

COMO SELECCIONAR UN OPERADOR LOGÍSTICO

por Thomas L. Freese, Principal , Freese&Associates, Inc.

WAREHOUSING FORUM - ACKERMAN COMPANY Volumen 11 -

Subcontratar o no es una decisión empresarial similar a la de fabricar o comprar (make or buy).

- **Por un lado**, existe la opción de operar uno mismo su almacén o almacenes, alcanzando el nivel de servicio que la organización requiere en la entrega de sus productos. Esto obliga a la compañía a comprar o alquilar terrenos y edificios, a disponer de equipos de manipulación , la organización y a los conocimientos necesarios para suministrar el nivel de servicio requerido.
- **Por otro lado**, la externalización de este servicio permite utilizar en otras áreas del negocio, el capital o la capacidad de financiación no invertido en terrenos, edificios o equipamiento. Adicionalmente, se transfiere el riesgo de gestionar empleados en distintos niveles y la responsabilidad asociada a estas funciones al suministrador del servicio.

Usar un contratista para externalizar la función de almacenamiento permite a la organización concentrarse en sus competencias esenciales y permite suministrar el servicio a un especialista con conocimiento en el área. La selección de un operador debe realizarse a través de un proceso de selección apoyado en la obtención de una información que permita una clara elección.

De manera errónea, la pérdida de control se contempla a menudo como inevitable, si se produce la externalización. No hay razón para que la empresa pierda el control. Por el contrario, la gestión del contratista junto con la permanente supervisión de la compañía debe mejorar el control. Un segundo error consiste en pensar que una vez que la compañía ha externalizado su almacenamiento, ya no es responsable de su gestión y que todo el tiempo y coste de esa función pueden ser eliminados.

- **La obtención de información previa es un proceso de cuatro etapas.**

Primero, definir el alcance del trabajo que el contratista debe realizar. **Segundo**, definir las características de los pedidos. **Tercero**, describir la función de entrega. **Cuarto**, encajar los detalles de cualquier servicio especial que deba ser realizado.

Aquí hay una serie de cuestiones que deben responderse:

- ¿Cuales son los pesos, dimensiones y otras características de almacenamiento de cada referencia?
- ¿Cuales son los riesgos de deterioro, rotura o robo?
- ¿Como se embala el producto?
- ¿Como se recibe el producto?
- ¿Cuales son los volúmenes planificados de recepción y expedición?
- ¿Cuales son los picos y valles estacionales?
- ¿Como se transmiten los pedidos al almacén?
- ¿Cual es el número medio de líneas por pedido?
- ¿Cual es la cantidad por línea?
- ¿Cual es el tamaño medio del pedido?
- ¿Cual es el porcentaje de envios en camión completo?
- ¿Como se gestionara la función de transporte?
- ¿Quien paga a los transportistas?
- ¿Se necesitan servicios especiales de recepción o expedición?
- Describa otros servicios requeridos como reembalado, etiquetado, marcaje de precio, chequeos de inventario, recuentos cíclicos y documentación de importación y/o exportación.

Una vez que los datos han sido elaborados, la compañía debe tener una comprensión clara de los objetivos que se espera que el prestatario cumpla. **Dentro de estos objetivos deben incluirse los análisis de las soluciones de compromiso (trade-offs) entre precio y servicio.**

Después de desarrollar toda esta información, se está en condiciones de preparar una lista de prestatarios potenciales que puedan desarrollar los servicios que se necesitan. Hay una serie de directorios, asociaciones y otras informaciones que pueden ser el punto de partida para la generación de esta lista. A menudo las fuentes de información son incompletas. Es conveniente recabar la ayuda de gente familiarizada con el mercado de operadores. Estos pueden encontrarse dentro de la propia organización u otros profesionales o asociaciones. Algunas empresas pueden involucrar a un consultor con experiencia en este área.

Una vez identificados los operadores, la siguiente etapa es el desarrollo del documento de "Petición de oferta" (Request for proposal-RFP). El RPF debe basarse en el trabajo previamente desarrollado y ser enviado a la lista de operadores potenciales, otorgando un

tiempo razonable para recibir las respuestas. Estas respuestas deberán estar en un formato predeterminado. El formato debe estar diseñado para conseguir un proceso de evaluación eficiente, teniendo en cuenta que en esta etapa todavía estamos en un paso previo de la evaluación. Los criterios de evaluación para este análisis previo pueden ser similares a los que figuran en el Anexo.

CRITERIO DE EVALUACIÓN

Antes de la emisión del RFP a los potenciales operadores, es mejor establecer los criterios de evaluación y el peso o importancia relativa de cada uno de ellos. En el Anexo hay una muestra de 14 criterios incluyendo los niveles de cumplimiento posibles de cada uno de ellos con su descripción.

Una vez recibidas las respuestas a los RPF, se puede realizar una evaluación preliminar respecto a una serie de criterios como los listados en la Figura 2. Este es el momento de reducir el número de candidatos a un número razonable para seguir con la evaluaciones sobre el terreno.

En la mayoría de las evaluaciones sobre el terreno hay tres áreas que deben revisarse:

La organización corporativa.

Las actividades de recepción de pedidos y

Las operaciones físicas.

Deben establecerse los criterios de decisión concretos antes de que comience el proceso de evaluación. Estos criterios tiene pesos relativos como se expresa en el Anexo. Después de haber llevado a cabo las valoraciones sobre el terreno de cada operador potencial, puede hacerse una evaluación más precisa de forma.

Se pueden asignar los pesos relativos dados a cada uno de los puntos valorados. Este proceso permite una aproximación ordenada que considera el trabajo que el operador debe realizar y su capacidad para llevarlo a cabo, después de este proceso deberá haber una clara visión de cual es el mejor operador o cuales son los dos mejores. Es en este momento, y sólo en este, cuando debe comenzar el proceso de valoración de los precios.

EL CONTRATO

Como en toda relación empresarial a largo plazo, es necesario un contrato formal. Generalmente

las personas involucradas en el establecimiento de la relación inicial cambian su función en la empresa a lo largo del tiempo. Sin un contrato bien detallado, las personas nuevas pueden tener una expectativas y comprensión del acuerdo totalmente diferente del que se estableció inicialmente. Cualquier acuerdo por la tanto debe contemplar:

- Alcance del trabajo
- Responsabilidades
- Servicios especiales
- Tratamiento de los daños
- Gestión del riesgo
- Finalización del acuerdo
- Acciones contingentes
- Modificaciones y alteraciones
- Renovación de precios y/o tarifas
- Penalizaciones y compensaciones
- Expectativa de servicio

De todos estos puntos, el más importante es la Finalización del acuerdo. Cualquier acuerdo debe finalizar en algún momento y debe preverse un procedimiento ordenado. El acuerdo debe ser lo suficientemente flexible para permitir cambios normales en precios y procedimientos.

EL FUTURO

Nunca antes ha tenido la función logística la atención y protagonismo que están recibiendo en la actualidad, nunca antes ha habido tantas personas graduándose en logística a nivel universitario, ni el número de logísticos en el mercado ha sido tan alto; nunca antes las grandes empresas han buscado la excelencia en logística, ni ha sido tan alto el número de operadores logísticos ofreciendo sus servicios ,ni las expectativas del mercado han sido tan elevadas.

Hace diez años una o incluso dos semanas eran normales para el ciclo de pedidos. En la actualidad los ciclos se encuentran entre 24 y 72 horas. Hace diez años un cumplimiento del 95% o 97% se consideraba bueno. Hoy un cumplimiento inferior al 100% es inaceptable. En el futuro, mientras las expectativas de rapidez y precisión se elevarán, las expectativas de coste permanecerán o incluso se reducirán. Los operadores no sólo deberán cumplir las expectativas de su clientes potenciales sino superarlas.

ANEXO

1.- ALMACENES MÚLTIPLES E INSTALACIONES A NIVEL NACIONAL

Si la cobertura nacional es importante para la organización, un operador logístico debe tener idealmente una sólida implantación nacional con instalaciones que cubran los mercados locales. El operador logístico debe tener una red de capacidades para suministrar servicios en tramos de 24, 48 y 72 horas.

Descripción y puntuación

1. Cobertura nacional sólida con instalaciones regionales
2. Buena cobertura nacional, pero con alguna deficiencia.
3. Cobertura nacional limitada.
4. Sin cobertura nacional.
5. No hay actualmente múltiples instalaciones.

2.- GESTIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS

Para suministrar una oferta completa se precisa gestionar inventarios. El operador debe disponer de sistemas de gestión y control de inventarios que incluyan rotación de stocks, aprovisionamiento y reexpedición, y previsión de la demanda.

Descripción y puntuación

1. Sistemas de gestión de inventarios modernos operativos.
2. Sistemas básicos de gestión de inventarios en operación.
3. Existe una estructura mínima.
4. Capacidades bajo mínimos.
5. Sistemas de gestión de inventarios inexistentes.

3.- PROCESO Y ACEPTACIÓN DE PEDIDOS

El operador idóneo debe tener un sistema "front-end" de última generación para la aceptación y procesamiento de pedidos.

Descripción y puntuación

1. Sistema de última generación operativo y con referencias de clientes satisfechos.
2. Sistema de aceptación de pedidos operativo con oportunidades de mejora.
3. Un sistema parcial de aceptación y proceso de pedidos.
4. Seleccionando o instalando un sistema de proceso de pedidos.
5. No hay un sistema de aceptación y tratamiento de pedidos informatizado.

4- OPERACIONES DE PREPARACIÓN DE PEDIDOS (PICK & PACK)

Si la organización requiere un servicio de preparación de pedidos.

Descripción y puntuación

1. Operaciones según el estado del arte
2. Operaciones "pick&pack" individuales actualmente.
3. Operaciones "pick&pack" en algunos casos aislados.
4. Hay experiencia pero actualmente no hay operaciones.
5. No hay operaciones de "pick&pack" actualmente.

5- TRATAMIENTO COMPLETO DE PEDIDOS

Además de las operaciones de "pick&pack" la existencia de capacidades de tratamiento completo del pedido es fundamental para el éxito del operador logístico. Este tratamiento incluye la captura, el procesamiento, el picking, packing, envío, seguimiento y confirmación de la entrega.

Descripción y puntuación

1. Capacidades modernas de tratamiento integral de pedidos en operación que incluyen captura, seguimiento, emisión de documentación, confirmación, etc.
2. Existe la capacidad de actividades de tratamiento integral de pedidos para algunas cuentas actuales y potenciales.
3. A pesar de que los responsables están familiarizados con ello, no hay tratamiento integral de pedidos en algunas instalaciones regionales
4. Hay una limitada experiencia y/o capacidad de tratamiento integral de pedidos.
5. No hay capacidades y/o experiencia en tratamiento integral de pedidos.

6- ACTIVIDADES DE VALOR AÑADIDO (MONTAJE/ EMBALAJE)

Además de las cuatro etapas de captura de pedidos, gestión de inventarios, procesado y entrega, generalmente asociadas con la subcontratación de servicios logísticos, hay una necesidad creciente de aportación de operaciones de valor añadido en los puntos de la cadena de distribución. Estas actividades incluyen actividades como embalaje, montajes finales, clasificación, verificación, reparaciones, modificaciones, etc..

Descripción y puntuación

1. Existen numerosas operaciones de valor añadido para un número de diferentes clientes.
2. Se realizan operaciones de valor añadido en algunas instalaciones para diferentes clientes.
3. Se realizan un número limitado de este tipo de operaciones.
4. Los responsables entienden y son capaces de realizar este tipo de operaciones aunque en la actualidad no se llevan a cabo.
5. No hay actividades de valor añadido ni/o experiencia en su realización.

7- VERIFICACIÓN DE CRÉDITO

Si su organización precisa tratamiento integral del pedido de modo que el operador capture directamente de vendedores, la verificación de crédito puede ser esencial.

Descripción y puntuación

1. Capacidades modernas integradas en el proceso integral de pedidos existen para tratar cualquier tipo de verificación de crédito.
2. Existe un sistema de verificación operando y funcionando.
3. Existe un proceso de verificación de crédito limitado o semi-manual.
4. Se puede realizar verificación de crédito a través de contactos individualizados.
5. No existe la posibilidad de verificación de crédito, ni el operador lo puede implantar de alguna manera para el cliente.

8- FACTURACIÓN Y COBRO DE CONTADOS O FACTURAS

Además de la verificación de crédito, a veces es necesario la realización de emisión de facturas e incluso cobro de contados en determinadas entregas.

Descripción y puntuación

1. Existen capacidades modernas de aceptación y procesamiento de pedidos que gestionan el crédito y el pago de servicios, con verificaciones de límites de crédito, y facturación de determinadas entregas.
2. Existe la capacidad de realizar actividades de crédito y pagos y facturación de envíos individuales.
3. Existen los elementos básicos que permiten suministrar este servicio.
4. No hay sistemas que permitan realizar estos servicios, pero la dirección se muestra confiada en poder realizarlos si fuera preciso.
5. No existen los sistema para llevar a cabo estos servicios, ni el compromiso o intención de tener capacidades en este área.

9- CLASIFICACIÓN/PLANIFICACIÓN DE ENTREGAS

para la mejor gestión del transporte y requisitos de entrega una actividad de clasificación de envíos puede ser conveniente la preparación de entregas con la máxima optimización lo que finalmente redundará en mejor servicio y menor coste.

Descripción y puntuación

1. Existe una capacidad plena de preclasificación e integración de pedidos en rutas con optimización de las mismas.
2. Hay una aplicación limitada de este tipo de sistemas.
3. Este tipo de sistemas es comprendido y podría en su caso ser implantado.
4. El operador muestra disposición a implantar este tipo de sistemas.
5. No existe este tipo de sistemas ni el operador tiene ningún interés en los mismos.

10- GESTIÓN DE RETORNOS O RECOGIDAS

Si la empresa requiere este servicio, el operador debe estar en condiciones de realizarlo. Las capacidades de acomodar y gestionar las devoluciones, catalogarlas, disponer de ellas en la forma adecuada y otras formas de tratamiento es muy importante para el éxito del servicio del operador.

Descripción y puntuación

1. Existen capacidades modernas de tratamiento de retornos y proceso de pedidos parciales así como la reposición a inventarios y su actualización.

2. Hay capacidades limitadas para el tratamiento de retorno, pedidos parciales y su reposición.
3. Existen formas manuales de manejar los retornos.
4. Hay experiencia reducida en la gestión de retornos y devoluciones. 5. No hay capacidad de gestionar retornos ni devoluciones.

11- DOCUMENTACIÓN

Es preciso un sistema automático de generación de documentación con capacidad para seguimiento y confirmación de pedidos individuales.

Descripción y puntuación

1. Existen capacidades modernas como parte integral del sistema de captura y procesamiento de pedidos.
2. Existe generación de documentación individual que se utiliza actualmente.
3. Existe una determinada capacidad de generación de documentación.
4. El operador está estudiando la implantación de esta capacidad .
- 5 No existe esta posibilidad ni se ha planteado.

12- ESTRUCTURA DE GESTIÓN OPERATIVA

Para un operador logístico resulta fundamental en sus capacidades reales, disponer de una estructura que permita una rápida asimilación y consistencia de las prácticas operativas a través de todas sus operaciones.

Descripción y puntuación

1. Existe una estructura que permite la uniformidad de las operaciones a nivel nacional y una función centralizada de soporte con una organización operativa fuerte y experimentada.
2. Existe una función de operaciones centralizada de coordinación.
3. Existe una estructura operacional con elementos de gran experiencia operativa que pueden , en caso necesario apoyar las necesidades que surjan.
4. Existe experiencia operacional en la gestión
5. No hay una clara capacidad organizativa u operacional

13- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para el establecimiento de acuerdos duraderos "partnership" entre la empresa contratista y el operador,

ambas partes deben tener como parte de su misión estratégica el tipo de negocio que la organización maneja claramente definido. Muchos operadores están estratégicamente orientados al manejo de cargas completas o pedidos de más de un pallet a distribuidores, o por el contrario a la gestión de paquetería. Si su organización no encaja en la dirección estratégica del operador, este acuerdo no puede existir.

Descripción y puntuación

1. El operador busca estratégicamente su tipo de negocio y entregas.
2. Su tipo de negocio y entregas son parte del plan estratégico del operador.
3. Su tipo de negocio y entregas, a pesar de no ser la estrategia fundamental del operador, son parte de la estrategia global.
4. Su tipo de actividades y entregas son una parte menor del plan estratégico del operador
5. Su tipo de actividades y algún tipo de entregas no son parte de la dirección estratégica del operador.

14- ESTABILIDAD FINANCIERA

Si el objetivo de su empresa no es soportar el desarrollo y financiar al operador y el operador en la practica se convierte en el custodio de su s productos, su estabilidad financiera para mantener la continuidad del negocio y no afectar negativamente a la imagen de su compañía resulta de vital importancia

Descripción y puntuación

1. La estabilidad financiera es clara y ha sido demostrada y no representa una preocupación en el operador.
2. La sólida situación financiera, a pesar de no haber sido claramente demostrada, no existe razón para creer que no existe.
3. La buena estabilidad financiera es un aspecto preocupante debido a los largos periodos de crédito, compras recientes, cargas financieras u otras circunstancias.
4. Existe incertidumbre en la estabilidad financiera o la capacidad de mantener un acuerdo de largo plazo es cuestionable.
5. El nivel de riesgo financiero es inaceptable.