

Agosto, 2009

El ABC de la tercerización Logística

Javier González Valdés

¿Qué es el Outsourcing?

Mito

Realidad

Moda

Necesidad

Subcontratación,

**Externalización,
Contrata,
Especialización vertical,
Comercio intra-medio,
División de la cadena de valor,
Desintegración de la producción,
Especialización intra-producto,
Producción multi-etapa,
Prestación de servicios industriales...**

- Servicios Seguridad**
- Servicios Limpieza**
- Servicios Publicidad**
- Servicios Informáticos**
- Servicios Asesoría Contable**
- Servicios Asesoría Fiscal**
- Servicios Catering**
- Servicios Transporte**
- ...**

En cada uno de estos términos subyace un “mínimo común denominador”:

“Mínimo Común Denominador” es:

Acuerdo entre dos empresas independientes mediante el cuál una de ellas provee a la otra un determinado bien o servicio preciso en el desarrollo de su actividad.

Subcontratación.

La alianza que una Empresa realiza con una o más entidades o empresas al solo efecto de delegar determinadas actividades y procesos que anteriormente se realizaban dentro de la empresa.

Outsourcing

“Término asociado a la creciente tendencia de reducir el tamaño de las empresas”

La Subcontratación herramienta estratégica

Es más rentable centrarse en el objetivo principal, en las competencias esenciales del negocio “**core business**”

“**Zapatero a tus zapatos**”

Para **otras actividades** recurrir a empresas especializadas que lo harán mejor que ellas: **Subcontratación.**

Entorno Competitivo y Exigente

- Clientes insaciables
- Exigen lo más “in”. Y ya,
- Lo último de lo último, aunque sea fugaz
- Productos de vida cada vez más corta
- Menos cantidad y más frecuencia

- Rapidez en el Servicio.
- Ya, aquí, ahora (... 24 h)
- Nuevas tecnologías
- Calidad y Nivel de Servicio
- Precios...

- Complejidad operativa
- Altibajos en la dda
- Flexibilidad laboral
- Precios competitivos

-....

Globalización.

La economía globalizada. **Una Competencia Feroz**

Nuevos competidores **Más competitivos**

Nuevos competidores **Más preparados**

Nuevos competidores **Más Baratos**

Incertidumbre

Coste Mano de Obra/hora
21,20 */hora en Alemania
19,20 */hora en España
2,30 */hora en Eslovaquia
0,22 */hora en China

Entorno de Incertidumbre (J. Wagensberg)

Si la Incertidumbre del entorno es **Baja**:

Las especies se especializan y se reparten
los recursos y el espacio para **no competir**

Si la Incertidumbre del entorno es **Alta**:

Las especies se generalizan y **Compiten**
por los recursos y el espacio



Crisis  Oportunidad

No sobrevive el más fuerte ...
sino quien mejor se adapta al entorno

Si lo que tenemos ya no sirve:
Innovar
Renovarse o morir

Empresas Innovadoras: Evolución Logística y Subcontratación

La Logística,

Es el Elemento Diferenciador más importante de una compañía

y el de mayor reto a la hora de adaptarse con éxito a la demanda económica del siglo XXI

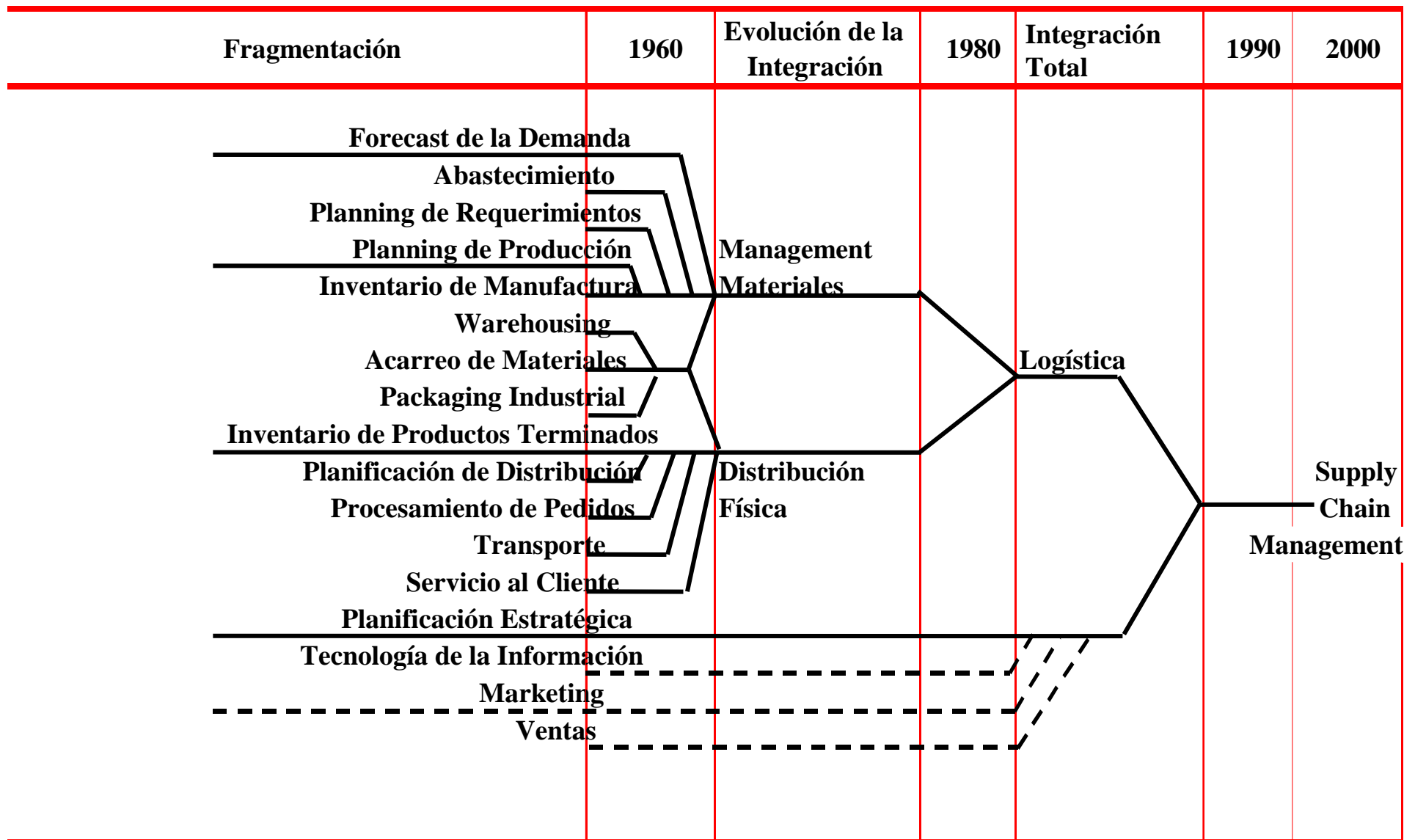
La Subcontratación Logística,

Servicios que van más allá del transporte y el almacenaje

Hoy nadie duda de que la evolución de la subcontratación

es una verdadera **Innovación Empresarial**

Evolución desde Logística a Supply Chain Management



Evolución Logística

Etapa N°1: Departamentos Funcionales



Etapa N°2: Integración Funcional (Funciones a Procesos)



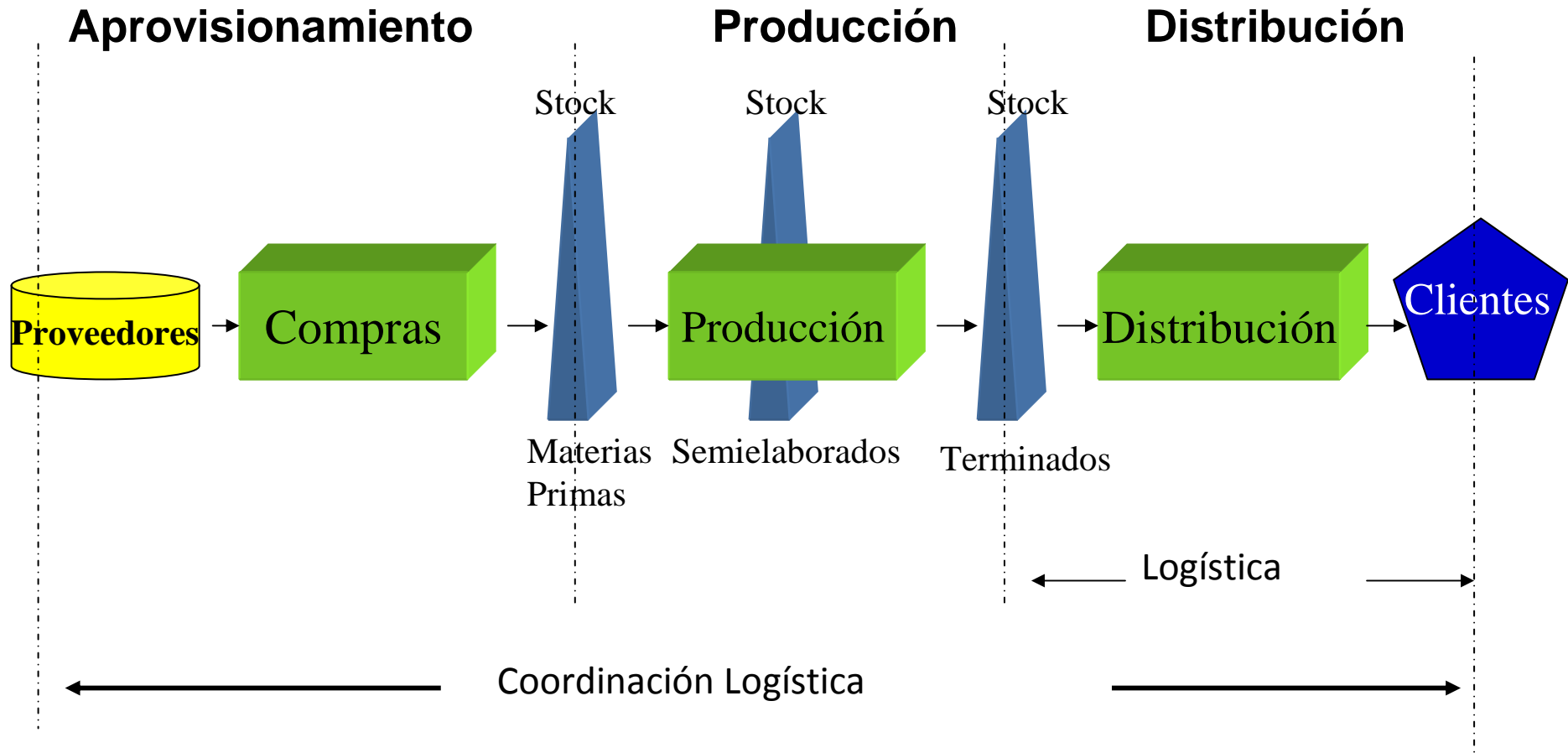
Etapa N°3: Logística Integral (Interna)



Etapa N°4: Supply Chain Management – Logística Integral (Externa)



Flujo Logístico



$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital Invertido}^*}$$

*(inmovilizado fijo, **stocks**, créditos a clientes, bancos, cajas)

Suma \neq Sumandos

El Todo es más que la Suma de las Partes

Surge un “nuevo” concepto
El planteamiento es el siguiente:

Si se externaliza un proceso interno
es posible que el coste se reduzca
ligeramente, pero lo seguro es que
el capital necesario global disminuirá
lo que provocará un

Incremento de la Rentabilidad.



Desprenderse de Todas las demás actividades:

Es un respuesta al dinamismo de la demanda

Agilidad y Dinamismo

son virtudes esenciales de la empresa,

más fáciles de conseguir cuanto menor es la estructura

SUBCONTRATAR

Subcontratación Logística

Habrá que buscar Proveedores capaces de ejecutar Toda la Logística de Distribución

Se les llamará

Operadores Logísticos.

Operador logístico

Denominación Comercialmente afortunada:

Todos se autodenominaron Operadores Logísticos.

Hoy se considera Operador Logístico

A quién realiza al menos dos

de las actividades de la Cadena de Suministro (SC)

La Subcontratación sigue imparable:

- Subcontratación masiva de Operadores Logísticos
- Creación de Parques(o cadenas) de Proveedores

- Se integran en la cadena y al servicio JIT
- Se trabaja con stocks mínimos y
- Se trabaja con entregas más frecuentes
- ...

Compras se convierte en una Actividad Decisiva

- **Su criterio de compra será clave**
- **Selecciona y homologa a los Operadores Log.**
- **Los Integra (forman equipo con la empresa)**
- **Compromisos a 4-5 años**
- **Reducir Costo Integral (juntos)**
- **Ganan Todos**

La Subcontratación

Supone la parte más importante del costo total

Política de Valor Añadido

Nivel de Servicio y de Satisfacción del cliente

- Se busca mejorar más la rentabilidad
- Consiguiendo la satisfacción del cliente y su lealtad
- No ser conformista con nuestro producto

Cada vez es más necesario
superar las expectativas de nuestros clientes
para alcanzar el éxito

E.C.R

(Efficient Consumer Response)

“Reaprovisionamiento eficiente”

- Reaprovisionamiento Continuo

- Stock Común

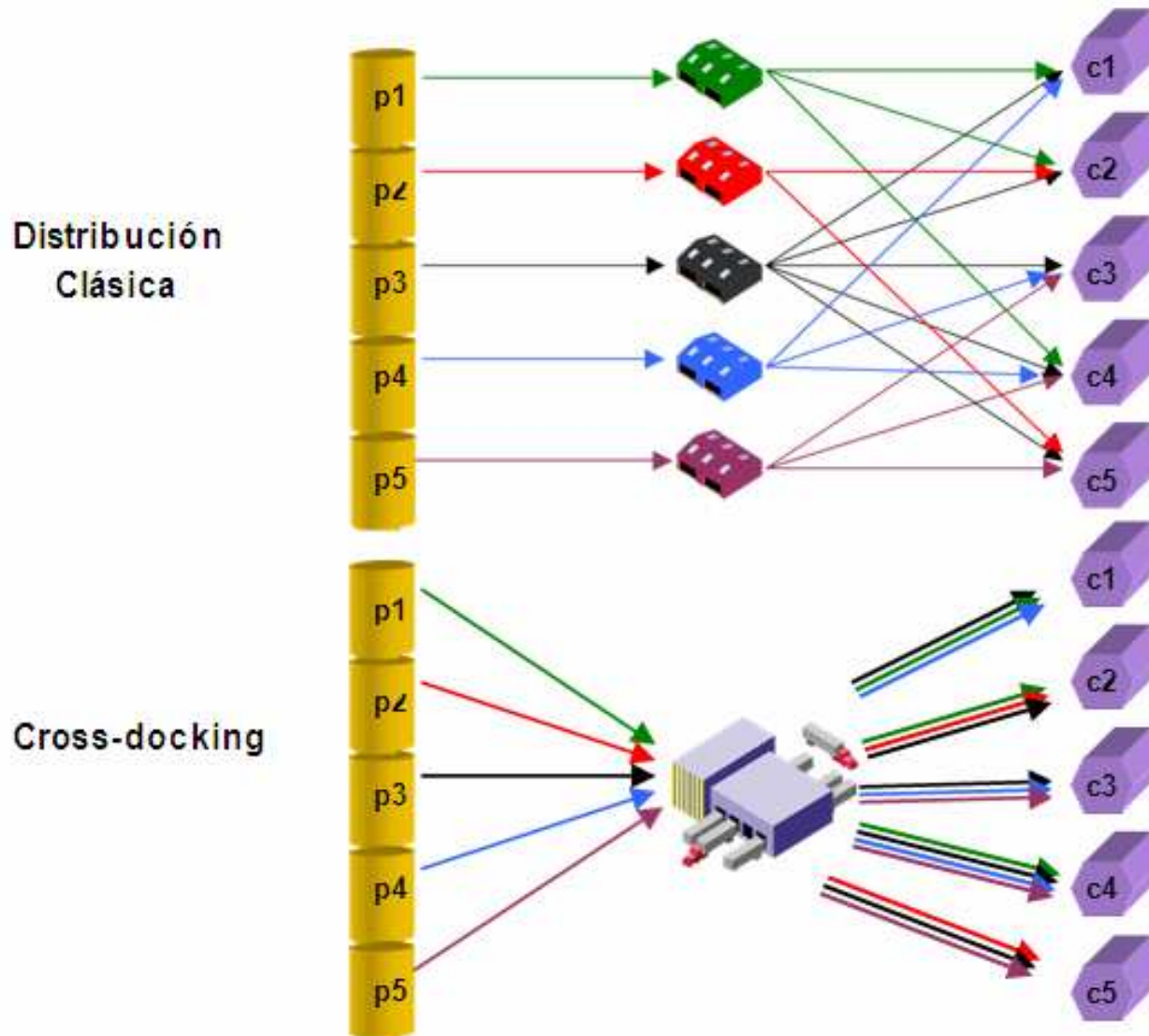
- Optimizar Transporte

- Optimizar Contratación de OL

- EDI

- ...

Centro de distribución y cross docking



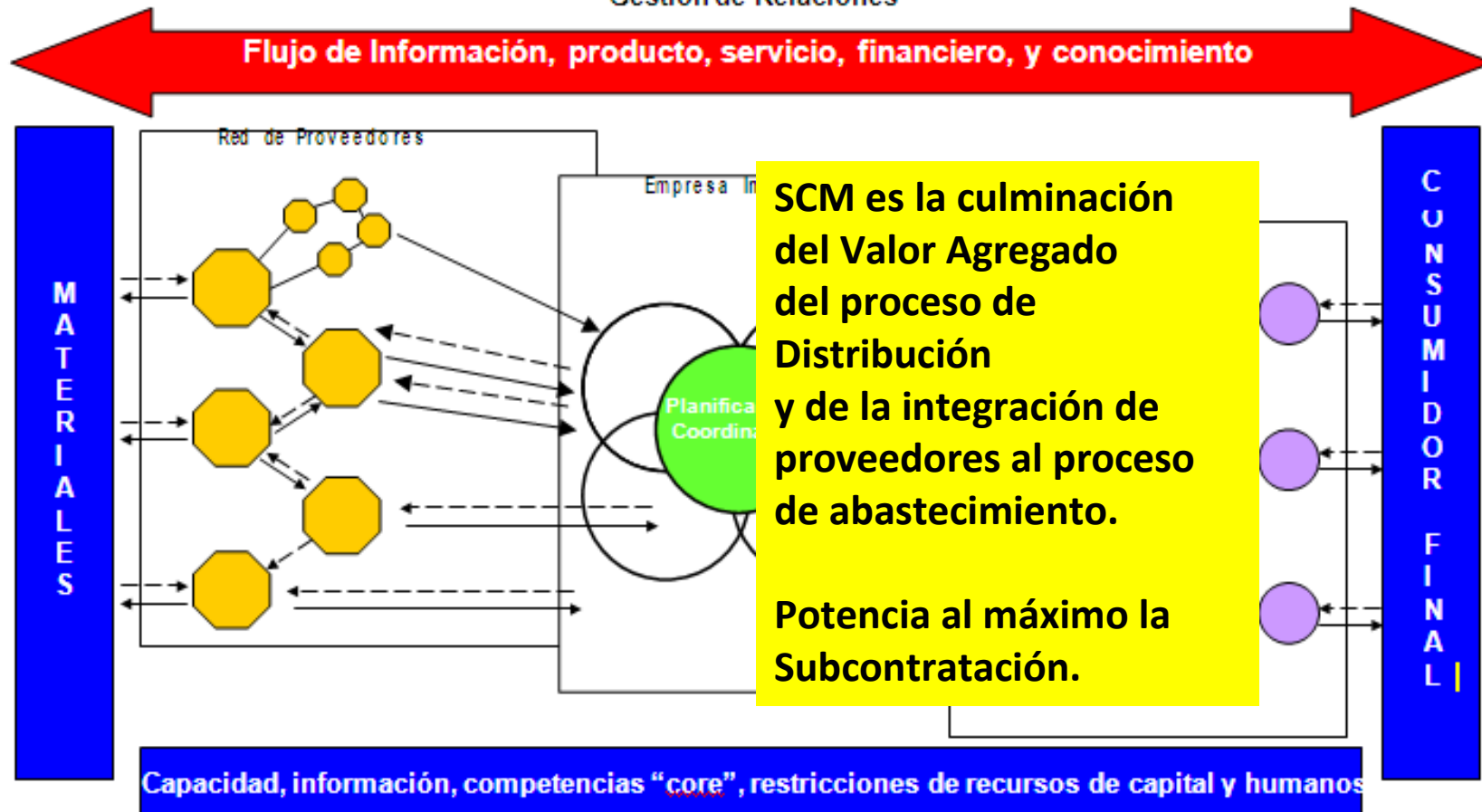
SCM (Supply Chain Management)

Objetivo:

Optimizar todo el proceso, desde la planificación de una producción hasta que el producto elaborado es consumido

Modelo Generalizado Cadena Suministros

Gestión de Relaciones



Fuente: Adaptado de supplychainfaculty.msu.edu, Michigan State University

Globalización

Premisas:

- El mercado es único y global (Venta, Centros Productivos)
- Todas las fases del proceso productivo no tienen porqué realizarse en la misma ubicación
- Descentralizar la producción de todo componente o conjunto que resulte positivo globalmente.
- Ensamblar el producto en el punto más idóneo del flujo de suministro al cliente.
- Si por desdoblar centros productivos empeoramos la producción, pero la de logística de distribución es superior a esa pérdida, debemos desdoblar los centros.
- **Cualquier operación puede ser interna o externalizada**

CPFR (Collaborative Planning Forecasting y Replenishment) **-Planificación, Previsión y Reaprovisionamiento colaborativo-**

6 Fases

1. Crear un acuerdo de Colaboración
2. Crear sistema de previsión conjunto (Crear un sistema de previsión de componentes basado en la previsión de conjuntos)
3. Determinar el stock mínimo para garantizar el suministro
4. Delegar reaprovisionamiento y gestión de stocks al proveedor
5. Hacer un pedido en firme por cada suministro en firme
6. Repetir el ciclo continuamente extendiéndolo a proveedores y a proveedores de proveedores

Todos los integrantes de la Cadena de Suministro establecen un **plan de negocio conjunto** donde

ya no compiten Empresas sino Cadenas

con el objeto de que el destinatario final consuma o utilice el producto proporcionado por la Cadena.

Esta competencia entre cadenas es lo que constituye
la Cadena de Valor

El desarrollo de los 3PL

Operador Logístico

3PL (Third Party Logistics).

Es un actor intermedio de la cadena logística

que se ha especializado en proveer, por contrato, durante un periodo de tiempo, todas o un número considerable de las actividades logísticas para otras empresas.

Generalmente
es una relación de largo plazo (3 a 5 años)
donde la dificultad logística
se resuelve por medio de la cooperación
y se puede desenvolver en una relación
de alianza estratégica duradera en beneficio de las
dos partes
donde los riesgos y recompensas se comparten.

Los motivos para subcontratar 3PL



° **Disminuir el Costo Total**

Potenciar un bajo costo unitario / Experiencia y economías de escala

° **Enfoque en competencias “Core” y Gestión del Tiempo**

Las operaciones logísticas no son una actividad central y se ahorra el tiempo de gestionarla

° **Evitar Inversiones**

invertir en crecimiento

° **Mejor Servicio y Calidad**

Acceso a mejores sistemas y nivel de servicio a clientes

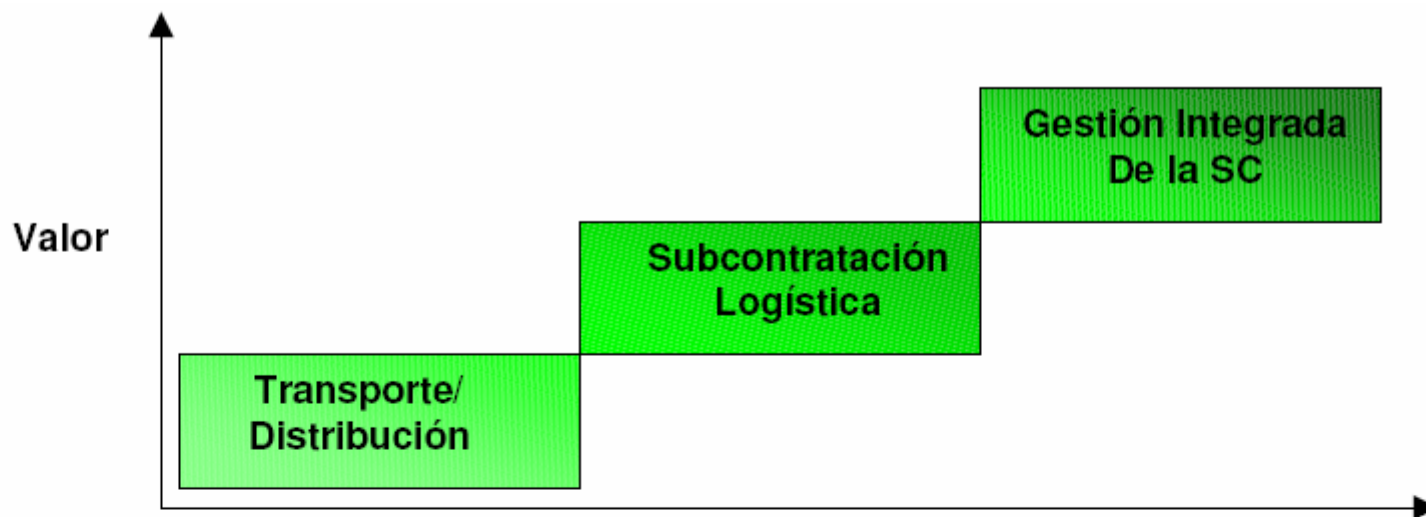
° **Potenciar el cambio en el cliente**

Métodos para resolver o mejorar aspectos organizacionales, de desempeño y de recursos internos

° **Acceso a activos y redes compartidas**

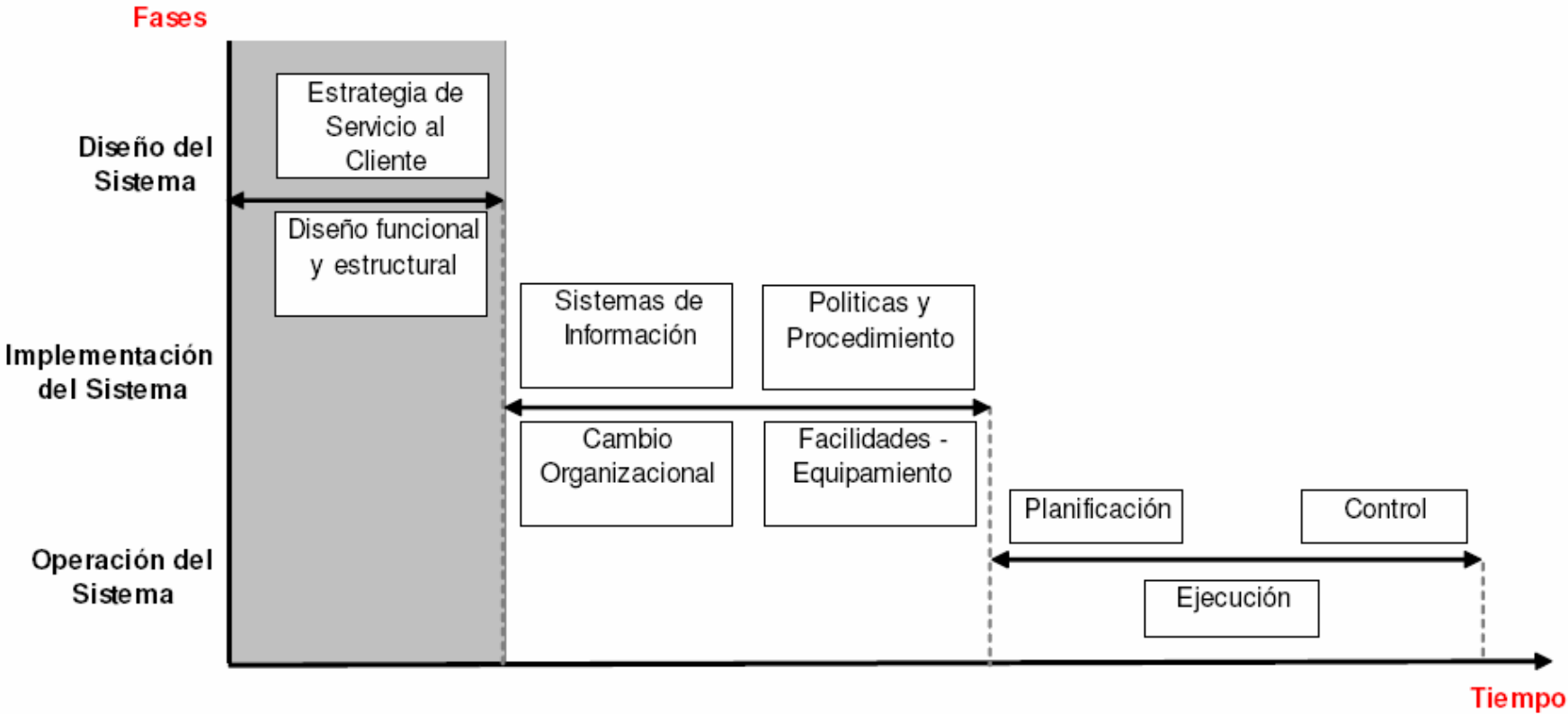
Las redes compartidas extienden el alcance y disminuyen costes

Cronología



	1985 - 1995	1995 - 2000	2000 +
Servicios	Única función	Multi-función	Multi-funciones integradas, Incrementar la extensión y complejidad
Relaciones	Transaccional	Acuerdos de largo plazo	Alianza estratégica, "Mega" contratos
Alcance	Local, regional	Multi-regional	Global, cobertura puerta a puerta
Horizonte competitivo	Fragmentado	Consolidación / construcción de alianzas	Grupo reducido de Grandes alianzas y proveedores de nichos
Competencias	Intensivo en Activo, ejecución de procesos	Giro de bases en activos a bases de información	Enfoque en Información/conocimientos, soluciones IT integradas
Valor del Comprador	Reducción de coste	Eliminar costes, potenciar expansión geográfica	Costes y servicios optimizados

Fases Potenciales de Integración de los 3PL's en sistemas logísticos



“Ya no se puede decir que yo soy transitario, ese es transportista, aquel es fabricante y el otro es distribuidor. Hoy somos socios en la cadena de suministro. Y sociedad significa compartir, que es algo que no se hace a menudo”

Fuente: *Moneda Unica.net* -John A. Harvey, presidente del operador logístico británico Tibbett & Britten



Hasta aquí

Caso Smart Car.

Auto diseñado por Mercedes Benz y por SMH(swatch). El auto es ensamblado por Mercedes con módulos provistos por socios(3pl), socios que alimentan la línea de ensamble a través de un Just-in-time. Todos conectados a través de un SI, que fue diseñado y operado por otro socio Andersen Consulting.





Notas de los modelos

1. Estos modelos son significativamente diferentes dado que tienen diferentes generadores de utilidad lo que implica distintas motivaciones.
2. Es inusual que los distintos modelos de comercialización y de ganancias coexistan en una misma organización operativa - aunque es muy común encontrarlos dentro de un mismo holding industrial.
3. De forma general cada nivel aspira a incrementar los niveles de integración en los que mantengan el rol principal y por lo tanto el control del margen
4. El concepto del "4PL" se ha convertido en la ambición - pero aún no es un servicio habitual y habrá que ver como irá ...



Previsiones para un crecimiento continuo PERO...

- El mercado esta madurando - por lo tanto el margen en muchos segmentos de servicios va declinando
- Aun se mantiene el exceso de capacidad en muchas áreas - el diseño y la capacidad operacional se han mejorado y los inventarios reducidos.
- Pobre experiencia de muchos clientes en términos de la fiabilidad del servicio
- Los compradores de servicios han adquirido experiencia y ahora son más cautelosos y mejor enfocados
- Las fusiones a gran escala requieren de un enfoque en los activos y los volúmenes para obtener eficiencias y rendimientos marginales
- Alianzas a través de industrias por las tecnologías de la información, ingeniería y subcontratación de manufactura
- Los equipos y las habilidades se mantienen en unos pocos, frenando el crecimiento de la subcontratación logística
- Los beneficios obtenidos en los mercados locales de los 3PL's europeos continua siendo el mas importante.
- Se gesta el concepto del 4PL...

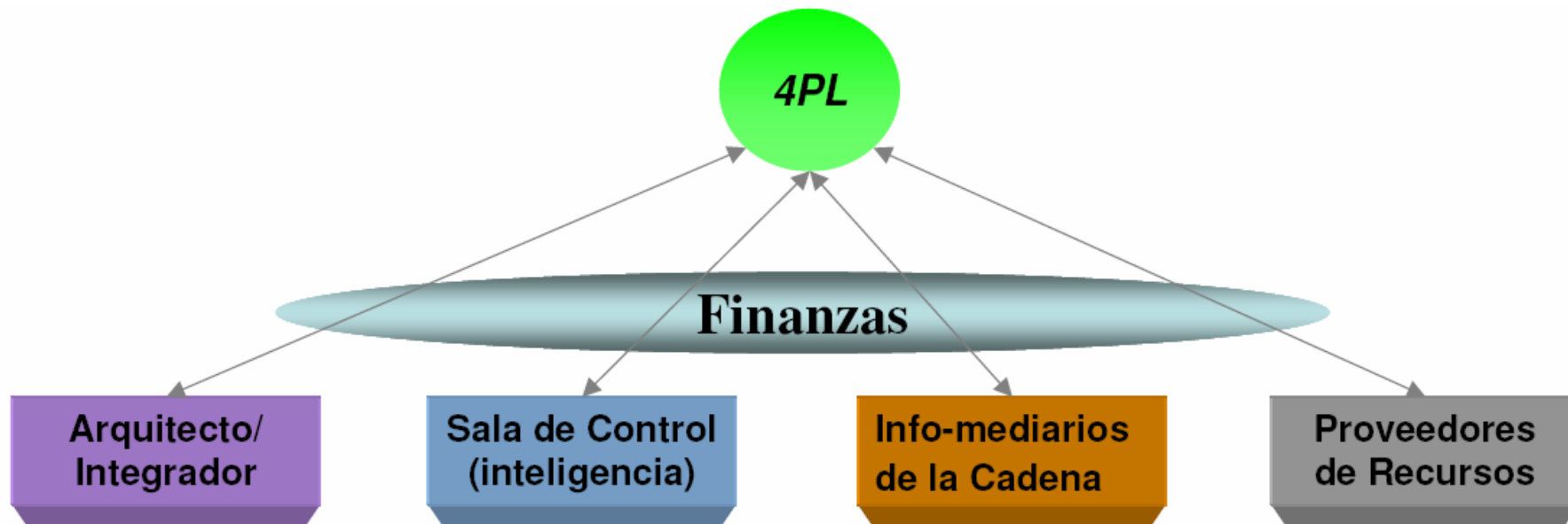


Aspectos / Inconvenientes de los 3PL

- Reducciones adicionales de costes (ya menos que antes)
- Tratar proyectos de subcontratación logística 3PL como un proyecto de aprovisionamiento vs. un proyecto de gestión de cadena de suministros
- Las grandes compañías “monopolizan” los mejores 3PL
- Enfoque en solo actividades logísticas
- Falta de enfoque en Gestión de Cadenas de Suministro
- Complejidad de manejar múltiples contratos 3PL
- Pocos 3PL de carácter global / más de alcance local
- Capacidad de integración y comunicación

Operadores 4PL

Un 4PL es un integrador de la cadena de suministros que ensambla y gestiona recursos, capacidades y tecnologías propias y de otros proveedores de servicios complementarios para proveer soluciones integrales en cadenas de suministro



- Visionario Supply Chain
- Relación multi-cliente
- Concebir, realizar negocios
- Re-ingenieros Supply Chain
- Gestión de Proyectos
- Integrador Servicios
- Innovación continua

- Logísticos Experimentados
- Motores de Optimización
- Soporte a la Decisión
- Posicionamiento Neutral
- Mejora continua

- IT Integradores Sistemas
- IT infraestructura
- Rastreo datos, Tiempo Real
- Convertir data en info.
- Proveer info. enfocada
- Soporte técnico

- Transporte
- Almacenaje
- Manufactura (outsourcing)
- Aprovisionamiento



Etapas del Proceso de Subcontratación Logística

1. Definir el alcance
2. Requerimiento de Información (RFI)
3. Requerimiento de Propuestas (RFP)
4. Evaluación y Comparación
5. Selección del Operador Logístico 3P
6. Puesta en marcha e implantación
7. Gestión de la Relación a Largo Plazo

La selección del proveedor de servicios debe seguir un proceso claro y definido con una metodología planificada, objetivos claros y un nivel adecuado de recursos y habilidades

Etapas del Proceso de Subcontratación Logística

1. Definir el alcance

2. Requerimiento de Información (RFI)
3. Requerimiento de Propuestas (RFP)
4. Evaluación y Comparación
5. Selección del Operador Logístico 3PL
6. Arranque e Implantación
7. Gestión de la Relación a Largo Plazo