

## QUINCE PREGUNTAS BASICAS SOBRE OUTSOURCING Y FORMACION LOGISTICA

■ JACINTO MARTINEZ RIOJA

DIRECTOR TECNICO DEL CENTRO ESPAÑOL DE LOGISTICA

Una buena forma de analizar la importancia de la función logística y valorar las tendencias que presenta este complejo sector de cara al futuro puede ser plantearse preguntas clave e intentar ofrecer respuestas que nos aproximen a la realidad. Con ese objetivo, en el presente artículo nos planteamos las cuestiones que se recogen a continuación:

### OUTSOURCING

#### 1- ¿Qué ventajas presenta el outsourcing para las empresas?

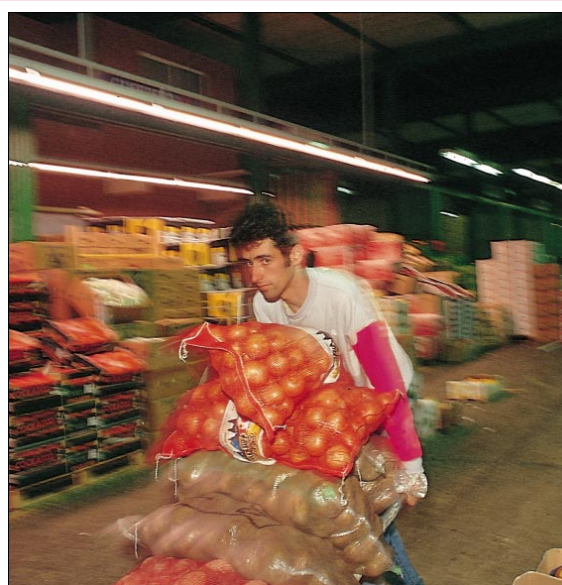
Las principales ventajas que presenta el outsourcing son de diversos tipos:

- *Financieras*, por el incremento de liquidez al liquidar los activos que se usaban en la actividad. La empresa por lo tanto, es más rentable en términos de ROI y ROE. Finalmente los costes suelen pasar de fijos a variables, incrementando la flexibilidad.

- *De gestión*, porque la logística está aumentando en sofisticación y sus técnicas exigen cada vez más de auténticos profesionales. Encontrar el partner logístico adecuado garantiza una gestión eficaz, una asimilación de técnicas permanente y permite a la empresa concentrarse en sus competencias esenciales.

- *Inmobiliarias*. Esta ventaja está relacionada con la primera, ya que la disposición de inmuebles, almacenes, equipos, etc. en muchos casos amortizados inyecta capital a la empresa que puede favorecer estrategias expansivas, o de recomposición del pasivo.

- *De consultoría*. Si la externalización se hace con expertos en la materia, equivale en muchos casos a una consultoría en la que además el consultor (prestario logístico) no sólo recomienda y cuantifica la operación sino que además una vez aprobada la debe llevar a la práctica él mismo.



- *Personal*. En muchos casos, la externalización es un eficaz catalizador de cambios en la empresa. Un prestario logístico, al realizar una operación de externalización, está dispuesto a asumir personal excedente de la empresa que le contrata e incluso algunos de sus activos, con lo que se minimiza el impacto social que conlleva.

- *Costes*. Es muy probable que un prestario logístico sea capaz de rentabilizar la utilización de sus activos (almacenes, flotas, equipos, etc.) para varios clientes, con lo cual los costes logísticos pueden reducirse considerablemente.

Es necesario matizar que también hay inconvenientes en la externalización, y que no es fácil encontrar el prestario adecuado. Las recientes encuestas manifiestan un grado de insatisfacción de los clientes de los prestarios bastante notable. Una encuesta reciente realizada en Reino Unido (más evolucionado que España en este mercado) mostraba un grado de satisfacción tan sólo del 65% y que en los últimos años más del 50% de los encuestados habían cambiado de suministrador, la mayor parte por fallos en el servicio.

Es necesario matizar que también hay inconvenientes en la externalización, y que no es fácil encontrar el prestario adecuado. Las recientes encuestas manifiestan un grado de insatisfacción de los clientes de los prestarios bastante notable. Una encuesta reciente realizada en Reino Unido (más evolucionado que España en este mercado) mostraba un grado de satisfacción tan sólo del 65% y que en los últimos años más del 50% de los encuestados habían cambiado de suministrador, la mayor parte por fallos en el servicio.

#### 2- ¿Cuál es el futuro del outsourcing en España?

En España este mercado tiene un gran futuro y de hecho se están produciendo crecimientos en empresas prestarias del 30 o 40% anual e incluso superiores; aunque el nivel de subcontratación del que se parte es muy bajo en relación a otros países de nuestro entorno.

Las empresas prestarias de servicios de almacenaje, manipulación y distribución en España tienen bajos niveles de facturación, en general inferiores a 5.000 millones de pesetas anuales; hay pocas que superan los 10.000 y proliferan las que tienen del orden de 1.000 millones de facturación anual, por lo que las



posibilidades de crecimiento son amplias. Como en casi todos los sectores emergentes con perspectivas de futuro, cabe prever una concentración que dure varios años hasta su estabilización

En estas consideraciones hay que excluir lo que se llama transporte subcontratado, ya que dada la estructura del transporte en España, la proliferación de autónomos y los procesos habidos en muchas empresas para desprenderse de flotas propias, nos ha llevado a que el 75% del transporte que se realiza en España es por cuenta ajena.

### **3- ¿A qué sectores (almacena-je, transporte...) afecta más? ¿Por qué?**

El potencial de crecimiento está fundamentalmente en el almacenaje, manipulación de mercancía, gestión de stocks, realización de operaciones de valor añadido (montajes finales, empaquetado, etiquetado, recuperación de mercancía, suministro a líneas de montaje, etc.). Es más, el transporte tal y como se realiza ahora, sin dejar de ser realizado por terceros, deberá integrarse en este tipo de operaciones a nivel organizativo y de planificación de operaciones, por lo que es un sector que debe reconvertirse con rapidez.

Aunque en la actualidad se realice un 75% del mismo por terceros (autónomos y empresas de transporte) de un modo desintegrado, la forma de integrarse en las operaciones logísticas será radicalmente diferente.

### **4- ¿Se puede decir que el español es un mercado maduro en este sentido?**

En realidad es un gran mercado potencial que va madurando, pero muchas de las operaciones de externalización o subcontratación de servicios logísticos se han caracterizado por un objetivo de reducción de costes, sin abordar un rediseño de la operación que aporte ventajas competitivas y económicas de mayor escala. El cambio de prestatario es frecuente, y en algunos casos ha llevado a algunos de ellos a soportar pérdidas en la operación ante la presión de la competencia de empresas locales de bajo coste que intentan expandir sus tradicionales servicios locales de distribución.

Pero la evolución pasada y las tendencias actuales son hacia el crecimiento y la calidad de las operaciones de externalización logística están mejorando. Sólo en el último año se han producido varios procesos de externalización con niveles de facturación ampliamente



superiores a los 1.000 millones cada una, en compañías líderes. En concreto, en las pasadas XIX Jornadas de Logística que cada primavera celebra el CEL se celebró una mesa redonda donde se expusieron las experiencias y motivaciones de externalización de Campofrío, Frudesa y Danone, todas ellas diferentes, con distintas fórmulas y muy novedosas.

### **5- ¿Está España a la altura de Europa en outsourcing?**

Existen algunas diferencias, ya que en España predomina el tipo de prestatario denominado sinérgico, que consiste en una compañía que realiza operaciones bastante estándar ofrecidas a cualquier compañía.

Este tipo de operador basa su rentabilidad en el volumen y en el margen que consigue saturando sus recursos para varios clientes y compartiendo con ellos parte de este beneficio.

El problema con este enfoque consiste en que las operativas son fácilmente reproducibles e imitables y pronto se genera una competencia que degenera en guerras de precios, cambios de prestatarios y, en definitiva, pérdidas de margen para el prestatario y deterioros en la calidad del servicio para el cliente.

En Europa también existe el operador sinérgico, pero se encuentra con más frecuencia que en España el operador integrador, un tipo de operador orientado a un cliente o como mucho a un sector muy concreto, con operaciones diseñadas al efecto y con características difícilmente reproducibles; sus clientes son muy grandes y se crea una especie de alianza de intereses o partnership, con unas relaciones de mayor colaboración y apertura entre prestatario y cliente.

Los principales prestatarios de servicios logísticos europeos tienen operaciones en España, aunque con volúmenes muy inferiores, en general.

De todas formas el proceso de cambio y la equiparación con los países de nuestro entorno es muy rápido y en cuestión de unos meses el panorama evoluciona.

### **6- ¿Qué perspectivas de futuro tiene el outsourcing en Europa?**

A nivel Europeo debo referirme a algunos estudios y encuestas en los que ha colaborado el CEL, en los cuales se manifiesta que las compañías que no usan algún tipo de servicio externo en logística, están considerando hacerlo en la actualidad.



Mientras la motivación básica ha sido en un 46% de los casos el coste; y los servicios externalizados en el 52% de los casos son los básicos de transporte y almacenamiento; la mayoría reconoce que en el futuro los denominados servicios de valor añadido serán ampliamente usados (69%). El 62% de las empresas entrevistadas consideraban que el uso del outsourcing en Europa se incrementará en el futuro.

Pero hay una serie de factores que ralentizan la tendencia que las empresas europeas están preocupadas por el nivel de servicio y las implicaciones en el personal propio, aspecto que les diferencia de Estados Unidos, donde muestran una mayor preocupación por la pérdida de control que les causa el proceso de externalización.

Otro aspecto interesante en Europa es que las empresas no se fían demasiado de los prestatarios; confían mucho más en las referencias de sus colegas de otras compañías a la hora de contratar con un operador que de los argumentos de las fuerzas de venta.



En el futuro parece haber una tendencia a que las decisiones de externalización estén más motivadas por argumentos financieros que operacionales, al contrario de lo que ocurre en Estados Unidos.

En cualquier caso, se espera de los prestatarios que mejoren los sistemas de información, que mejoren los aspectos de comprensión del negocio de sus propios clientes y la calidad operacional de sus servicios.

### **FORMACION**

#### **1- ¿Qué cambios ha sufrido el concepto de la logística desde hace diez años?**

La logística se está convirtiendo en una función integradora de varias áreas de la empresa, de modo que la visión organizativa de funciones aisladas ha ido evolucionando. Cada vez más el logístico se orienta al cliente integrando el flujo de materiales y la información entre proveedores y clientes.

# El Queso Tetilla se viste de etiqueta



Consello Regulador da  
Denominación de Orixe  
Queixo Tetilla



C/ Rodríguez de Viguri, nº 45 - 2º B  
15703 SANTIAGO DE COMPOSTELA (La Coruña)  
Tfno.: (981) 57 79 21 • Fax: (981) 57 77 88



Podría hablarse de cuatro etapas en esta evolución:

- Disciplinas aisladas en la que las responsabilidades logísticas se encuentran diluidas en disciplinas aisladas en varias áreas como finanzas, comercial o producción. Los profesionales logísticos están en el tercer o cuarto nivel, responsabilizándose de trabajos inconexos entre sí (unos de la contratación del transporte, otros de almacenes periféricos, otros del almacén de materia prima, otros de los pedidos, etc.).

- Funciones no integradas, en esta etapa ya empieza a haber responsables de funciones, pero en muchos casos tienen fuertes dependencias departamentales, que obligan a dividir algunas responsabilidades logísticas y colocarlas entre varios departamentos con responsables ubicados en varias áreas.

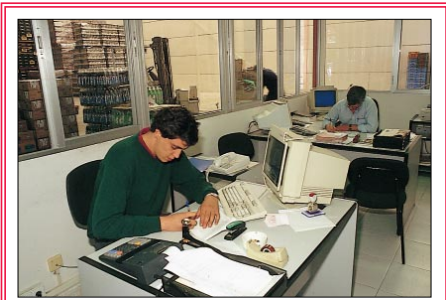
- Integración logística por etapas, (logística interna y logística externa), en esta etapa hay dos o tres responsables logísticos, cuya responsabilidad empieza a definirse según el flujo de materiales; en algunos casos alguno de ellos tiene dependencia directa de la Dirección General. En empresas muy orientadas a la fabricación suele denominarse "Director de Materiales", mientras que en empresas muy orientadas a la Distribución suele denominarse "Director de Distribución Física" o incluso "Director de Logística".

- La última etapa es la integración de la logística interna con la logística externa y la creación de una responsabilidad de primer nivel cuyas responsabilidades incluyan el nivel de servicio al cliente y el coste de la logística incluyendo la inversión en Stocks en cualquiera de las fases del proceso de aprovisionamiento, fabricación y distribución. Esto exige orientar la compañía hacia procesos e implantar una cultura organizativa por procesos.

### **2- ¿A qué se han debido estos cambios?**

Todos estos cambios no se han producido todavía en todas las empresas, hay unas más evolucionadas que otras y muchas situaciones mixtas; además, tampoco se puede decir cual es la mejor situación en un caso concreto, ya que el entorno, el país, el nivel de preparación y la cultura de empresa no pueden cambiarse de la noche a la mañana; ni pueden darse saltos en el vacío en cuestiones organizativas.

¿Pero, en general, las empresas líderes están más evolucionadas y cuentan con logísticos de mayor nivel y de mayor preparación y pueden afrontar con mayores



garantías los cambios que vivimos y los que se avecinan porque los comprenden y se anticipan planificadamente a ellos.

En definitiva, pasan de ejecutar "correctamente" su trabajo o realizar o dirigir las acciones más "correctas" y eficaces para la compañía con una visión del entorno y de su empresa más integral.

### **3- ¿Qué se le exige actualmente a un profesional de esta rama de actividad?**

### **4- ¿Qué puesto suele desempeñar dentro de la empresa y qué cualidades debe tener?**

Las cualidades que debe tener dependen evidentemente del nivel en que se encuentre la logística en una determinada compañía; es decir, que en una primera etapa es un responsable de bajo nivel acostumbrado a bregar con transportistas, mozos, y negociar con métodos expeditivos; en una segunda etapa necesita conocer las técnicas de gestión logística y debe aplicarlas en su trabajo diario para ser más eficaz; más adelante son ya responsables que deben liderar áreas concretas y ser conscientes de las interrelaciones internas y externas de la empresa, capaces de trabajar en equipo y de liderar proyectos en todas sus facetas y a menudo con dominio del inglés; y finalmente ser Directores de primer nivel con capacidad de motivar equipos y liderar cambios organizativos; sin dejar de conocer todo lo anterior, ya que la logística como disciplina tiene un alto componente técnico que debe formar parte del bagaje y conocimiento de su responsable.

### **5- ¿Cómo ha cambiado la formación destinada a preparar a estos profesionales?**

Hace quince años, no existía una formación logística, los que se dedicaban a estas tareas lo hacían guiados por la práctica, y poca gente participaba de filosofías como JIT y técnicas como MRP, las asociaciones de profesionales en los países más evolucionados empezaron a crear certificaciones de profesionales y en concreto la American Production and Inventory Control Society creó su mundialmente famosa certificación CPIM a la que siguió el CIRM. Otras asociaciones como la National Association of Purchasing Management de Estados Unidos (NAPM) crearon las certificaciones APP y CPM; en Europa, una de las asociaciones más dinámicas en logística ha sido el Institute of Logistics and Distribution Management (ILDLM) que creó diplomas y certificados de varios niveles. Probablemente se esté viviendo una cierta confusión respecto a la calidad y



**EN CEGA MULTIDISTRIBUCION**



# Sabemos cómo Mejorar su Competitividad...

- Convirtiendo parte de sus costes fijos en variables
- Permiéndole concentrar sus esfuerzos en la producción, la calidad, la marca...
- Dotándole de una extraordinaria flexibilidad para adaptarse a los cambios de los canales de distribución sin continuas inversiones.
- Aportando a su producto un marcado carácter diferenciador: calidad de servicio
- Proporcionándole una información completa y actualizada sobre las demandas del mercado.



**En tiempos difíciles, cuente con un operador logístico especializado en el sector de productos de gran consumo, perfectamente preparado para situar sus artículos en el lugar adecuado, en el momento preciso y al menor coste posible.**



## **CEGA MULTIDISTRIBUCION**

- 50 profesionales experimentados en las diferentes áreas de la Logística.
- Almacén Central Regulador y 10 Centros Logísticos Regionales en todo el país.
- 1.000 rutas operativas, 35.000 puntos de entrega "vivos".
- Servicios de almacenaje, picking, distribución y reparto, gestión de inventarios...
- Potente configuración informática (Unidad central y 10 equipos Unix).
- Posibilidad de diferentes niveles de conexión informática y servicios (EDI-AECOM, tratamiento informático de órdenes de entrega y arrastre, rutas de reparto, control de stocks en tiempo real, incidencias, exportaciones, etc.).



ARTAPADURA, 11 • 01013 VITORIA • Tfno. (945) 12 95 20 • Fax (945) 12 95 28



contenido de la oferta de cursos en España y los conocimientos reales de los profesionales que los imparten.

### **6- ¿Se puede hablar de boom de la formación del logístico?**

En la actualidad estamos en una fase de crecimiento desordenado. De la falta de formación, se ha pasado a que cualquier asociación, grupo de interés, escuela de negocios, etc. ofrece cursos de logística a veces de varios cientos de horas docentes, otras como seminarios de un día de duración como formación logística, que hace difícil distinguir y seleccionar lo que en realidad se necesita.

En el futuro cabe prever que probablemente la oferta de formación en logística se estabilizará y estandarizará su calidad y los objetivos concretos de aprendizaje.

### **7- ¿Qué nivel de calidad tiene la formación que actualmente se imparte en España? ¿Son suficientes los cursos y centros? ¿Satisfacen las necesidades existentes?**

En cuanto a calidad, hay centros de formación que son francamente buenos, pero también hay algunos que tienen ya una cierta solera e incluso se han quedado algo obsoletos por la falta de mantenimiento; por supuesto que hay novedades que levantan más expectativas de marketing que contenido real y veremos aparecer más.

Las necesidades existentes son de varios tipos, las hay de formación básica individual para lo cual existen los centros docentes y cursos de propósito general, y hay otras necesidades de empresa para lo cual existen asociaciones de empresas y profesionales como el CEL, cuyo Departamento de Formación realiza una adaptación conjuntamente con los responsables de la empresa y determina la formación más adecuada a los objetivos de negocio de la empresa y su estado actual de formación, organización y cultura empresarial; evidentemente este tipo de servicio es para los miembros de la asociación.



### **8- ¿Qué carencias presenta?**

Algunos problemas radican en la improvisación de algunos cursos y la falta de consistencia; en particular la terminología que se utiliza es muy importante; definiciones básicas como MRPII, JIDOKA, Pick&Pack e incluso técnicas importantes son mal enseñados y contribuyen a crear confusión. En logística, como en otros casos, los términos son concretos y precisos y no pueden utilizarse arbitrariamente. Desgraciadamente, la terminología es en su mayoría de origen anglosajón y por ese motivo el CEL llegó a un acuerdo de traducción al castellano del diccionario terminológico APICS para la comunidad hispanohablante y poder impartir el cuerpo de doctrina con propiedad en nuestro idioma.

### **9- ¿Cuáles son los principales centros y cursos que imparten esta Materia en nuestro país?**

El Centro Español de Logística ha sido la asociación pionera desde hace más de 20 años en nuestro país y a lo largo del tiempo ha llegado a acuerdos en exclusiva para impartir en España las certificaciones de CPIM y CIRM de APICS, las APP y CPM de la NAPM y los grados Diploma y Certificado de IL; además existen acuerdos de mejora, traducción y mantenimiento.

El CEL participa activamente en las certificaciones europeas que se están desarrollando ahora a través de ELA (European Logistics Association) de la que es miembro fundador. Algunas Universidades han entrado en contacto con el CEL para impartir los cuerpos doctrinales de nuestras certificaciones y ya empiezan a incorporar en sus programas aspectos de formación logística de modo más o menos disperso. También hay grupos de profesionales, freelances y asociaciones múltiples que ofrecen cursos en formación logística.

Algunas escuelas de negocio (EOI, ESADE, etc.) y universidades privadas (ICAI, etc.) ofrecen masters de postgrado de gran duración que incluyen formación en logística. A nivel autonómico y normalmente con el apoyo de los respectivos administraciones autonómicas también se empiezan a preparar también cursos. ■

