

WEBINAR

Organizado por:



TRIVIÈRE PARTNERS
PEOPLE & BUSINESS GROWTH



EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

Impartido por: Victor Chavigné
victor.chavigne@gmail.com

20/4/2021

QUE ES LA EXTERNALIZACIÓN

LA EXTERNALIZACIÓN ES LA REALIZACIÓN POR PARTE DE UN TERCERO DE ACTIVIDADES QUE NO SEAN SU ACTIVIDAD PRINCIPAL (SU CORE BUSINESS)

La externalización permite a las empresas centrarse en su actividad principal, mediante la contratación de empresas externas para que gestionen sus procesos periféricos.



“La externalización permite a las empresas centrarse en mejorar su *Core Business*”

QUE ES LA EXTERNALIZACIÓN



PORQUÉ EXTERNALIZAMOS?

Razones estratégicas



“Las razones operativas se combinan con las razones estratégicas”

Razones operativas



ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN

Para especializarse y focalizar los recursos

ESTRATEGIAS DESARROLLO NUEVOS NEGOCIOS

Para lanzar nuevos negocios, nuevas líneas de actividad, o nuevos modelos logísticos

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para financiar el crecimiento

- Reducción y/o variabilización de costes
- Incrementar el control sobre la actividad o el proceso
- Simplificar la gestión
- Mejorar tecnológicamente
- Flexibilizar la operativa
- Incrementar el nivel de servicio
- Incrementar los niveles de calidad
- ...

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA EXTERNALIZACIÓN

LA EXTERNALIZACIÓN DEBE IR ASOCIADA A LA PROPIA ESTRATÉGIA DE LA ORGANIZACIÓN.

DEBEMOS PREGUNTARNOS

1. Cual es el Core-Business de la empresa?
2. Cual es mi estrategia a corto, medio y largo plazo?
3. Con qué recursos cuento para llevar a cabo esta estrategia?

LA RESPUESTA A ESTAS PREGUNTAS ES FUNDAMENTAL

Ante todo hemos de tener muy claro porque queremos externalizar y que objetivos queremos conseguir:

- La externalización es sólo una herramienta, existen muchas otras (la consultoría por ejemplo), y hemos de ver si es la que mejor se ajusta a nuestra realidad.
- No hay un modelo único de externalización de la misma forma que no hay una empresa igual a otra.
- Un proceso de externalización no es un proceso fácil además de tener diversas dimensiones.

La externalización puede ser:

- TOTAL: El departamento de SCM se dedica a controlar las operaciones logísticas que son llevadas a cabo por un tercero
- PARCIAL: El departamento de SCM retiene la gestión de ciertas operaciones logísticas cediendo a un tercero sólo aquellas que considera oportunas.

Procesos externalizables:

Transporte

Aprovisionamiento – line feeding

Preparación de pedidos

Manipulaciones

Almacenaje

Procesos estratégicos (consultoría)

Distribución

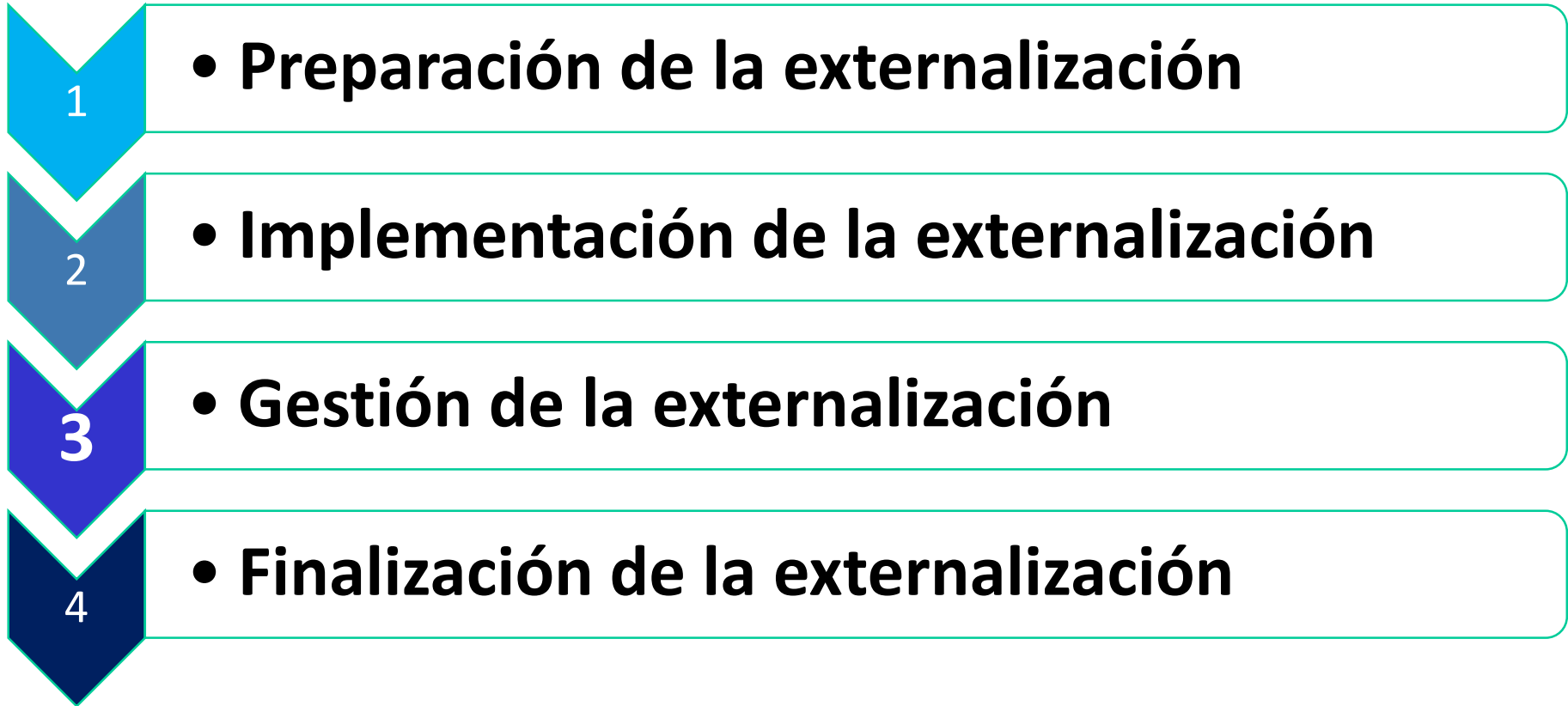
Tecnología y telecomunicaciones

LA EXTERNALIZACIÓN VISTA COMO UN PROYECTO.

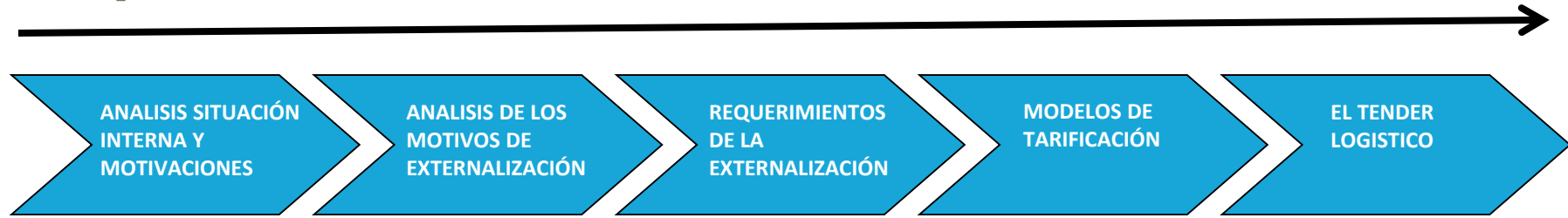
El desarrollo de un proceso de externalización debe ser considerado como un proyecto, al menos en sus fases iniciales, ya que:

1. Tiene un inicio y un final
2. Moviliza unos recursos internos y externos
3. Requiere de una adecuada gestión para garantizar su éxito.

Fases del proyecto



Preparación de la externalización



- Cual es nuestra situación de partida
- Identificación de necesidades. Por qué queremos externalizar?
- Análisis de costes

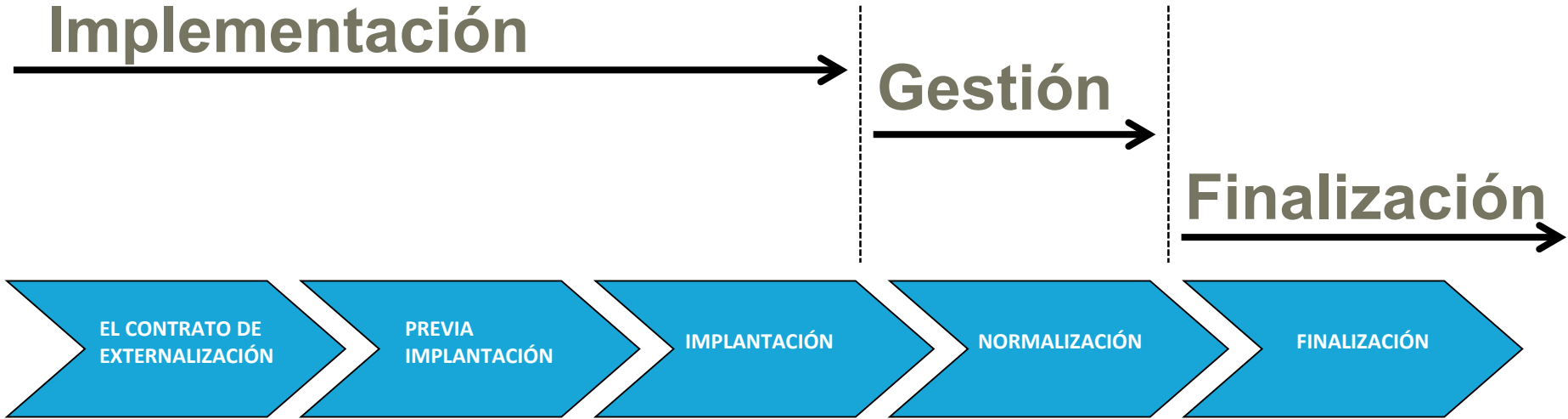
- Identificar las áreas externalizables
- Identificar los actores implicados
- Problemáticas laborales

- Definición de requerimientos y necesidades operativas
- Elaboración del pliego de condiciones

- Modelos de tarificación Operadores Logísticos
- Elección del modelo más adecuado

- Criterios para la selección de los proveedores
- Proceso de selección de proveedores
- El proceso de licitación
- Evaluación de propuestas

VISIÓN GENERAL



- Elaborar, negociar y firmar el contrato de externalización

- Diseño de los procesos
- Integración de los sistemas informáticos
- Sistema de aseguramiento de la calidad
- Prevención de riesgos laborables
- Detección de amenazas al éxito del proyecto

- Plan de implantación
- Curva de lanzamiento
- Coordinación cliente-proveedor
- Control de la actividad

- Desarrollo normal de las operaciones
- Relación a largo plazo
- Mejora continua de los procesos
- Mejora de los precios de la actividad

- Finalización del contrato
- Finalización de la actividad
- Cambio de proveedor
- Integración de la actividad

REQUERIMIENTOS DE LA EXTERNALIZACIÓN



DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS

CASO 1

- SGA de la empresa cliente – cesión de licencias pero infraestructura informática del OL – sistemas ya integrados con el ERP del cliente.
- Almacén del OL pero acordamos unas necesidades concretas de almacén – ej. 4.000 m2 en Madrid.
- Los procesos van a venir definidos por el cliente. El margen de optimización del OL es limitado.

CASO 2

- SGA del OL – requerimos integrar sistemas con ERP – TMS, .. – Hay una gestión global por parte del OL.
- Localización y dimensionado guiado por parte del cliente.
- Las inversiones serán realizadas por el OL pero validadas por el Cliente.
- El Input y el output van a venir definidos por el cliente, pero la operativa va a venir definida por el OL.

CASO 3

- SGA del OL – requerimos integrar sistemas con ERP – TMS, .. – Hay una gestión global por parte del OL.
- Almacén propiedad o alquilado por el cliente.
- Inversiones realizadas por el OL pero validadas por el Cliente.
- Procesos definidos por el cliente y ejecutados por el OL.
- El OL es un proveedor de servicios con una serie de aportaciones concretas (sga,..)

EL PLIEGO DE CONDICIONES LOGISTICAS



El pliego de condiciones logísticas es el documento que recogerá toda la información sobre nuestras necesidades logísticas y que servirá de base para que los proveedores puedan elaborar sus propuestas.



“La elaboración del pliego de condiciones requiere dedicación y recursos, al tiempo que nos permite poner blanco sobre negro en cuanto a lo que requerimos, que puede ser distinto a lo que tenemos actualmente”

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO

Flujos del sistema

- Flujo de materiales
- Flujos de información
 - ✓ Flujograma de actividades
 - ✓ Flujograma de información
 - ✓ Volúmenes de actividad por cada flujo
 - ✓ Sistemas de transmisión de la información
 - ✓ Información necesaria para la gestión

Servicios y operaciones

- Transporte, distribución
- Almacenaje y manipulación
- Embalaje, embasado, copacking...
- Personalización y envío al cliente final
- Postventa, atención al cliente, etc.
 - ✓ Descripción exhaustiva de las operaciones a realizar
 - ✓ Volúmenes a manipular y estacionalidad
 - ✓ Información sobre los pedidos de clientes
 - ✓ Nivel de servicio y calidad actuales
 - ✓ Personal, equipos y recursos empleados actualmente

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO

Equipos

- Flota de transporte y distribución
- Equipos de manutención
- Equipos informáticos y redes

- ✓ Tipología
- ✓ Número y utilización
- ✓ Vida útil
- ✓ Productividad (Tons/Año)
- ✓ Coste de compra y NPV
- ✓ Coste anual
- ✓ Personal de mantenimiento
- ✓ Forma de gestión

Instalaciones

- Almacenes centrales y regionales
- Plataformas de cross docking
- Puntos de entrega
- Oficinas
- Espacios de almacenaje en tiendas, etc.
- Amortizaciones de inversiones pendientes

- ✓ Localización y función
- ✓ Características de las instalaciones (m2, estado, etc.)
- ✓ Valor de los activos
- ✓ Costes anuales de las instalaciones
- ✓ Costes de estructura, gastos generales, etc.
- ✓ Contratos de arrendamiento

DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS

NECESIDADES DE SERVICIO

- Nivel de servicio
- Nivel de calidad

- ✓ Plazo de entrega
- ✓ Calidad de preparación de pedidos
- ✓ Tiempo de confirmación de la entrega
- ✓ Requisitos de Trazabilidad
- ✓ Requisitos de preparación especial por cliente
- ✓ Nivel de roturas
- ✓ Tiempo de proceso de las devoluciones
- ✓ Fiabilidad del inventario
- ✓ Requerimientos específicos de tratamiento de los productos
- ✓ Frecuencia y fiabilidad de la información del servicio

NECESIDADES TECNOLÓGICAS

- Integración información
- Gestión de la operación

- ✓ Programas informáticos utilizados por la empresa y el proveedor
- ✓ Interfaces de conexión que deberán ser desarrollados entre sistemas
- ✓ Integración con los sistema de gestión de la empresa (ERP)
- ✓ Sistema de gestión de los pedidos
- ✓ Sistema de gestión de almacén
- ✓ Sistema de gestión de transporte
- ✓ Nivel de servicio de los sistemas del Operador Logístico
- ✓ Planes de contingencia

MODELOS DE TARIFICACIÓN OPERADORES LOGÍSTICOS



¿QUÉ MODELO DE TARIFICACIÓN QUEREMOS OBTENER?

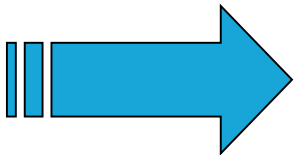
El proceso logístico y los requerimientos asociados por parte de la empresa desea externalizar van a determinar:

- Costes logísticos
- Niveles de servicio
- Tipo de seguimiento y control
- Modelo de gestión y organización

El modelo de tarificación va a depender en gran medida de que es lo que queremos externalizar, de la tipología de servicios así como de las posibilidades del mercado.

Áreas básicas en la estructura de Tarificación de los Operadores Logísticos:

- TARIFICACIÓN POR ESPACIO
- TARIFICACIÓN POR MOVIMIENTO
- TARIFICACIÓN POR MANIPULACIÓN
- TARIFICACIÓN POR TRANSPORTE



Las tarifas del Operador Logístico vendrán determinados por su estructura de costes

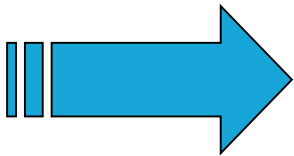
$$\begin{array}{c} \text{TARIFAS} \\ = \\ \text{ESTRUCTURA} \\ \text{DE COSTES} \\ + \\ \text{MARGEN} \\ \text{COMERCIAL} \end{array}$$

CONSIDERACIONES GENERALES TARIFAS:

- Los precios del proveedor para un determinado servicio, van a venir determinados por la propia estructura de costes del proveedor y de los requerimientos que le pedimos.
- Igualmente, algunas de las partidas de coste del proveedor, serán más o menos competitivas, en el caso de que pueda repercutir costes fijos entre un mayor número de actividades, e igualmente de los niveles de saturación de sus operaciones logísticas.
- Los precios del proveedor deben compararse de forma integral, ya que los conceptos de facturación no pueden ser los mismos, y determinados conceptos tienen que ser compensados por otros.
- Finalmente, el precio de mercado y usos de un determinado sector marcarán también los modelos de tarificación, así como los niveles de precio.

MODELOS MÁS HABITUALES DE TARIFICACIÓN:

- Tarificación por ITEM
- Tarificación por servicio global
- Tarificación por Fijo + Variable



El modelo de tarificación vendrá determinada por el nivel de riesgo asociado al proceso a externalizar a asumir por parte del Operador Logístico

TARIFICACIÓN POR ITEM

Descripción del modelo

- El modelo consiste en fijar un valor por cada concepto de facturación. Por ejemplo, kg expedidos.
- En función del tipo de actividad a externalizar, (cuanto más estandar más se va a poder comparar), el desglose será más detallado y se corresponderá a la carga de trabajo real.
- Las tarifas aplicadas englobarán el conjunto de costes del proveedor, de forma más o menos detallada.

TARIFICACIÓN POR ITEM

Ejemplo:

- Precio por palet de entrada monoreferencia: 3 €/palet
- Precio por línea de salida palet completo: 5 €/palet
- Precio por línea de salida cajas: 2 €/caja
- Precio por palet almacenado: 8 €/mes
- Precio por palet picking: 12€/mes

TARIFICACIÓN POR ITEM

Características generales:

- Permite tener muy acotados los costes por concepto de facturación, y es fácil incluirlos en el escandallo de costes del producto.
- Implica disponer de un sistema de control de los items por los que nos factura el proveedor para facilitar el control.
- Un modelo de este tipo es más complejo de negociar, ya que los precios de facturación no siempre son proporcionales a los costes.
- Atención a variaciones en el mix de producto, ya que si se producen cambios, el coste global de las operaciones puede incrementarse sensiblemente.
- Modelo muy rígido, dado que todo lo que no esté contemplado se facturará adicionalmente.

TARIFICACIÓN SERVICIO GLOBAL

Descripción del modelo

- El modelo consiste en fijar un valor global para una determinada actividad. Por ejemplo, Precio anual de los servicios logísticos de una determinada empresa.
- En este tipo de modelo, el precio viene fijado por el número de recursos implicados en el desarrollo de la actividad externalizada.
- El precio englobará todo el servicio, en base a unos volúmenes de negocio, a las actividades incluidas, al nivel de servicio requerido,
- Este modelo se asocia muchas veces a un Open Book.

TARIFICACIÓN SERVICIO GLOBAL

Ejemplo:

Precio anual por los servicios logísticos asociados correspondientes a la actividad del cliente XXX

120.000 € anuales facturados en 12 mensualidades

Incluye:

- 5 mozos de almacén + 1 responsable + 1 administrativo
- 2 carretillas
- Resto de medios aportados por el proveedor

TARIFICACIÓN SERVICIO GLOBAL

Características generales:

- Es un modelo muy cercano a tener los recursos propios. En este caso, están en manos del proveedor que es el que los gestiona.
- El control exhaustivo de las actividades (movimientos, almacenaje,...) no es prioritario.
- Es un modelo simple que tiene como principal punto débil el conocer si la productividad de los recursos es la adecuada o no. Es muy habitual cuando la logística se desarrolla en nuestras propias instalaciones.
- Necesidad de negociar nuevas actividades o requerimientos, especialmente si son necesarios más recursos de los estipulados inicialmente.
- Modelo flexible, dado que actividades no contempladas ya estarán incluidas en el precio.

TARIFICACIÓN FIJO+VARIABLE

Descripción del modelo

- El modelo consiste en fijar un valor fijo + un valor variable en función de los volúmenes de actividad.
- En este tipo de modelo, el tramo fijo va a incluir una serie de costes asociados a actividades de trabajo y el tramo variable por todo aquello que supere los valores mínimos.
- El tramo fijo puede cubrir inversiones, costes estructurales, posibles insaturaciones de los recursos, ...

TARIFICACIÓN FIJO+VARIABLE

Ejemplo:

- Facturación:

Hasta 1.000 líneas de pedido	20.000 €
Entre 1.000 – 2.000 líneas de pedido	15 €/línea
A partir de 2.000 líneas	12€/línea

TARIFICACIÓN FIJO+VARIABLE

Características generales:

- Es un modelo mixto que sigue una estructura de facturación proporcional a la estructura de costes.
- Es un modelo que da garantías al proveedor respecto a variaciones respecto a la demanda.
- El modelo permite obtener garantías sobre las inversiones a realizar, estableciendo unos ingresos determinados, en un tiempo determinado.
- En función de cómo está establecido el fijo y el variable reúne las características (tanto positivas como negativas) de los modelos anteriores.
- Es un modelo orientado a proyectos on-demand. No se aplicaría tanto a proyectos que implican operaciones más habituales.

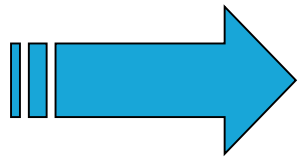
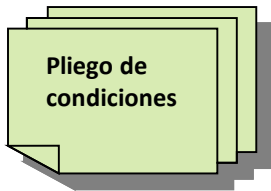
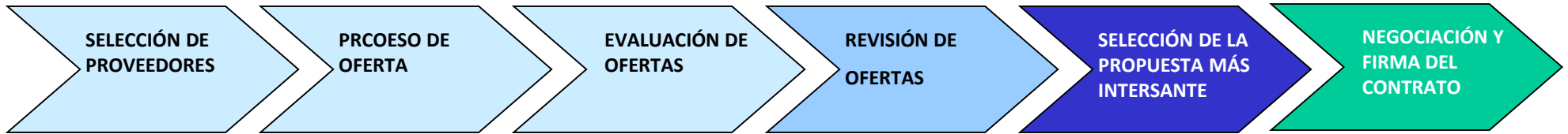
EL TENDER LOGÍSTICO



Preparación de la externalización



PROCESO DEL TENDER LOGISTICO



El Tender o concurso de proveedores logísticos es un proceso ordenado, documentado y objetivo para la contratación de un proveedor.



TIPOS DE PROVEEDORES LOGÍSTICOS

- First Party Logistics 1 PL Transporte
- Second Party Logistics 2 PL Transporte + Almacenaje
- Third Party Logistics 3 PL Gestión Transporte + Gestión almacén
- Fourth Party Logistics 4 PL Supervisión de la cadena de suministro
- Fifth Party Logistics 5 PL Supervisión + Gestión Transporte y Almacenes

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

- El proceso de selección del proveedor logístico es uno de los procesos críticos del proyecto de externalización. Una decisión incorrecta puede tener consecuencias desastrosas para una empresa.
- Previamente tendremos que haber realizado los pasos previos del proyecto de externalización, ya que toda la información generada va a servirnos para esta parte del proyecto.



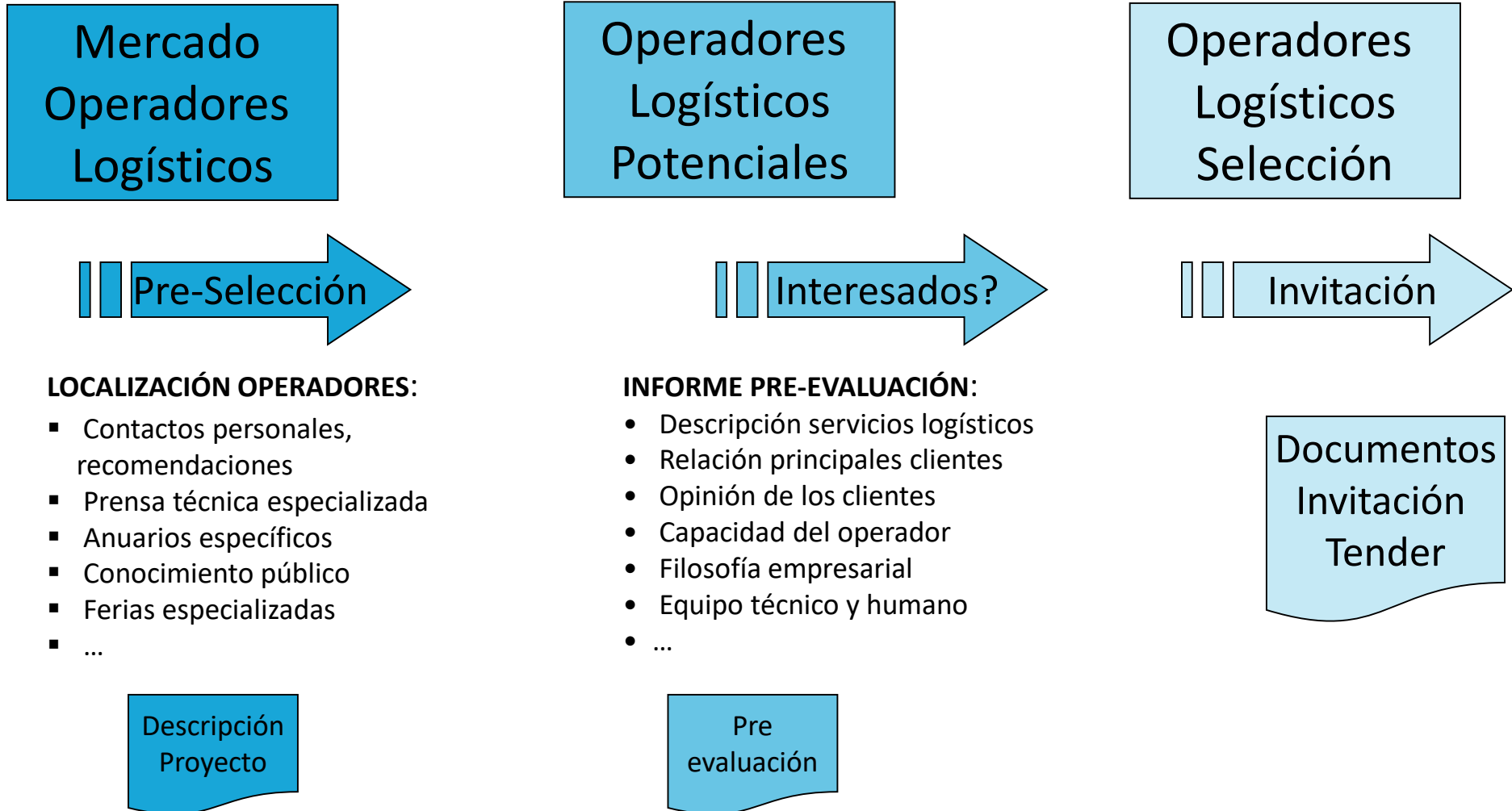
El proceso de selección del proveedor va a ser un primer paso para conocerlos y al mismo tiempo para mejorar nuestro pliego de condiciones y afinar nuestros requerimientos.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

(En base a un número reducido de potenciales proveedores)

- Tipología de productos que puede manejar
- Especialización sectorial
- Número y tipo de clientes
- Valoración del mercado del proveedor
- Visita y opinión de estos clientes.
- Valoración de la capacidad para satisfacer los requisitos
- Filosofía empresarial
- Equipo técnico del proveedor
- Tamaño de la empresa. Volumen de negocio. Años en el mercado.
- Evolución tecnológica

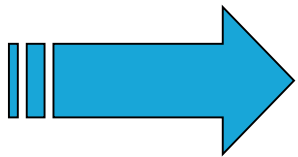
PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR



INVITACIÓN A OFERTAR:

La invitación a ofertar contemplará la siguiente información:

- 1. Descripción completa del sistema logístico.** El documento de base para este proceso es el pliego de condiciones, en el que se recoge toda la información sobre el proceso. (ya ha sido elaborado anteriormente).
- 2. Requerimientos contractuales.** Si hay elementos contractuales especiales que deseamos incluir en la invitación deberemos informar de ellos.
- 3. Condiciones de presentación de una oferta.** Estableceremos las condiciones, timings, forma, para poder presentar la oferta.



Previamente se puede exigir la firma de un Acuerdo de Confidencialidad para ser invitado.



CONDICIONES DE PRESENTACIÓN OFERTA:

Aspectos a tener en cuenta:

- 1. Fecha límite de presentación.**
- 2. Lugar y forma de presentación**
- 3. Persona de contacto**
- 4. Contenido mínimo de la oferta**
- 5. Documentación adicional**

CONTENIDO OFERTA:

1. Descripción operaciones externalizadas
2. Descripción de las instalaciones, equipos técnicos y humanos
3. Modelo de gestión de las operaciones
4. Modelo de sistema de información
5. Modelo de aseguramiento stocks
6. Plan de inversiones
7. Previsión de costes en base a tarifas
8. Proceso de implantación
9. Condiciones de nivel de servicio, calidad y capacidad
10. Adaptación a los cambios
11. Mejoras propuestas sobre el modelo



Modelo de tarifas pre-establecido para poder comparar las propuestas fácilmente.

ACEPTACIÓN REQUERIMIENTOS CONTRACTUALES:

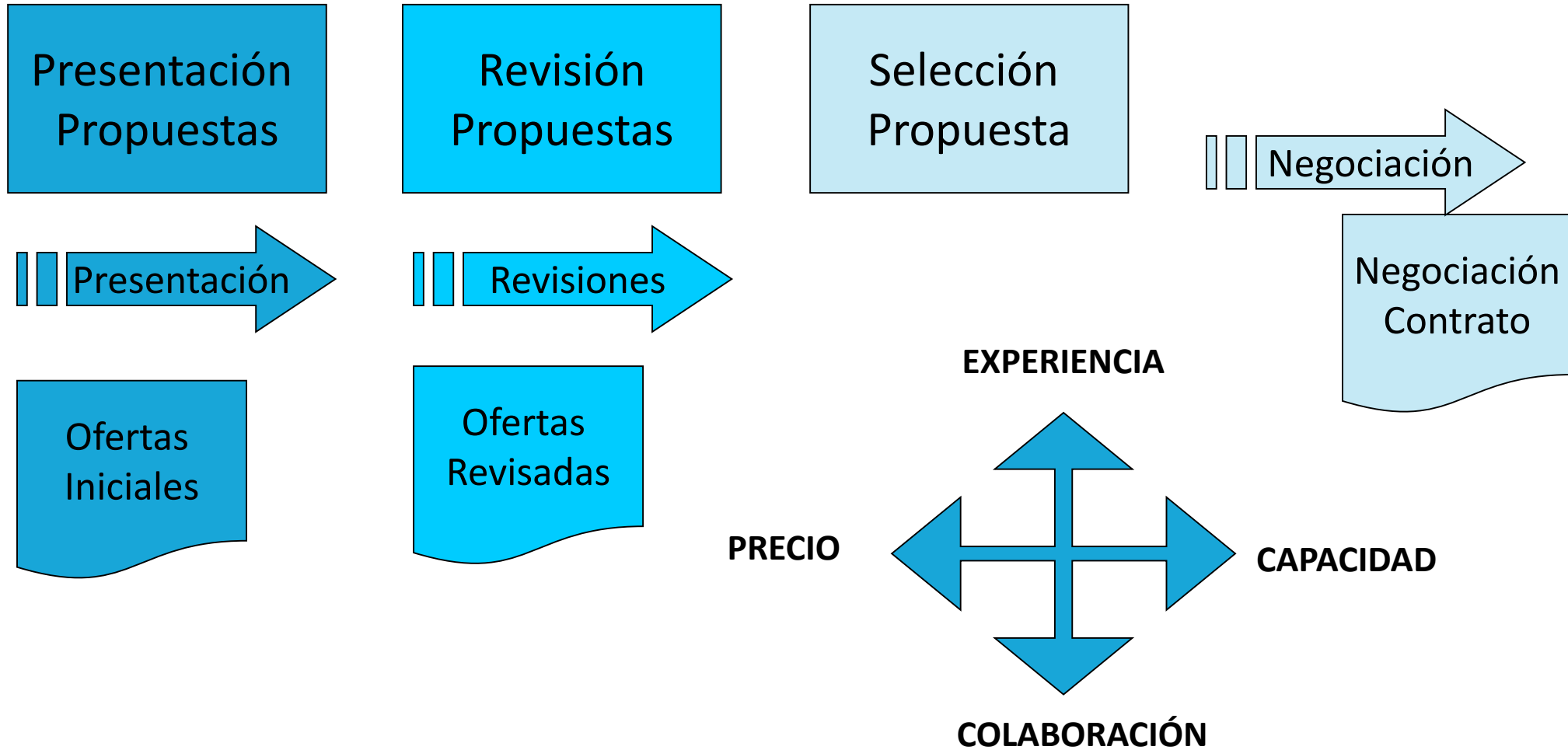
1. Condiciones de pago
2. Condiciones de supervisión
3. Plazos del contrato (inicio, duración, renovaciones,...)
4. Condiciones de rescisión del contrato
5. Condiciones de flexibilidad y de cambio de requerimientos
6. Condiciones de confidencialidad y de exclusividad
7. Penalizaciones
8. ...

DOCUMENTACIÓN ADICIONAL:

1. Memoria anual y balances
2. Certificaciones y calificaciones
3. Certificados de estar al corriente de pago seguridad social y hacienda
4. ...

Van a permitir evaluar mejor las propuestas y asegurar que cumplen nuestros requisitos

PROCESO DE SELECCIÓN DEFINITIVA



EL TENDER LOGISTICO

ANALISIS FORMAL:

1. Identificar y valorar los responsables y equipos técnicos del proveedor
2. Identificar y valorar las personas que van a gestionar las operaciones, así como las estructuras directivas.
3. Impresiones generales de la documentación aportada.
4. Experiencia previa suficiente
- ...

ANALISIS TÉCNICO:

1. Coherencia Oferta y capacidad proveedor
2. Mecanismos de seguimiento y control
3. Desarrollo relación empresa-proveedor
4. Valoración económica servicios
5. Valoración condiciones de pago
6. ...

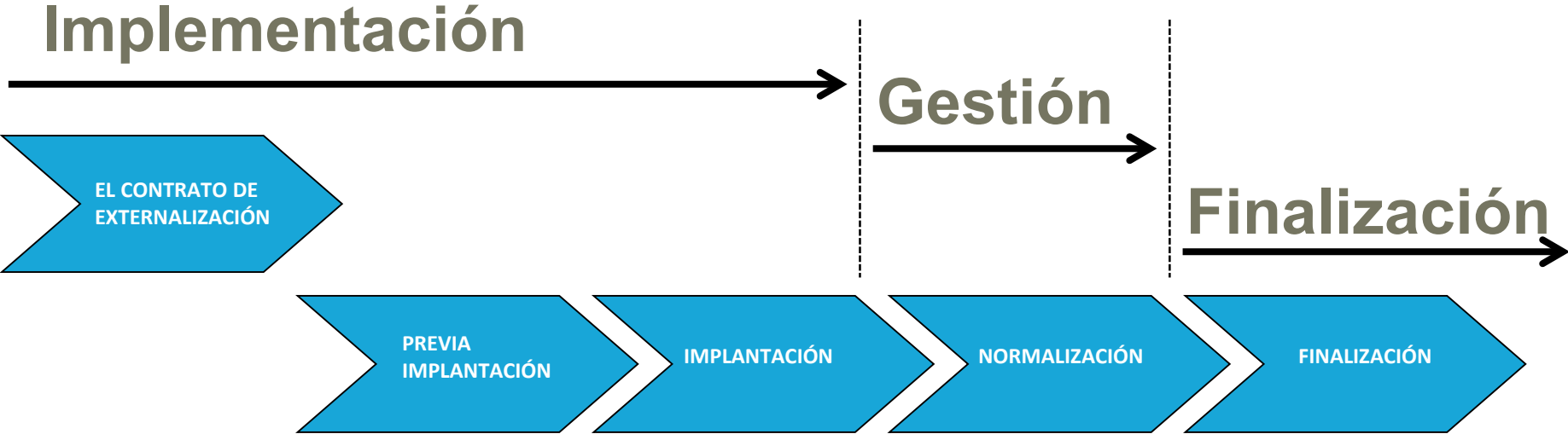
ANALISIS SUBJETIVO OFERTANTES:

1. Solicitudes de información realizadas
2. Impresiones de los interlocutores
3. Documentación del proveedor
4. Vías de contacto
5. Operativa de la elaboración propuesta
6. ...

DECISIÓN FINAL:

1. Análisis subjetivo ofertantes
2. Experiencia proveedor
3. Coherencia y capacidad proveedor
4. Evaluación modelo seguimiento y control
5. Relación empresa-proveedor
6. Valoración económica y condiciones
7. ...

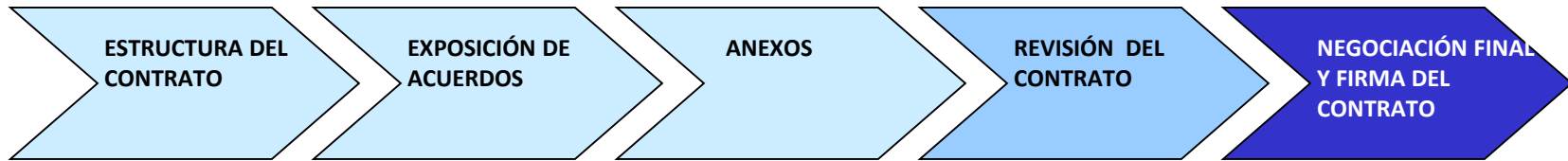
EL CONTRATO DE EXTERNALIZACIÓN



¿PORQUÉ ES IMPORTANTE EL CONTRATO?

- El contrato es el documento escrito y con validez legal que va a establecer las reglas del juego.
- Tan importante es lo que está recogido como lo que no está recogido.
- No contempla sólo aspectos legales, sino de funcionamiento de negocio.
- Las personas pueden cambiar pero el contrato quedan reflejados los compromisos de las partes.

ELABORACIÓN Y FIRMA DEL CONTRATO



- Objetivo del contrato
- Preámbulo del contrato
- Exposición de objetivos
- Exposición de acuerdos
- Anexos

- Duración del contrato
- Responsabilidad contractual del personal
- Cláusulas de exclusividad y confidencialidad
- Mejoras de rendimiento
- Titularidad de los activos
- Finalización de contrato
- Arbitraje y jurisdicción

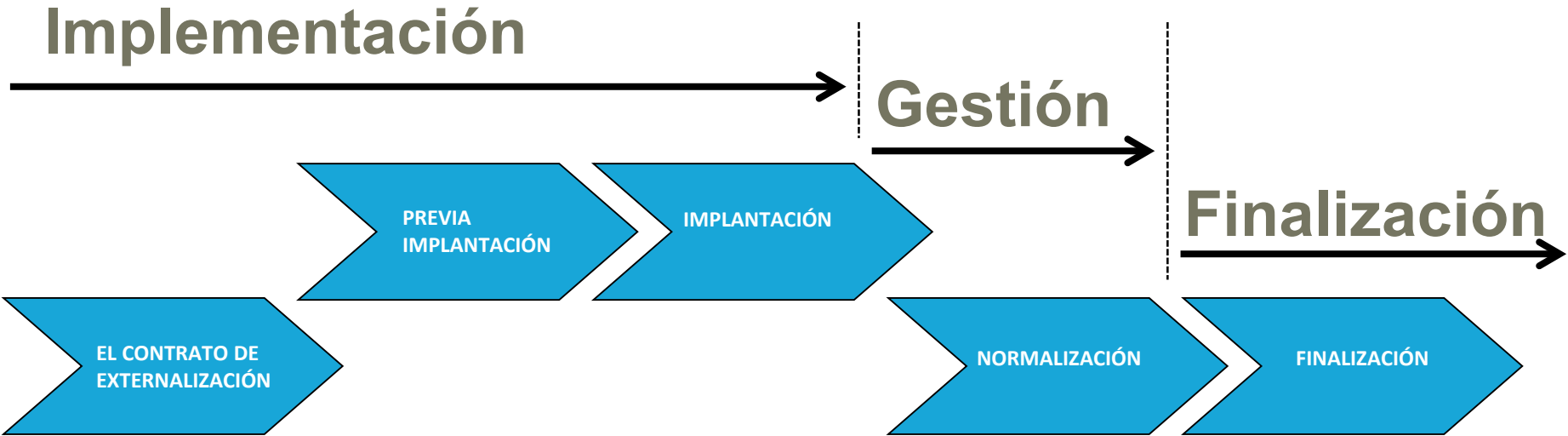
- Precios de la actividad
- Niveles del servicio
- Penalizaciones por incumplimiento
- Sistemas de información y control
- Índices de calidad
- Etc...



Negociación del contrato:

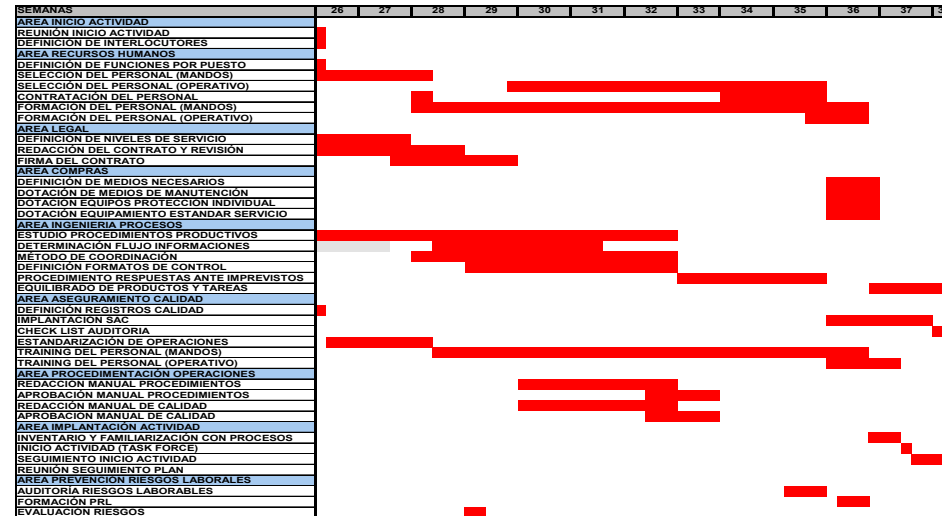
- Considerar el contrato como un elemento más del proceso de externalización e implicar a las áreas legales desde el inicio del proceso.
- Ser los primeros en entregar una propuesta.
- Es recomendable que el contrato esté muy bien estructurado, ya que facilita la negociación.
- Introducir el contrato desde el inicio de la relación con el proveedor (con los que configuran la terna finalista), ya que se va a ganar tiempo posteriormente.
- La negociación del contrato puede ser causa de ruptura con el proveedor.
- No empezar la actividad sin tener firmado el contrato.

IMPLANTACIÓN



La preparación del plan de implantación deberá contemplar al menos los aspectos siguientes:

1. Diseño de los procesos
2. Sistemas de información
3. Plan de operaciones
4. Plan de Recursos Humanos
5. Modelo de Facturación



El output de la preparación deberá ser el Plan de Implantación

1. Diseño de los procesos

- Definición detallada de los procesos
- Adaptación de los procesos internos por el hecho de trabajar con un proveedor externos
- Aseguramiento de la calidad

2. Sistemas de información

- Integración de los sistemas de información del cliente con los del Operador Logístico
- Adecuación del SGA del OL con los procesos diseñados / requeridos
- Hardware y software necesarios. Desarrollos necesarios para el cumplimiento de requisitos: Trazabilidad, Visibilidad Web, cuarentenas, etc.
- Definición y prueba de interfaces
- Validación de los sistemas: RF, voice picking, etc. + SGA
- Plan de proyecto Sistemas Información
- Identificar los riesgos y crear el plan de contingencia

3. Plan de Operaciones

- Revisión de la solución propuesta (layout, transporte, modelo de distribución, maquinaria, inversiones, etc.)
- Plan de traslado
- Plan de arranque y curva de aprendizaje
- Revisión de los procedimientos a utilizar
- Plan de auditorías
- Modelo de Informes y reuniones de seguimiento: KPIs, frecuencia de revisión, etc.
- Identificar los riesgos y planes de contingencia

4. Plan de Recursos Humanos

- Traspaso de personal
 - Convenio de aplicación, tipo de contratación
 - Plan de incorporaciones y renovaciones de personal
 - Plan de formación
 - Temporalidad Vs Plantilla fija
 - Plan de comunicación
 - Requisitos de Prevención de Riesgos Laborales
- ✓ Subrogación del personal existente: convenio de aplicación, condiciones individuales, etc.
 - ✓ Timing de incorporación de personal
 - ✓ Comunicación medios, sindicatos, etc.
 - ✓ Coordinación interempresarial (PRL)

5. Modelo de Facturación

- Implantar el sistema de facturación/pago (tarifa o libros abiertos)
 - Sistema de seguimiento y aplicación de Bonus / Malus sobre la facturación
 - Mecanismo de aprobación de trabajos especiales
 - Cargos
- ✓ Conceptos a facturar
 - ✓ Conceptos fuera de tarifa
 - ✓ Periodo de carencia aplicación Bonus/Malus
 - ✓ Tratamiento de las roturas, faltas de mercancía, reclamaciones, etc.

IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO DE OUTSOURCING

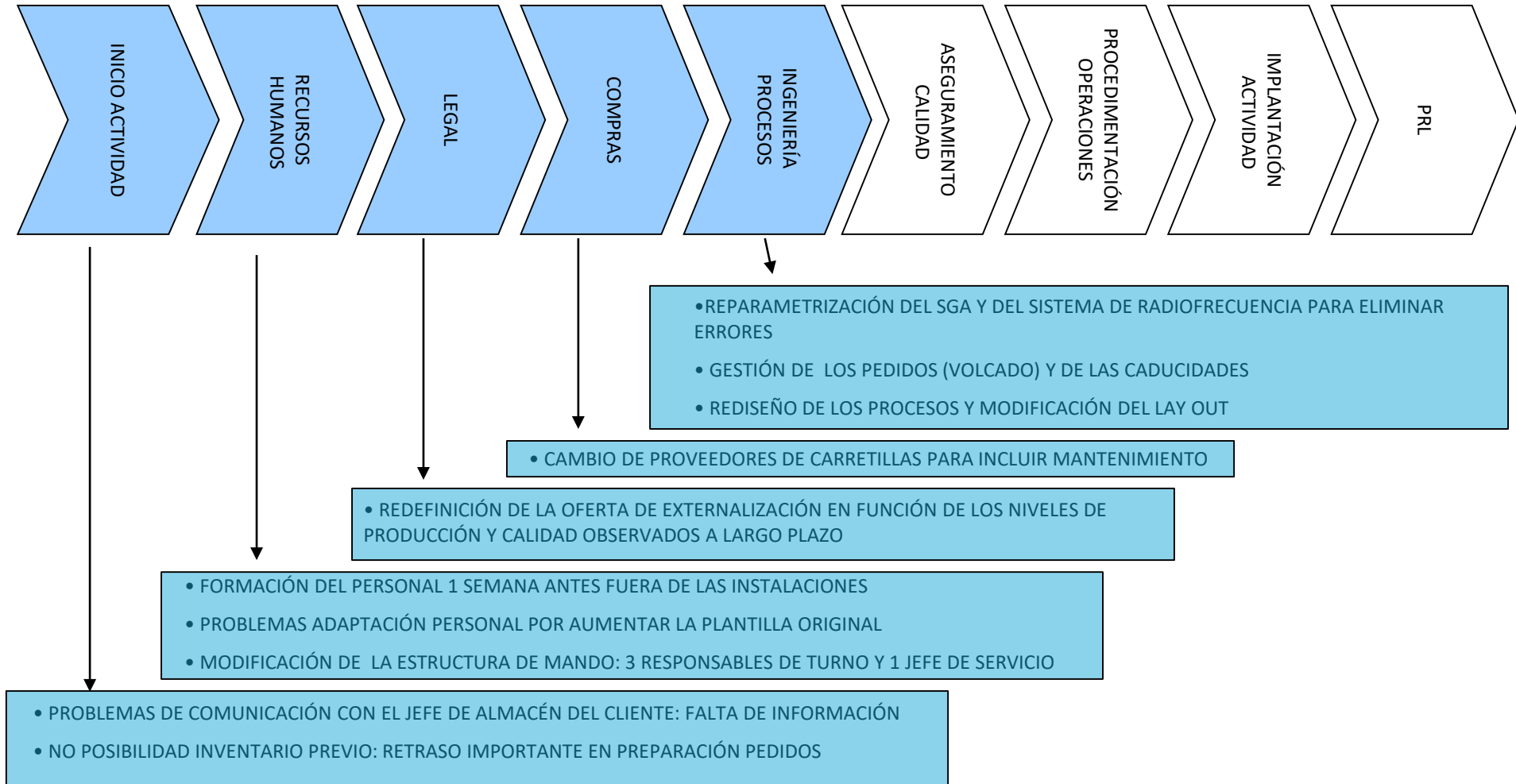
- El objetivo de la fase de implantación es hacer que funcione y se cumpla lo más rápidamente posible lo establecido en el contrato y los diferentes aspectos definidos en la fase de preparación de la implantación.
- La base de trabajo será el Plan de Implantación, desarrollado en la fase previa.
- En función del Know – How que aporte el proveedor escogido y de la magnitud del proyecto, deberá definirse un período de tutela más o menos largo por parte de la empresa cliente.

EJEMPLO IMPLANTACIÓN

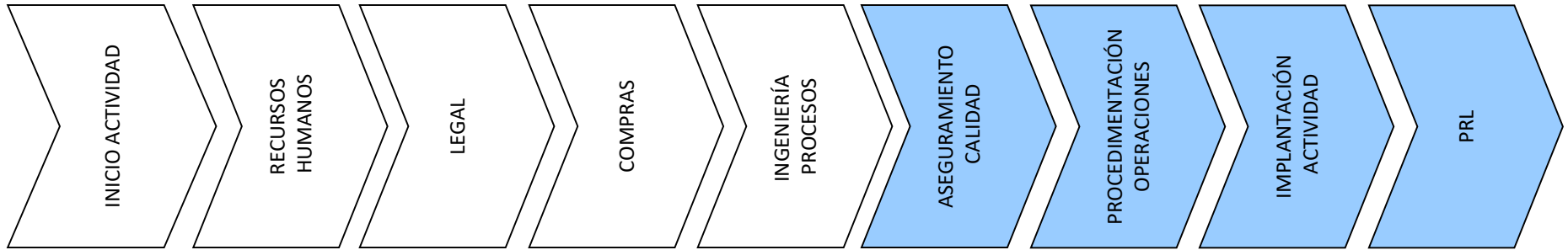
PLANIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN:

SEMANAS	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
AREA INICIO ACTIVIDAD													
REUNIÓN INICIO ACTIVIDAD													
DEFINICIÓN DE INTERLOCUTORES													
AREA RECURSOS HUMANOS													
DEFINICIÓN DE FUNCIONES POR PUESTO													
SELECCIÓN DEL PERSONAL (MANDOS)													
SELECCIÓN DEL PERSONAL (OPERATIVO)													
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL													
FORMACIÓN DEL PERSONAL (MANDOS)													
FORMACIÓN DEL PERSONAL (OPERATIVO)													
AREA LEGAL													
DEFINICIÓN DE NIVELES DE SERVICIO													
REDACCIÓN DEL CONTRATO Y REVISIÓN													
FIRMA DEL CONTRATO													
AREA COMPRAS													
DEFINICIÓN DE MEDIOS NECESARIOS													
DOTACIÓN DE MEDIOS DE MANUTENCIÓN													
DOTACIÓN EQUIPOS PROTECCION INDIVIDUAL													
DOTACIÓN EQUIPAMIENTO ESTANDAR SERVICIO													
AREA INGENIERIA PROCESOS													
ESTUDIO PROCEDIMIENTOS PRODUCTIVOS													
DETERMINACIÓN FLUJO INFORMACIONES													
MÉTODO DE COORDINACIÓN													
DEFINICIÓN FORMATOS DE CONTROL													
PROCEDIMIENTO RESPUESTAS ANTE IMPREVISTOS													
EQUILIBRADO DE PRODUCTOS Y TAREAS													
AREA ASEGURAMIENTO CALIDAD													
DEFINICIÓN REGISTROS CALIDAD													
IMPLANTACIÓN SAC													
CHECK LIST AUDITORIA													
ESTANDARIZACIÓN DE OPERACIONES													
TRAINING DEL PERSONAL (MANDOS)													
TRAINING DEL PERSONAL (OPERATIVO)													
AREA PROCEDIMENTACIÓN OPERACIONES													
REDACCIÓN MANUAL PROCEDIMIENTOS													
APROBACIÓN MANUAL PROCEDIMIENTOS													
REDACCIÓN MANUAL DE CALIDAD													
APROBACIÓN MANUAL DE CALIDAD													
AREA IMPLANTACIÓN ACTIVIDAD													
INVENTARIO Y FAMILIARIZACIÓN CON PROCESOS													
INICIO ACTIVIDAD (TASK FORCE)													
SEGUIMIENTO INICIO ACTIVIDAD													
REUNIÓN SEGUIMIENTO PLAN													
AREA PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES													
AUDITORIA RIESGOS LABORABLES													
FORMACIÓN PRL													
EVALUACIÓN RIESGOS													

CONSIDERACIONES ARRANQUE DEL PROYECTO:



EJEMPLO IMPLANTACIÓN



- RESPONSABLE DESPLAZADO DESDE BARCELONA DETECTANDO ORIGEN DE LOS ERRORES Y CONTROLANDO A LOS VERIFICADORES
- PROBLEMAS CON EMPRESAS DE TRANSPORTE Y DELEGACIONES
- CREACIÓN SISTEMA ASEGURAMIENTO CALIDAD

- INGENIERO DE BARCELONA DESPLAZADO REDACTANDO PROCEDIMIENTOS COMO CONSULTOR DEL CLIENTE DURANTE 2 MESES
- JEFE DE SERVICIO Y ADMINISTRATIVA FORMÁNDOSE AL LADO DE TRABAJADORES DEL CLIENTE
- CREACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CONTROLAR LA ACTIVIDAD

- PROBLEMAS CON TERMINALES DE RADIOFRECUENCIA POR ESTAR DIMENSIONADAS PARA UNA MENOR PLANTILLA, DESGASTE DE BATERÍAS Y CARGADORES OBSOLETOS
- PROBLEMAS DE UBICACIONES ARRASTRADOS POR DIFERENCIAS DE INVENTARIO
- CURVA DE LANZAMIENTO DE 80% A 100% DE PRODUCTIVIDAD EN TRES DÍAS DESDE INICIO ACTIVIDAD

- AUDITORÍA PREVIA DE RIESGOS LABORALES PARA DEFINIR PROCEDIMIENTOS Y EPÍ'S
- PREPARACIÓN FORMACIÓN RIESGOS LABORALES Y PLAN DE EMERGENCIA

EXPERIENCIAS

- **Ciclo:** Capacidad-Calidad-Orden y Limpieza-Ambiente
- **Relación Cliente-Proveedor:** Contacto, Desconfianza, Acercamiento Colaboración
- **Gestión de la implantación:**
 - Mantener reuniones periódicas de evaluación
 - Acciones de mejora
 - Equipos de trabajo conjuntos
 - Acciones rápidas



Lo más probable es que la puesta en marcha de la actividad externalizada sea muy intensa y no exenta de problemas.

NORMALIZACIÓN

Implementación



Gestión



Finalización



Nuevo entorno de gestión:

- Cambio de interlocutores
- Entorno estabilizado
- Desarrollo normal de las operaciones
- Relación a largo plazo
- Mejoras de los niveles de calidad y servicio
- Mejoras de productividad. Menores costes
- Incorporación de nuevos procesos
- ...

Modelo de seguimiento de operaciones:

- Auditorias de seguimiento
- Mejora continua de los procesos
- Cuadros de mando
- Actualización condiciones de servicio
- Planes para la incorporación de nuevos procesos
- Planes para la actualización de tarifas

Implementación



Gestión



FINALIZACIÓN

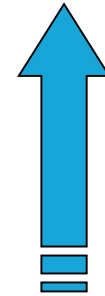
Finalización



FASE DE FINALIZACIÓN



ÚLTIMA FASE DEL PROYECTO DE EXTERNALIZACIÓN



“ En el ciclo de vida del proyecto de externalización, la fase de finalización tiene que ser asumida e integrada como una parte más del proyecto”

FASE DE FINALIZACIÓN

CAUSAS DE LA FINALIZACIÓN

Causas más comunes de la finalización de un contrato de externalización:

- Finalización del periodo de contratación
- Insatisfacción del cliente con el servicio proporcionado
- Falta de acuerdo en las condiciones económicas entre ambas empresas
- Suspensión de pagos o falta de pago al personal por parte del proveedor
- Reintegración de la actividad por parte del cliente
- Etc.



Debemos intentar contemplar en el contrato las posibles causas de su finalización

PLAN DE FINALIZACIÓN:

Ultima fase del proyecto de externalización – Puede tratarse como un proyecto en si mismo.

Fases del plan:

- Evaluación de la situación
- Establecimiento de posibles escenarios
- Tempus – Calendario
- Negociación y toma de decisiones
- Plan de transición

Aspectos a considerar en la fase de finalización:

- Existencia de cláusulas contractuales de finalización
 - Rescate de las amortizaciones de las inversiones realizadas por el proveedor para el proyecto
 - Subrogación de los contratos inmobiliarios
 - Subrogación de los contratos con los proveedores de maquinaria y servicios
 - ...
- Obligaciones con el proveedor
- Garantizar la prestación del servicio
- Factor tiempo
- Preparar a nuestra organización
- ...

RECOMENDACIONES FASE FINALIZACIÓN:

- Elaborar el plan de cambio para reintegrar la actividad o usar un proveedor alternativo
- Evaluar los riesgos y el plan de contingencia
- Pactar con el proveedor saliente la salida
- Efectuar el cambio como un nuevo proyecto (de integración o como una nueva externalización)

CONCLUSIONES

La externalización logística requiere unas condiciones internas y externas determinadas:

- El éxito o fracaso de la externalización depende únicamente de la empresa y de cómo ha conducido el proceso. No pueden extrapolarse conclusiones generales sobre la externalización logística.
- Los costes del servicio a externalizar están directamente asociados a los requisitos de servicio objetivo, que dependen de la estrategia logística de cada empresa y deben quedar claramente definidos.
- La externalización no va a ser un proceso fácil pero si se lleva a cabo correctamente los resultados pueden ser muy satisfactorios y ayudarnos a conseguir los objetivos generales de nuestra organización.

ANÁLISIS DE RIESGOS

- Errores de diseño
- Evaluación de escenarios futuros
- Ámbito de recursos humanos
- Ámbito tecnológico
- Ámbito de seguridad
- Errores de desarrollo del proyecto
- Problemas de implantación

Es en la fase de implantación donde se manifestarán una gran parte de los problemas.



La anticipación y el establecimiento de planes de contingencia nos permitirán reducir los riesgos.

GRACIAS