el nivel de los KPI de su Operador?

.....
.....
.....

3) ¿Qué nos puede aportar en materia de Pricing de los servicios y cómo se pueden mantener actualizados los mismos ante el transcurso del tiempo y las variaciones de los parámetros tomados?

.....
.....
.....

e. Sobre los Aspectos Jurídicos que se deben tener en cuenta y que figuran en el Punto 5, ¿qué entiende Ud. que se debería agregar en el futuro?

.....
.....
.....

f. 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 la tercerización de Procesos Logísticos.

Cordialmente,

CEDOL

NOTA

A todos los entrevistados se les realizaron, en forma oral o escrita, las preguntas transcritas. Los aportes que realizaron fueron introducidos en el texto del “Manual de Buenas Practicas de Contratación de Operaciones Logísticas”.

Referentes del mercado

Se mantuvieron una serie de entrevistas con los representantes de los Operadores Logísticos asociados a la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) hasta obtener la unanimidad en los conceptos vertidos dentro del Manual. A todos ellos nuestro agradecimiento por el tiempo dedicado.

También, y en forma muy destacada, queremos agradecer a los referentes del mercado, entrevistados en forma personal durante las secciones de trabajo organizadas durante el mes de Marzo 2007. Las mismas fueron sumamente productivas para todos los participantes y se han tomado las observaciones realizadas para ser volcadas en esta última versión del Manual. En estas reuniones participaron, además de operadores invitados, los siguientes referentes que son mencionados en el orden en que se mantuvieron las entrevistas:

- Sr. Luis Millic
- Sr. Carlos Dimasi
- Sr. Rubén Calvani
- Srta. Ana Pico

- Sr. Bruno Armelin
- Sr. Mauro Sperperato
- Sr. Guillermo Fazio
- Sr. Guillermo Paniego
- Sr. Jorge Zamorano
- Sr. Oscar Jácome
- Sr. Guillermo Fernández
- Sr. Raúl Sosa
- Sr. Guillermo Cervellera
- Sr. Ronaldo Salic

Entre las empresas consultadas y representadas, podemos mencionar a las siguientes:

- Beiersdorf S.A.
- Global Farm S.A.
- PREAR Pretensados Argentinos S.A.
- Cronos S.A.I.C.
- Hewlett Packard Argentina S.R.L.
- Issue Group Co.
- Bayer Argentina S.A.
- Nestlé Argentina S.A.
- Danone Argentina S.A.
- Cadbury-Stani-Adams Argentina
- Massalin Particulares S. A.
- BGH
- SanCor Coop. Unidas Ltda.

A todos, el agradecimiento de la Comisión Directiva de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos.

También nuestro agradecimiento al Presidente de LOGICA (España), Don Gonzalo Sanz, pues durante su visita a nuestro país en junio de 2006, nos mostró antecedentes similares a este Manual que fueron desarrollados en España; antecedentes que nos servirán para continuar adelante con otras iniciativas a partir del año 2007 y 2008.

Anexo IV

**Autores, Materiales y
Bibliografía Consultada**

Comité de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas

Comité 2da edición.

Andreani Logística S.A.: Sr. Yannone, Fabián

Loginter S.A.: Sr. Rivas, Enrique

Cedol: Carlos A. Musante

Comité 1ra edición.

Andreani Logística S.A.: Sr. Galagovsky, Marcelo

Andreani Logística S.A.: Sr. Livio, Carlos

Andreani Logística S.A.: Sr. Yannone, Fabián

Calicó S.A.: Sr. Franchi, Carlos

Cedol: Carlos A. Musante

Loginter S.A.: Sr. Rivas, Enrique

Materiales utilizados

- Desayuno de Arlog: "Outsourcing Logístico: Cómo definir la Estrategia más Adecuada" Balzarini, Musante y otros. Publicado en Newsletter Arlog N° 98.
- Material de la cátedra "Gerenciamiento Logístico", UADE Senior, Director H. Breccia.
- Material del workshop "Análisis estratégico sobre la Decisión de Tercerización Logística" organizado por el Institute for Internacional Research S.A., el 1 y 2 de julio 1998. Expositores: H. Breccia y C. Musante.
- Recopilación de casos concretos de la experiencia de los miembros del Comité de Buenas Prácticas de Contratación.
- Material de Lógica (España) expuesto durante Expologísti-K 2006 por G. Sanz.
- Material del CLM, Encuentro 1994, en Cinccinatti (EE.UU.). Track: "Tercerización Logística".

Bibliografía consultada

- Revista Énfasis Logística: artículos varios de Tercerización Logística.
- Ronald Ballou, Editorial Pearson, quinta edición 2004, título “Logística”.
- Ken Ackerman, Editorial KBA, primera edición 1994, título “Warehousing Profitably”.
- Hal Mather, Editorial Ventura, primera edición 1990, título “Manufactura Competitiva”.

Este libro se terminó de imprimir en
Gráfica Pinter
en abril de 2010