

---

# La gestió dels contractes amb els operadors (*contract management*) i la gestió de continuïtat del negoci (BCM)

---

PID\_00260864

Oriol Closa Noguera

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



**Oriol Closa Noguera**

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Marta Viu Roig (2019)

Primera edició: febrer 2019  
© Oriol Closa Noguera  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Disseny: Manel Andreu  
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Contract management</b> .....	7
1.1. Responsabilitat i danys conseqüents .....	11
1.2. Obligacions en la terminació del contracte .....	12
1.3. Gravamen de magatzem .....	13
1.4. Compensació .....	13
1.4.1. L'emmagatzematge .....	14
1.4.2. La influència de la rotació al magatzem .....	15
1.4.3. A major manipulació, major benefici .....	15
1.4.4. El cost de la gestió administrativa .....	16
1.4.5. El preu del transport .....	17
1.4.6. Costos externs .....	17
1.5. SLA ( <i>service level agreement</i> ) .....	17
<b>2. Business continuity management (BCM)</b> .....	19
2.1. Definició .....	19
2.2. Preguntes freqüents .....	19



## Introducció

L'externalització o subcontractació logística és un factor clau en el creixement de determinades empreses i la raó per la qual els costos associats a aquesta activitat es poden variabilitzar d'acord amb les exigències i els rangs que el mercat és capaç d'assumir.

És habitual que l'empresa contractant dels serveis logístics enfoqui tots els seus esforços a optimitzar la tarifa contractada i això a curt termini pot ser efectiu, tot i que a mitjà i llarg termini pot ocasionar greus problemes, tant en l'àmbit econòmic com, sobretot, operatiu.

Una bona gestió de la configuració i el redactat dels acords amb l'operador logístic ens ajuda no solament a garantir o controlar els nostres costos logístics, sinó a reforçar l'operació de manera que sigui completament robusta i assumida per tots els integrants del contracte.

Clàusules com ara la responsabilitat davant danys en els productes, els conceptes facturables, el nivell de servei esperat, el lílindar de facturació mínima, etc. establiran la base per a una relació de *partnership* entre el proveïdor del servei i l'empresa contractant, de manera que puguin créixer i millorar de forma conjunta i sostenible en el temps, sense posar en risc els processos clau de la cadena de subministrament.

Finalment, aquests acords s'han de tancar amb la integració d'un pla de continuïtat del negoci (BCP) que incorpori tots els elements crítics de la cadena de subministrament i les solucions immediates a possibles interrupcions en aquesta cadena que podrien afectar el negoci.

## Objectius

1. Definir el concepte de gestió de contractes i pla de continuïtat.
2. Analitzar quins elements són clau i rellevants a l'hora de negociar un contracte amb un operador logístic.
3. Comprendre quins són els costos i recursos que necessita un operador logístic per a suportar els serveis contractats.
4. Definir quins són els models de contractació ideals, depenent de la situació o sector contractant.
5. Analitzar la importància de generar un pla de continuïtat de negoci i totes les seves fases de desenvolupament.

## 1. *Contract management*

L'externalització dels serveis logístics continua creixent en l'àmbit mundial de manera constant i exponencial en sectors concrets com, per exemple, el *retail* o *eCommerce*. Les raons d'aquest creixement són moltes, però principalment, que els clients de l'operador logístic creuen que obtindran beneficis com ara la reducció de costos, la millora del servei o l'accés a recursos i tecnologies específics.

Una etapa crítica en qualsevol procés d'externalització/subcontractació consisteix en la definició de l'**estructura del contracte** i, en particular, en el mecanisme de fixació dels preus.

El 80% dels costos logístics subcontractats solen quedar fixats en l'etapa de disseny del contracte i els preus pactats, per la qual cosa la reducció del cost posterior a la implementació del contracte pot ser molt difícil.

La major part dels problemes posteriors a la implementació que enfronten la majoria de clients amb l'operador logístic es remunten, probablement, a una estructura de contracte i negociació deficientes. És el contracte i el procés conjunt de construcció d'aquest contracte el que establirà les expectatives de les dues parts i, per descomptat, es convertirà en el motor de la relació entre ambdues.

Els problemes típics posteriors a la implementació poden variar des d'un servei deficient fins a uns costos creixents, sovint, a causa de la no divulgació d'informació crítica per part del client. Un dels aspectes clau de l'estructuració d'un contracte és comprendre els recursos i, per tant, els costos involucrats en el seu acompliment. Això s'aconsegueix millor mitjançant la discussió oberta i l'anàlisi de les activitats i els volums de productes implicats. En diverses ocasions, els requisits d'emmagatzematge durant l'any és un altre dels elements, i el detall de les activitats de recol·lecció, embalatge i despatx pot ser un factor important de cost.

La informació detallada sobre les unitats de manteniment de l'estoc o SKU, el seu rang, mida i pes també són molt rellevants, igual que els detalls dels perfils de les comandes passades i previstes fins a les línies de comanda. Aquest nivell de detall permet a l'operador logístic perfilar el nombre d'ubicacions requerides i el nombre real de seleccions dutes a terme en un SKU per nivell d'SKU. Els càlculs rigorosos de les necessitats d'equips d'emmagatzematge i maneig, i també els requisits de mà d'obra, es poden establir fàcilment, i això permet un càlcul més precís dels costos dels contractes.

Amb una relació transparent tant en els recursos necessaris per a gestionar els serveis logístics com els seus costos, és relativament fàcil construir l'acord comercial. És necessari reconèixer que cada part en un contracte d'externalització pot tenir objectius o agendes que entren en conflicte amb l'altra part. Un contracte ben estructurat i un bon mecanisme de fixació dels preus contribuiran, en gran manera, a mitigar aquestes agendes potencialment conflictives.

Hi ha alguns principis generals entre les consideracions que s'han de tenir en compte quan s'estructura la part comercial del contracte i que són els següents:

- 1) L'operador logístic requerirà una tarifa de nivell bàsic o un nivell d'ingrés mínim acordat. Això està relacionat amb les caigudes de volum per a cobrir alguns costos fixos. En cas contrari, l'operador logístic s'exposa injustament.
- 2) La tarifa pel servei pagat ha de reflectir fidelment els recursos requerits i el cost incorregut per l'operador logístic.
- 3) L'estructura de tarifes hauria d'encoratjar a un millor acompliment del servei.
- 4) L'estructura de tarifes hauria d'encoratjar a una cultura de reducció de costos.
- 5) L'estructura de tarifes ha de ser sostenible, per mitjà de canvis a l'entorn operatiu dels clients.
- 6) L'operador logístic hauria de tenir l'oportunitat de millorar els marges de guany, agregant valor i innovació més enllà dels serveis bàsics requerits.

Lamentablement, moltes empreses plantegen el contracte amb l'operador logístic com l'adquisició d'un producte bàsic i l'objectiu primordial es converteix en l'assoliment del cost unitari més baix possible. Aquest enfocament pot ser extremadament contraproduent i costós a llarg termini.

En general, trobem tres tipus de mecanismes de fixació de preus del contracte, que es poden utilitzar amb algunes variacions. Aquests són:

- 1) Percentatge de vendes, segons el qual la tarifa de l'operador logístic pel servei es basa en un percentatge acordat del valor de venda dels productes manejats.
- 2) Cost plus, mitjançant el qual l'operador logístic declara quins recursos i costos es requereixen per a dur a terme el servei, i també el marge de benefici acordat. El plus s'agrega.
- 3) Basat en tarifes, mitjançant el qual s'acorda una tarifa o preu per a cadascuna de les activitats i serveis que es faran.



També hi ha algunes variacions que es poden aplicar a aquests formularis de contracte bàsics. Aquestes variacions poden incloure:

a) Guany compartit: mitjançant el qual els estalvis de costos iniciats per l'operador logístic o el client seran compartits.

b) *Performance base logistics* (PBL): mitjançant el qual les tarifes o, més probablement, la rendibilitat del contracte estan directament relacionades amb els objectius de rendiment acordats.

A continuació, s'analitzarà cadascun d'aquests tres mecanismes de fixació dels preus de manera més específica:

1) **Percentatge de vendes:** aquest tipus de contracte encara s'usa àmpliament, particularment amb distribuïdors en lloc de l'operador logístic. Podria ser considerat com un enfocament força «fàcil» per part del client per a contractar preus, ja que no cal que estigui relacionat amb els recursos o els costos dels serveis que s'utilitzen. La major crítica d'aquest tipus de fixació de preus és que no ofereix cap benefici al client si els volums augmenten i l'operador logístic es beneficia de les economies d'escala. El contrari també és cert, per descomptat. Per això, quan s'usa aquesta forma de fixació de preus, és important establir límits o paràmetres per al servei que permetin ajustar els percentatges de les tarifes, si cal. També és vital que els clients participin en l'anàlisi dels recursos i, per tant, els costos necessaris per a fer el servei. Tradicionalment, el client sovint no s'inclou en aquest procés. La càrrega percentual real, òbviament, varia significativament d'una indústria a una altra i depèn, en gran manera, del valor del producte que es maneja. No obstant això, s'han observat àmplies variacions dins la mateixa indústria, que tendrien a indicar que el càrrec percentual establert pot ser que, en alguns casos, no estigui relacionat en absolut amb el cost del servei prestat, sinó més alineat amb el que el mercat suportarà, és a dir, amb els costos totals sobre el producte que el mercat pugui acceptar.

Aquest podria ser el mètode utilitzat per Amazon amb els seus clients, els quals han de compartir una part del benefici de la venda i distribució de cada producte que s'ofereix mitjançant el seu portal.

2) **Cost plus:** és un mètode de fixació de la remuneració, en funció del qual l'usuari de serveis logístics es compromet a abonar a l'operador els costos reals en què aquest incorri en la prestació del servei logístic, més una quantitat que consisteix en un percentatge o en un import fix i que constitueix el benefici de l'operador logístic.

Es tracta d'una forma de fixació de preus àmpliament utilitzada i afavorida per alguns dels operadors logístics principals. Pot tendir a beneficiar l'operador logístic en lloc del client, i portar al fet que els contractes es carreguin de recursos que realment no són necessaris o, almenys, no s'utilitzen íntegrament en el contracte en qüestió. No obstant això, a favor d'aquest mètode cal dir que aquesta forma de fixació de preus sovint pot ser l'única manera de fixar

el preu d'un contracte, almenys a curt termini, quan pot ser difícil establir els serveis precisos requerits o els volums detallats i els perfils de comanda que es manejaran.

Aquest podria ser el cas, per exemple, de la posada en marxa d'un nou negoci, l'entrada en un nou mercat, durant una adquisició, després d'un nou producte important, i similars.

Tanmateix, es recomana que el mecanisme de fixació de preus es mogui a una tarifa basada en taxes formals tan aviat com es pugui.

**3) Fixació de preus base:** una estructura de tarifes base tendeix a oferir la millor combinació. Això es deu al treball detallat requerit per a establir les taxes i també els punts d'interrupció relacionats amb el volum, que s'haurien d'incorporar igualment. Aquest mètode hauria de generar una tarifa pel servei que reflecteixi fidelment el treball dut a terme i la protecció de les dues parts en cas que canviï el negoci dels clients, especialment en relació amb els volums o els perfils de les comandes. Aquests tipus de canvi poden tenir un impacte significatiu en les necessitats i costos dels recursos de l'operador logístic. La base d'aquest mecanisme de fixació de preus ha de consistir en una anàlisi oberta i compartida de l'activitat que es durà a terme i els recursos necessaris per a proporcionar tota la gamma de serveis. Sovint, s'utilitza una tarifa mensual fixa per a ajudar a compensar el cost fix de l'operador logístic, amb una estructura de tarifa variable per a les diferents activitats que es duen a terme. Aquestes activitats poden incloure: rebre i guardar, recollir, despatxar i similars, amb diferents tarifes aplicades per unitats de caixes de cartró i palets. També s'ha de tenir en compte l'impacte dels augments o disminucions en les necessitats d'emmagatzematge.

Vegem ara les variacions que es poden aplicar als mecanismes de fixació dels preus bàsics, esmentades anteriorment:

**a) Guany compartit:** el concepte bàsic és que si l'operador logístic o el client identifiquen les oportunitats per a millorar l'operació i reduir els costos, s'ha de compartir l'estalvi d'aquests costos. El percentatge exacte de la divisió de l'estalvi és discutible, però es podria argumentar que el 50% - 50% és el més just. Sense cap tipus d'incentiu per a compartir els guanys, es poden veure limitats el foment de la innovació i l'estalvi de costos dins el contracte. En realitat, es podria argumentar que el fet que no hi hagi una fórmula d'aquest tipus suposa un desincentiu perquè l'operador logístic busqui millores de rendiment i cost.

**b) Logística basada en el rendiment (PBL):** el PBL és un terme derivat de la indústria de defensa d'EUA (*performance base logistics*) i, com el terme suggereix, recompensa i penalitza l'operador logístic en funció del rendiment obtingut enfront dels objectius del servei acordats. No s'ha de veure com un mecanisme advers de controlar l'operador logístic, sinó com un mitjà genuí per a encoratjar i recompensar un acompliment superior. Aquest enfocament de

fixació de preus generalment estarà estructurat de manera que s'augmenti o disminueixi l'element d'utilitat de l'operador logístic, en lloc d'atacar l'ingrés total de l'operador logístic. D'aquesta forma, es fomenta l'acompliment correcte sense posar en risc el negoci de l'operador logístic. També s'usaria una clàusula d'escalat d'incidències quan el servei rebut pel client no sigui l'acordat contractualment. No obstant això, les clàusules de revisió i mediació haurien d'evitar que s'arribés a aquest punt.

Qualsevol que sigui el mecanisme de fixació de preus utilitzat, perquè sigui efectiu, s'ha de basar en informació detallada i objectiva, en particular sobre els volums de productes del client i els perfils de les comandes, i també sobre la disposició per a la planificació conjunta dels recursos i el cost del contracte.

Els contractes són una part necessària per a definir les expectatives i assegurar uns resultats excel·lents. Tot i això, negociar-los no sempre és un procés còmode. Podem sentir-nos temptats a «signar amb una encaixada de mans» o deixar les consideracions importants sense definir, per a preservar una associació comercial, però això ens podria situar en una posició difícil si sorgeix un problema.

Per a evitar aquesta situació, cal la formalització d'un contracte d'externalització/subcontractació dels serveis logístics ben redactat i, per a això, aquest ha de tenir, com a mínim, els quatre apartats clau següents.

### **1.1. Responsabilitat i danys conseqüents**

Quan arriba una caixa a un client i el producte està danyat, o un component es trenca en trànsit, el més probable és que el client ho consideri responsabilitat del fabricant o el distribuïdor, de manera independent de qui ho lliura. D'aquí la importància de tenir els danys respectius i les responsabilitats definides clarament en el contracte de servei amb l'operador logístic.

Sense aquestes expectatives clarament explicades, quedarien a l'atzar molts aspectes. Per descomptat, un bon soci logístic ajudarà a garantir que hi hagi un llenguatge contractual explícit per a certificar que no hi hagi errors de comunicació en el procés.

El codi uniforme de comerç identifica el deure de cura imposat al magatzem de l'operador logístic, que sovint es coneix amb l'estàndard de «cura raonable». Com a tal, la responsabilitat de dipòsit d'un operador logístic per pèrdua o dany de béns en la seva possessió es limita al que és atribuïble a la seva negligència, subjecta a una limitació negociada.

A més, si bé el lliurament d'un producte intacte és important, les característiques de l'emmagatzematge són especialment importants per a les indústries d'aliments, begudes i farmacèutica. Per a aliments i begudes, sense uns paràmetres clars de la temperatura, el producte emmagatzemat incorrectament es podria contaminar o fermentar, sense canviar el seu aspecte exterior.

Per exemple, si un fabricant de formatge assegura a un soci de logística que els seus productes són estables «a la temperatura ambient», sense definir aquest concepte, si la versió del fabricant d'«ambient» és més alta o més baixa que la de l'operador logístic, el producte es converteix ràpidament en insalubre, i cap de les parts s'adona que s'ha comès un error fins que un client es queixa.

Per als productes farmacèutics, els canvis en la temperatura, la humitat i, fins i tot, les vibracions poden canviar o mitigar l'eficàcia del producte, i deixar els pacients sense l'efectivitat que necessiten i exposant les empreses farmacèutiques a la responsabilitat. A diferència de l'exemple anterior del formatge, les queixes dels clients poden no sorgir a temps per a detenir un desastre mèdic significatiu, fet que, sens dubte, portaria a problemes encara majors.

Totes aquestes qüestions s'eviten fàcilment amb una bona descripció dels aspectes següents:

- 1) Paràmetres exactes per a l'emmagatzematge: temperatura, humitat, moviment, temps d'emmagatzematge, etc.
- 2) Un sistema d'informes per a indicar com s'han de complir aquests paràmetres, la qual cosa suposa una menor exposició potencial.
- 3) Plans de contingència o plans de continuïtat (BCP): si aquests paràmetres fallen durant un cert període de temps (s'hauria de moure el producte afectat a refrigeradors, transferir-se a una altra empresa o descartar-se?).
- 4) Cadena de contacte si sorgeixen problemes o preguntes.

## **1.2. Obligacions en la terminació del contracte**

Com a proveïdor de serveis, un operador logístic està preparat per a oferir la millor experiència possible als seus clients. Per a comptes molt grans, això podria desencadenar canvis substancials en la infraestructura del magatzem de l'operador o, fins i tot, instal·lacions d'emmagatzematge i enviament exclusives. El proveïdor de logística pot estar disposat a fer aquestes inversions, però és comprensible que necessiti garanties a canvi.

Perquè l'operador logístic inverteixi, cal un compromís. Les dues parts han de signar contractes específics per a construir una infraestructura personalitzada, equips segurs, despeses de capital i béns immobles (sia arrendats, comprats o construïts), i necessitaran un compromís específic dels seus clients per a fer-

ho: finalització del servei definida en el contracte i com s'han d'abordar les obligacions pendents al final de la relació comercial o termini del contracte, per exemple, arrendaments d'equip, béns immobles, accessoris, etc.

Uns termes ben definits permeten a l'equip financer anticipar els costos amb precisió, la qual cosa permet a l'empresa créixer de manera sostenible i també recolzar la relació comercial amb l'operador logístic. La durada i l'especificació d'aquests termes variaran àmpliament segons la indústria i les necessitats de logística, però l'operador logístic pot fer suggeriments i explicar els seus requisits per a accelerar el procés. Això dona com a resultat un benefici mutu per a les dues parts i un estalvi de cost important per al client.

### **1.3. Gravamen de magatzem**

Cap negoci té l'objectiu d'«enfonsar-se», però és una realitat desafortunada que, de vegades, succeeix. Un gravamen de magatzem ofereix una solució intel·ligent: un procés de codi comercial uniforme per a confirmar l'estat de creditor garantit en cas de fallida i la llibertat de liquidar una part retinguda de producte per a satisfer el deute.

A diferència d'un gravamen de transport que solament cobreix el producte en un camió, un embargament preventiu de magatzem s'estén a tot el producte d'un magatzem, la qual cosa dona a l'operador logístic flexibilitat per a satisfer el deute pendent.

Col·locar un gravamen de magatzem en el contracte reforça l'associació amb l'operador logístic i li atorga una garantia en cas que ocorri quelcom financera-ment devastador.

### **1.4. Compensació**

El tipus de compensació que cal negociar és, potser, l'element d'importància més obvi per al contracte.

Una part de les negociacions del contracte ha de consistir en una discussió detallada sobre tots i cadascun dels serveis d'emmagatzematge de valor afegit que l'empresa preveu utilitzar, amb la finalitat de dividir aquests costos, des dels serveis de manipulació dels productes, fins a les hores extraordinàries per al personal de magatzem durant els períodes de major activitat. L'eliminació d'aquests costos generaria una situació de bloqueig operatiu logístic per a la comercialització dels productes.

Hem de tenir en compte que la flexibilitat sempre haurà d'entrar en escena durant l'etapa de contractació. Totes les companyies aspiren a créixer i tenir més èxit, i el creixement no sempre segueix un camí financer predictable, però un bon contracte es pot adaptar en conseqüència.

A continuació, es detallen alguns dels costos i la parametrització que cal tenir en compte en la gestió de les tarifes del contracte.

### **1.4.1. L'emmagatzematge**

Per a un operador logístic, el cost de l'actiu immobiliari el conformen el sòl, les servituds (asfaltat i serveis auxiliars atribuïbles al polígon industrial on hi hagi la nau), l'immoble en si mateix i el condicionament intern per al servei (oficines, instal·lacions, prestatgeries i altres elements productius immobles).

En general, les limitacions urbanístiques solen venir donades en forma d'un màxim de metres cúbics per superfície. Això planteja un primer dilema sobre la forma òptima d'un magatzem. Una estructura cúbica és més barata, però pot no ser la ideal. Encara que sigui possible minimitzar la inversió en formigó, s'obté una nau molt alta per a la utilització de carretons elevadors, però massa baixa per a la construcció d'un sistema d'emmagatzematge automàtic.

Així mateix, hi ha multitud de factors que poden alterar aquests preus:

- a) Una ubicació excepcionalment bona.
- b) La qualitat constructiva (les diferències es regeixen pels aïllaments. A Espanya, les naus industrials són relativament estàndards i poc sofisticades).
- c) El període de la renda del lloguer (com a operadors logístics, el sector suporta uns períodes molt elevats en comparació d'altres indústries i allargar un contracte de lloguer de cinc a deu anys pot suposar un descompte d'un 5% en la tarifa, un percentatge molt semblant al marge de benefici).
- d) L'antiguitat del magatzem (i que, en conseqüència, estigui amortitzat en major o menor mesura).
- e) L'altura de la nau (el que proporciona el seu rendiment per a l'emmagatzematge).

D'altra banda, pel sol fet de mantenir un magatzem en funcionament, l'operador assumeix uns costos fixos i generals que pot extrapolar a la tarifa que cobrarà als seus clients. Es tracta de conceptes com ara la llum, les comunicacions, el manteniment, l'amortització de l'equipament, les assegurances obligatòries, la seguretat i la vigilància, l'IAE, la neteja, etc.

Generalment, els operadors estipulen els seus serveis en funció d'un preu per palet o tona manipulada, o pel metre cúbic utilitzat.

### 1.4.2. La influència de la rotació al magatzem

L'operador també té presents altres factors, a més de les despeses generals i el preu que suposa llogar la nau. Són aquells que fan referència a la rotació de la mercaderia. No és el mateix treballar amb productes alimentaris, que es renoven quinze vegades a l'any, que amb articles industrials més estables.

Ocorre una situació semblant amb les referències molt estacionals, com ara les joguines o les begudes espirituoses, que tenen el seu màxim apogeu en els mesos anteriors a les dates nadalenques. A més, l'operador haurà de considerar el que li suposa la desocupació del seu magatzem per la fluctuació de l'estoc del seu client.

Per aquest motiu, sempre serà més rendible i flexible un dipòsit multiclient. Moltes companyies, l'estoc de les quals fluctua, converteixen el resultat en més estable. També és rellevant el sistema d'emmagatzematge emprat (prestatgeries compactes o convencionals), el tipus de maquinària de manipulació necessari i el *picking*.

En conseqüència:

- a) Com més gran sigui el nombre de referències, més *picking* i més necessitat d'espais buits lliures.
- b) Com més petit sigui el nombre de referències, menys *picking* i menys necessitat d'espais buits lliures.

També és freqüent, si hi ha una certa oscil·lació a l'inventari, que la quota es divideixi en dues parts: una mínima i una altra variable, perquè el client pot decidir, una vegada que avanci la relació, incrementar el volum de negoci més del que havia pensat o fer-ho amb més lentitud. Aquest mètode és un avantatge tant pel que contracta el servei com per a l'operador, que assegura el moviment d'un mínim d'unitats.

Sol ocórrer que se sol·liciten descomptes per a contractar més espais buits. No obstant això, el benefici per a l'empresa logística està en les activitats associades o en la manipulació, i no en l'emmagatzematge com a tal. Per tant, el fet que la mercaderia no pateixi una rotació anual mínima és caríssim per a l'operador.

### 1.4.3. A major manipulació, major benefici

Les activitats que realment atorguen els beneficis a l'operador són les activitats de càrrega, descàrrega i qualsevol altre tipus de moviment de les mercaderies al magatzem. És clar que les tècniques de manipulació estan condicionades pel tipus de dipòsit (automàtic o convencional), l'altura i les característiques dels productes que alberga.

El nombre d'empleats que cal contractar dependrà de la perícia de cadascun d'aquests, però també de la morfologia del magatzem, de la tecnologia utilitzada (radiofreqüència o paper), etc.

A partir d'aquí, es pressuposa que les tarifes es confeccionen sobre la base de:

- a) Un import en euros per quilo que entra i surt del magatzem.
- b) Un import en euros per palet que entra al magatzem.
- c) Un import en euros per caixa que entra al magatzem.
- d) Un import en euros per palet que surt del magatzem.
- e) Un import en euros per caixa que surt del magatzem.

A aquestes tarifes s'afegeixen els costos de la maquinària de manteniment emprada i un complement que correspon a la supervisió i el control (capatassos i supervisors).

#### **1.4.4. El cost de la gestió administrativa**

En major o menor mesura, en les últimes dècades, els operadors logístics han anat assumint activitats administratives i es van caracteritzant per una major professionalització. Històricament, se'ls havia contractat la recepció de les comandes, la rectificació i impressió de les notes de lliurament, l'atenció al client final, etc., però ara ja es fan càrrec de tasques com ara la gestió de les incidències, la facturació, la tenidoria dels llibres comptables o l'actualització dels sistemes informàtics del client.

Dins la cartera de serveis que ofereix l'operador creix la innovació, a més de trobar-se cada vegada més amb l'obligació de prendre decisions.

Per exemple, rep una comanda que suposa el lliurament d'un regal, tal com estableix una promoció. La petició és correcta, però no hi ha existències d'una referència. S'ha de lliurar llavors el regal?

Els costos administratius no estan prefixats. És habitual fer un perfil del lloc detallant les activitats administratives que cal dur a terme i calcular el temps que el personal emprarà per a fer cada tasca.

Aquesta pràctica també és una pauta excel·lent per a la implantació del servei per part de l'operador. Habitualment, se sol cobrar una tarifa per albarà, per transacció o un import fix pel conjunt d'activitats o per administratiu. A part, s'inclouen els costos dels sistemes informàtics necessaris.



### 1.4.5. El preu del transport

Quant als costos relacionats amb la prestació de serveis de transport, en principi, l'operador distingeix entre les càrregues completes i les fraccionades. La dificultat no radica a fixar el preu de la càrrega completa en un tràiler, ja que moltes companyies de transport ja es dediquen a això i estan definides, més o menys, unes tarifes. El problema sorgeix en la càrrega fraccionada o multiclient, ja que dependrà de l'optimització de la càrrega, el tipus de producte que cal consolidar i la capilarització de les comandes en destinació. Per a solucionar aquest factor, és clau la configuració d'un sistema ERP que optimitzi la càrrega i tenir una tarifa flexible en què es puguin carregar costos per m<sup>3</sup> o per quilos, per a triar la millor opció en cada cas.

### 1.4.6. Costos externs

Són els denominats serveis especials i complementaris: les assegurances, l'empaquetat i l'envasament, els processos de postproducció, la gestió duanera i la tramitació dels dipòsits fiscals, els controls de qualitat, els serveis de logística inversa, el condicionament, la gestió dels inventaris, l'assemblatge de les peces, la gestió de les quarantenes, etc.

## 1.5. SLA (*service level agreement*)

El terme SLA correspon a les sigles de l'expressió anglesa *service level agreement*, que traduïm com a acord de nivell de servei. Un SLA és, simplement, un acord contractual entre una empresa de serveis i el seu client, en què es defineixen, fonamentalment, el servei i els compromisos de qualitat.

Quines seccions hi ha típicament en un SLA (*service level agreement*)?

- 1) Requisits de tecnologia de la informació (TI): han de ser molt detallats.
- 2) Detalls del servei al client: temps de resposta als seus clients.
- 3) Controls de qualitat/acord de procés d'autorització de devolució del material (RMA).
- 4) Temps de resposta.
- 5) Precisió del registre de l'inventari per mitjà del comptatge cíclic i l'anàlisi de la causa arrel.
- 6) Acords de reducció de costos al llarg del temps.
- 7) Iniciatives de millora contínua.

8) Detalls d'optimització (LTL/TL).

9) *Feedback* del client (VOC).

Com mesurem de manera objectiva els acords de servei?

Utilitzarem els *key performance indicators* (KPI) o indicadors clau de rendiment per a determinar quins són els paràmetres o processos que cal avaluar, com els avaluarem i quina és la ràtio acordada.

Cada KPI té una mesura o un percentatge específic per a ser revisat en funció de les seves necessitats.

### **Exemples**

- 1) Precisió dels registres de l'inventari: 98-100%.
- 2) Implementacions de TI: un cronograma específic.
- 3) Reducció de costos: 5% per trimestre, segons l'experiència del proveïdor logístic.
- 4) Millores contínues de les iniciatives: anar més enllà de les expectatives del client: millores del 5% cada trimestre, etc.

## **2. Business continuity management (BCM)**

### **2.1. Definició**

La gestió de continuïtat de negoci, o *business continuity management* (BCM), intenta identificar aquelles parts de l'organització que aquesta no es pot permetre perdre, com ara: sistemes d'informació, estocs, locals, personal, etc., i planificar com mantenir-les o recuperar-les al més aviat possible, en cas que ocorri un incident.

Qualsevol incident, gran o petit, sia natural, accidental o deliberat, pot causar una gran paràlisi a l'organització. No obstant això, si es treballa de manera anticipada en un pla de continuïtat de negoci (BCP) o pla de contingència, en lloc d'esperar que succeeixi el fet, es podrà tornar a l'activitat al més aviat possible. Els retards poden significar pèrdues de negocis valuosos o que els clients disminueixin la seva confiança en nosaltres.

Les empreses han reconegut la dependència mútua que tenen amb els seus proveïdors i busquen la garantia que els proveïdors i socis clau seguiran proporcionant productes i serveis clau, fins i tot quan ocorrin incidents.

Aquests són els punts clau que tot BCM ha d'incloure:

- 1) Context de l'organització
- 2) Lideratge
- 3) Planificació
- 4) Suport
- 5) Operacions
- 6) Avaluació de les accions
- 7) Millores

### **2.2. Preguntes freqüents**

- 1) Per què és important la gestió de continuïtat del negoci (BCM)?

Qualsevol incident important o desastre que ocorri podria tenir un impacte comercial significatiu. El BCM permet a una organització establir, implementar i mantenir una política i un marc per a minimitzar l'impacte d'aquests incidents i millorar la resiliència de l'organització. Amb un bon BCM, l'organització identificarà els riscos, impactes i funcions crítiques principals, inclosos els recursos mínims essencials que permetran a l'organització continuar, recuperar, restaurar i reprendre els processos crítics durant un desastre.

2) En què es diferencia el pla de recuperació de desastres d'IT (DRP) del pla de continuïtat del negoci (BCP) i del BCM?

El DRP és un component integral del BCM. Conté informació, processos i procediments que guiaran l'organització per a recuperar i reprendre els sistemes crítics de les aplicacions d'IT, bases de dades i serveis, i també inclourà els serveis d'infraestructura de la tecnologia i les telecomunicacions (per a veu i dades). El document que conté la informació, els processos i els procediments per a les funcions de negoci, operació i suport de l'organització (que no siguin d'IT) generalment es titula pla de continuïtat del negoci (BCP), i es diferencia del BCM en el fet que el BCP conté el pla concret i el BCM és el model de gestió estratègica i global d'aquest pla.

3) Quins són els continguts principals d'un pla de continuïtat del negoci (BCP)?

El BCP conté informació sobre els principals riscos, resultats o resum de l'anàlisi de l'impacte comercial, l'estratègia de continuïtat del negoci, la continuïtat del negoci detallada, els procediments de recuperació i represa, l'estratègia d'alt nivell per a restaurar (reparar o reconstruir) i retornar l'organització a les operacions normals després de l'incident. El BCP conté una altra informació important, com ara l'arbre de trucades per a la unitat de negocis, els contactes externs clau, la ubicació per a la recuperació, etc. El BCP es considera un dels documents clau en BCM.

4) Com s'identifica una funció crítica?

Les funcions crítiques del negoci consisteixen en activitats importants que, en cas de qualsevol incident, s'han de recuperar, reprendre o restablir en un període de temps gairebé immediat, amb la finalitat de poder continuar amb l'activitat d'una companyia sense que el client final pateixi cap impacte negatiu. Com més aviat s'hagi de reprendre una funció crítica, major serà la prioritat per a aquesta funció, la qual cosa permet a l'organització enfocar-se i desplegar millor els recursos crítics.

5) Quins són els criteris que identificaran una funció que es considerarà crítica durant un desastre o un incident important?

La manca de disponibilitat d'una funció comercial tindrà un impacte en el temps. Com més significatiu sigui l'impacte, i com més aviat es produeixi aquest impacte en el procés de creació de valor, major serà la criticitat de la funció. En la cadena de subministrament per a la cadena de fred i el sector farmacèutic, les funcions crítiques són les responsables de l'enviament, la logística (transport) i l'emmagatzematge. Altres funcions crítiques són les fun-

cions que proporcionen suport essencial de serveis compartits, com ara IT, instal·lacions, seguretat, recursos humans, finances, etc. Algunes d'aquestes funcions poden requerir el suport d'agències externes i proveïdors de serveis.

6) Quines són les tres àrees clau principals que les companyies de logística en la cadena de fred i emmagatzematge han de tenir en compte quan es tracta d'interrupcions en general?

La capacitat contínua de mantenir un entorn amb una temperatura controlada per als magatzems i les operacions de transport és una preocupació clau per a les empreses de logística en la cadena de fred i l'emmagatzematge vertical. És crucial que aquestes companyies coneguin les seves operacions crítiques i, en primer lloc, les assegurin des de punts únics de fallada. Per exemple, l'avaria d'una cambra frigorífica, particularment per a les empreses més petites que depenen d'un sol magatzem refrigerat o l'avaria d'un camió refrigerat. Un pla de continuïtat del negoci podria considerar acords recíprocs amb altres operadors de magatzems refrigerats i acords de contractació per a unitats de refrigeració de suport i transport en cas de talls d'energia importants i avaries en els equips.

En certes situacions, les interrupcions *in situ* podrien fer inaccessible un magatzem refrigerat perfectament operatiu.

Per exemple, si una zona fos declarada zona de quarantena pandèmica per les autoritats de salut o per tenir carreteres tancades que condueixen a les instal·lacions. La preocupació aquí estaria situada en el moment de reiniciar l'accés a les instal·lacions per a recuperar o resituar la càrrega sortint, i en com redirigir la càrrega entrant, especialment aquelles que involucren una cadena de subministrament transfronterera complexa. Per a abordar el reenrutament de la cadena de subministrament transfronterera, les empreses podrien desenvolupar acords de contingència amb les seves oficines a l'estranger o agents associats a la regió, o disposar d'un acord marc amb una empresa distribuïdora, per a tenir disponibilitat o una capacitat de càrrega extra en casos extrems.

Les empreses amb alta disponibilitat i requisits d'accessibilitat han de posar l'accent, principalment, en la seva infraestructura tecnològica i proveïdors de serveis subcontractats per a l'accés a internet i al servidor de suport.

7) Qui són els responsables de la gestió de la continuïtat del negoci (BCM)?

La responsabilitat general per a garantir que el BCM sigui efectiu per a l'organització recau en l'alta gerència de l'organització. No obstant això, cada empleat és responsable de garantir que és capaç de fer les tasques de BCM que se li han assignat.

8) Què és una avaluació de riscos (ER) en BCM? Entra en conflicte amb el marc existent de la gestió dels riscos (RM) de l'organització?

L'ER per a BCM és un procés per a determinar i avaluar els riscos clau que potencialment tindran un impacte significatiu en el temps en el procés de creació de valor del negoci de l'organització. L'ER per a BCM ha d'estar alineada

amb el marc d'RM intern existent, a més d'estar alineada amb els marcs d'RM internacionals, com ara l'ISO 31000, l'OHSAS 18001, l'ISO 14001 i l'RA, per a seguretat i salut al lloc de treball.

#### 9) Quins són els recursos necessaris per a implementar i mantenir el BCM?

Generalment, el BCM s'implementa amb una estructura formal d'organització de BCM. La gerència superior crea el comitè directiu de BCM, que estableix les direccions i els objectius corporatius, aprova la política i pren les decisions estratègiques. El comitè de treball de BCM té la tasca de desenvolupar-lo i implementar-lo. Aquest comitè, generalment, està compost per representants de tots els departaments. Es nomena un alt representant de la direcció per a dirigir el comitè de treball de BCM. Aquest o aquesta seran assistits per una organització designada, un gerent o un coordinador de BCM.

#### 10) Quins són els departaments i funcions que s'haurien d'incloure en l'assoliment d'un BCM?

Tots els departaments i funcions s'han d'incloure en l'assoliment d'un BCM. Durant un incident o un desastre, hi haurà algunes funcions més crítiques a què se'ls atorgarà una major prioritat amb els recursos assignats per a recolzar les seves activitats. Tenint en compte que hi ha altres funcions que es consideren no crítiques durant un desastre i que es poden suspendre temporalment fins que la gerència decideixi que la funció es torna crítica.

#### 11) Quant temps comportarà implementar el BCM?

El temps total transcorregut pot ser de 4 a 6 mesos perquè una organització completi la implementació. El temps acumulat real per a cada representant de BCM serà significativament menor.

#### 12) El BCM pot permetre a la meua organització mitigar tots els riscos coneguts i desconeguts?

És una bona pràctica desenvolupar i implementar un pla de continuïtat del negoci que permeti a l'organització continuar, recuperar i reprendre les funcions comercials crítiques durant un desastre. Un esdeveniment que interromp el negoci, les operacions o els serveis compartits, que fa que el departament d'IT i les instal·lacions siguin inaccessibles o que interromp la cadena de subministrament crítica es considera un desastre. El desastre pot sorgir a causa de qualsevol risc conegut o desconegut. Les millors pràctiques (*best practices*) suposen que els riscos coneguts també poden canviar amb el temps. No obstant això, les organitzacions que desenvolupen i implementen el BCM enfocant els esforços per a mitigar l'impacte tindran la certesa que el programa BCM serà efectiu.

### 13) Quins són els supòsits principals quan s'implementa el BCM?

El primer supòsit serà un escenari de desastre clau, que constitueix la inaccessibilitat de les instal·lacions, la manca de disponibilitat dels serveis crítics d'IT i tecnologia, la pèrdua de personal bàsic i la interrupció de la cadena de subministrament. L'ocurrència d'una o de qualsevol combinació d'aquestes situacions constitueix un desastre per a l'organització.

Quan subcontractem una activitat logística, és responsabilitat nostra assegurar-nos que tant l'operador logístic com la nostra companyia elaboren un BCP de forma acordada i alineada, que garanteixi l'operació malgrat els incidents que puguin detenir-la i que impactarien en el client final.

A manera de resum, es tracta de definir quins són els plans A, B, C, etc. en cas que algun dels components de la cadena de subministrament o dels recursos necessaris per a operar es vegi afectat per una incidència que li impedeixi seguir actuant de manera normal o efectiva, o que directament deixi de funcionar.

#### Lectura recomanada

Podem veure un molt bon exemple d'un pla de continuïtat de negoci a l'enllaç següent: Business Continuity Management for Singapore's Logistics Sector.

