
Gestión de contratos con operadores (*contract management*) y la gestión de continuidad del negocio (BCM)

PID_00260866

Oriol Closa Noguera

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



Oriol Closa Noguera

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Marta Viu Roig (2019)

Primera edición: febrero 2019
© Oriol Closa Noguera
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Objetivos | 6 |
| 1. <i>Contract management</i> | 7 |
| 1.1. Responsabilidad y daños consecuentes | 11 |
| 1.2. Obligaciones en la terminación del contrato | 13 |
| 1.3. Gravamen de almacén | 13 |
| 1.4. Compensación | 14 |
| 1.4.1. El almacenamiento | 14 |
| 1.4.2. La influencia de la rotación en el almacén | 15 |
| 1.4.3. A mayor manipulación, mayor beneficio | 16 |
| 1.4.4. El coste de la gestión administrativa | 17 |
| 1.4.5. El precio del transporte | 17 |
| 1.4.6. Costes externos | 18 |
| 1.5. SLA (<i>service level agreement</i>) | 18 |
| 2. <i>Business continuity management (BCM)</i> | 20 |
| 2.1. Definición | 20 |
| 2.2. Preguntas frecuentes | 20 |

Introducción

La externalización o subcontratación logística es un factor clave en el crecimiento de determinadas empresas, y la razón por la cual los costes asociados a esta actividad pueden variabilizarse de manera acorde con las exigencias y los rangos que el mercado es capaz de asumir.

Es habitual que la empresa contratante de servicios logísticos enfoque todos sus esfuerzos en optimizar la tarifa contratada, y esto a corto plazo puede ser efectivo; aunque a medio y largo plazo puede ocasionar graves problemas, tanto en un ámbito económico como, sobre todo, operativo.

Una buena gestión de la configuración y el redactado de los acuerdos con el operador logístico nos ayuda no solo a garantizar o controlar nuestros costes logísticos, sino a reforzar la operación de manera que sea completamente robusta y asumida por todos los integrantes del contrato.

Cláusulas como la responsabilidad ante daños en los productos, los conceptos facturables, el nivel de servicio esperado, el umbral de facturación mínima, etc. establecerán la base para una relación de *partnership* entre el proveedor de servicio y la empresa contratante, de modo que puedan crecer y mejorar de forma conjunta y sostenible en el tiempo, sin poner en riesgo los procesos clave en la cadena de suministro.

Finalmente, estos acuerdos deben cerrarse con la integración de un plan de continuidad de negocio (BCP) que incorpore todos los elementos críticos de la cadena de suministro, y las soluciones inmediatas a posibles interrupciones en esta cadena que podrían afectar al negocio.

Objetivos

1. Definir el concepto de gestión de contratos y plan de continuidad.
2. Analizar qué elementos son clave y relevantes a la hora de negociar un contrato con un operador logístico.
3. Comprender cuáles son los costes y recursos que necesita un operador logístico para soportar los servicios contratados.
4. Definir cuáles son los modelos de contratación ideales, dependiendo de la situación y/o sector contratante.
5. Analizar la importancia de generar un plan de continuidad de negocio y todas sus fases de desarrollo.

1. *Contract management*

La externalización de servicios logísticos continúa creciendo en el ámbito mundial de manera constante y exponencial en sectores concretos como *retail* o *eCommerce*. Las razones de este crecimiento son muchas, pero principalmente, que los clientes del operador logístico creen que obtendrán beneficios tales como la reducción de costes, la mejora del servicio o el acceso a recursos y tecnologías específicos.

Una etapa crítica en cualquier proceso de externalización/subcontratación consiste en la definición de la **estructura del contrato** y, en particular, en el mecanismo de fijación de precios.

El 80 % de los costes logísticos subcontratados suelen quedar fijados en la etapa de diseño del contrato y los precios pactados, por lo que la reducción del coste posterior a la implementación del contrato puede ser muy difícil.

La mayor parte de los problemas posteriores a la implementación que enfrentan a la mayoría de los clientes con el operador logístico se remontan, probablemente, a una estructura de contrato y negociación deficientes. Es el contrato y el proceso conjunto de construcción de este contrato lo que establecerá las expectativas de las dos partes y, por supuesto, se convertirá en el motor de la relación entre las dos.

Los problemas típicos posteriores a la implementación pueden variar desde un servicio deficiente hasta unos costes crecientes, a menudo, todos explicados por la no divulgación por parte del cliente de información crítica. Uno de los aspectos clave de la estructuración de un contrato es comprender los recursos y, por lo tanto, los costes involucrados en su desempeño. Esto se logra mejor mediante la discusión abierta y el análisis de las actividades y los volúmenes de productos implicados. Los requisitos de almacenamiento en varias ocasiones durante el año es otro de los elementos, y el detalle de las actividades de recolección, embalaje y despacho puede ser un importante factor de coste.

La información detallada sobre las unidades de mantenimiento de *stock* o SKU, su rango, tamaño y peso también son muy relevantes, al igual que los detalles de los perfiles de pedidos pasados y previstos hasta las líneas de pedido. Este nivel de detalle permite al operador logístico perfilar el número de ubicaciones requeridas y el número real de selecciones llevadas a cabo en un SKU por nivel de SKU. Los cálculos rigurosos de las necesidades de equipos de almacenamiento y manejo, así como los requisitos de mano de obra, pueden establecerse fácilmente, y esto permite un cálculo más preciso de los costes de los contratos.

Con una relación transparente tanto en los recursos necesarios para gestionar los servicios logísticos como sus costes, es relativamente fácil construir el acuerdo comercial. Es necesario reconocer que cada parte en un contrato de externalización puede tener objetivos o agendas que entran en conflicto con la otra parte. Un contrato bien estructurado, y un buen mecanismo de fijación de precios, contribuirán en gran medida a mitigar estas agendas potencialmente conflictivas.

Hay algunos principios generales entre las consideraciones que deben tenerse en cuenta al estructurar la parte comercial del contrato, y que son los siguientes:

- 1) El operador logístico requerirá una tarifa de nivel básico o un nivel de ingreso mínimo acordado. Esto está relacionado con las caídas de volumen para cubrir algunos costes fijos. De lo contrario, el operador logístico se expone injustamente.
- 2) La tarifa por el servicio pagado debe reflejar fielmente los recursos requeridos y el coste incurrido por el operador logístico.
- 3) La estructura de tarifas debería alentar un mejor desempeño del servicio.
- 4) La estructura de tarifas tendría que alentar una cultura de reducción de costes.
- 5) La estructura de tarifas debe ser sostenible, a través de cambios en el entorno operativo de los clientes.
- 6) El operador logístico debería tener la oportunidad de mejorar los márgenes de ganancia, agregando valor e innovación más allá de los servicios básicos requeridos.

Lamentablemente, muchas empresas plantean el contrato con el operador logístico como la adquisición de un producto básico, y el objetivo primordial se convierte en el logro del coste unitario más bajo posible. Este enfoque puede ser extremadamente contraproducente, y costoso a largo plazo.

En general, encontramos tres tipos de mecanismo de fijación de precios de contrato, que se pueden utilizar con algunas variaciones. Estos son:

- 1) Porcentaje de ventas, según el cual la tarifa del operador logístico por el servicio se basa en un porcentaje acordado del valor de venta de los productos manejados.

2) Coste plus, mediante el cual el operador logístico declara qué recursos y costes se requieren para llevar a cabo el servicio, así como el margen de beneficio acordado. El plus se agrega.

3) Basado en tarifas, mediante el cual se acuerda una tarifa o precio para cada una de las actividades y servicios que se harán.

También existen algunas variaciones que se pueden aplicar a estos formularios de contrato básicos. Estas variaciones pueden incluir:

a) Ganancia compartida: mediante la cual, los ahorros de costes iniciados por el operador logístico o el cliente serán compartidos.

b) *Performance base logistics* (PBL): por lo que las tarifas o, más probablemente, la rentabilidad del contrato están directamente relacionadas con los objetivos de rendimiento acordados.

A continuación, se analizará cada uno de estos tres mecanismos de fijación de precios de manera más específica:

1) **Porcentaje de ventas:** este tipo de contrato todavía se usa ampliamente, particularmente con distribuidores en lugar del operador logístico. Podría ser considerado como un enfoque bastante «fácil» por parte del cliente para contratar precios, ya que puede no estar relacionado con los recursos o los costes de los servicios que se utilizan. La mayor crítica de este tipo de fijación de precios es que no ofrece ningún beneficio al cliente si los volúmenes aumentan y el operador logístico se beneficia de las economías de escala. Lo contrario también es cierto, por supuesto. Por ello, cuando se usa esta forma de fijación de precios, es importante establecer límites o parámetros para el servicio que permitan ajustar los porcentajes de las tarifas, si es necesario. También es vital que los clientes participen en el análisis de los recursos y, por lo tanto, los costes necesarios para hacer el servicio. Tradicionalmente, el cliente a menudo no se incluye en este proceso. La carga porcentual real, obviamente, varía de manera significativa de una industria a otra, y depende en gran medida del valor del producto que se maneja. Sin embargo, se han observado amplias variaciones dentro de la misma industria, y tenderían a indicar que el cargo porcentual establecido puede, en algunos casos, no estar relacionado en absoluto con el coste del servicio prestado, sino más alineado con lo que el mercado soportará; es decir, con los costes totales sobre el producto que el mercado pueda aceptar.

Este podría ser el método utilizado por Amazon con sus clientes, los cuales deben compartir parte del beneficio de la venta y distribución de cada producto que se oferta a través de su portal.

2) **Coste plus:** es un método de fijación de la remuneración, en función del cual el usuario de servicios logísticos se compromete a abonar al operador los costes reales en los que este incurra en la prestación del servicio logístico, más una cantidad, consistente bien en un porcentaje, bien en un importe fijo, y que constituye el beneficio del operador logístico.

Se trata de una forma de fijación de precios ampliamente utilizada y favorecida por algunos de los principales operadores logísticos. Puede tender a beneficiar al operador logístico en lugar de al cliente, y llevar a que los contratos se carguen con recursos que realmente no son necesarios o, al menos, no se utilizan en su totalidad en el contrato en cuestión. A favor de este método, sin embargo, hay que decir que esta forma de fijación de precios a menudo puede ser la única manera de fijar el precio de un contrato, al menos a corto plazo, cuando puede ser difícil establecer los servicios precisos requeridos o los volúmenes detallados y los perfiles de pedido que se manejarán.

Este podría ser el caso, por ejemplo, de la puesta en marcha de un nuevo negocio, la entrada en un nuevo mercado, durante una adquisición, después de un nuevo producto importante, y similares.

Sin embargo, se recomienda que el mecanismo de fijación de precios se mueva a una tarifa basada en tasas formales tan pronto como sea posible.

3) **Fijación de precios base:** una estructura de tarifas base tiende a ofrecer la mejor combinación. Esto se debe al trabajo detallado requerido para establecer las tasas y también los puntos de interrupción relacionados con el volumen, que deberían incorporarse igualmente. Este método tendría que generar una tarifa por el servicio que refleje fielmente el trabajo llevado a cabo y la protección de las dos partes en caso de que cambie el negocio de los clientes, especialmente en relación con los volúmenes o los perfiles de los pedidos. Estos tipos de cambio pueden tener un impacto significativo en las necesidades y costes de recursos de operador logístico. La base de este mecanismo de fijación de precios debe consistir en un análisis abierto y compartido de la actividad que se llevará a cabo y los recursos necesarios para proporcionar toda la gama de servicios. A menudo, se utiliza una tarifa mensual fija para ayudar a compensar el coste fijo del operador logístico, con una estructura de tarifa variable para las distintas actividades que se llevan a cabo. Estas actividades pueden incluir: recibir y guardar, recoger, despachar y similares, con distintas tarifas aplicadas para unidades de cajas de cartón y paletas. También se debe tener en cuenta el impacto de los aumentos o disminuciones en las necesidades de almacenamiento.

Veamos ahora las variaciones que se pueden aplicar a los mecanismos de fijación de precios básicos, mencionadas anteriormente:

a) **Ganancia compartida:** el concepto básico es que si el operador logístico o el cliente identifican las oportunidades para mejorar la operación y reducir los costes, se debe compartir el ahorro de estos costes. El porcentaje exacto de

división del ahorro es discutible, pero podría argumentarse que 50 % - 50 % es el más justo. Sin ningún tipo de incentivo para compartir ganancias, pueden verse limitados el fomento de la innovación y el ahorro de costes dentro del contrato. En realidad, podría argumentarse que el hecho de que no haya una fórmula de este tipo supone un desincentivo para que el operador logístico busque mejoras de rendimiento y coste.

b) Logística basada en el rendimiento (PBL): PBL es un término derivado de la industria de defensa de EE. UU. (*performance base logistics*) y, como el término sugiere, recompensa y penaliza al operador logístico en función del rendimiento obtenido frente a los objetivos de servicio acordados. No se debe ver como un mecanismo adverso de controlar al operador logístico, sino como un medio genuino para alentar y recompensar un desempeño superior. Este enfoque de fijación de precios generalmente estará estructurado de manera que se aumente o disminuya el elemento de utilidad del operador logístico, en lugar de atacar el ingreso total del operador logístico. De esta forma, se fomenta el correcto desempeño sin poner en riesgo el negocio de operador logístico. También se usaría una cláusula de escalamiento de incidencias cuando el servicio recibido por el cliente no sea el acordado contractualmente. Sin embargo, las cláusulas de revisión y mediación deberían evitar que se llegara a este punto.

Cualquiera que sea el mecanismo de fijación de precios utilizado, para que sea efectivo, debe basarse en información detallada y objetiva, en particular sobre los volúmenes de productos del cliente y los perfiles de los pedidos, así como sobre la disposición para la planificación conjunta de los recursos y el coste del contrato.

Los contratos son una parte necesaria para definir las expectativas y asegurar excelentes resultados. Sin embargo, negociarlos no siempre es un proceso cómodo. Podemos sentirnos tentados a «firmar un apretón de manos» o dejar las consideraciones importantes sin definir, para preservar una asociación comercial, pero esto podría situarnos en una posición difícil si surge un problema.

Para evitar esta situación, es necesaria la formalización de un contrato de externalización/subcontratación de servicios logísticos bien redactado y, para ello, este debe tener como mínimo los siguientes cuatro apartados clave.

1.1. Responsabilidad y daños consecuentes

Cuando llega una caja a un cliente y el producto está dañado, o un componente se rompe en tránsito, lo más probable es que el cliente lo considere responsabilidad del fabricante o el distribuidor, de manera independiente de quién lo entrega. De aquí la importancia de tener los daños respectivos y las responsabilidades definidas claramente en el contrato de servicio con el operador logístico.

Sin estas expectativas claramente explicadas, quedarían al azar muchos aspectos. Un buen socio logístico, por supuesto, ayudará a garantizar que exista un lenguaje contractual explícito para certificar que no haya errores de comunicación en el proceso.

El código uniforme de comercio identifica el deber de cuidado impuesto al almacén del operador logístico, que a menudo se conoce como el estándar de «cuidado razonable». Como tal, la responsabilidad de depósito de un operador logístico por pérdida y/o daño de bienes en su posesión se limita a lo que es atribuible a su negligencia, sujeta a una limitación negociada.

Además, si bien la entrega de un producto intacto es importante, las características de almacenamiento son especialmente importantes para las industrias de alimentos, bebidas y farmacéutica. Para alimentos y bebidas, sin parámetros claros de temperatura, el producto almacenado incorrectamente se podría contaminar o fermentar, sin cambiar su aspecto exterior.

Por ejemplo, si un fabricante de queso le asegura a un socio de logística que sus productos son estables «a temperatura ambiente», sin definir este concepto, si la versión del fabricante de «ambiente» es más alta o más baja que la del operador logístico, el producto se convierte rápidamente en insalubre, y ninguna de las partes se da cuenta de que se ha cometido un error hasta que un cliente se queja.

Para los productos farmacéuticos, los cambios en la temperatura, la humedad e incluso las vibraciones pueden cambiar o mitigar la eficacia del producto, y dejar a los pacientes sin la efectividad que necesitan y exponiendo a las empresas farmacéuticas a la responsabilidad. A diferencia del ejemplo anterior del queso, las quejas de los clientes pueden no surgir a tiempo para detener un desastre médico significativo, lo que sin duda llevaría a problemas aún mayores.

Todas estas cuestiones se evitan fácilmente con una buena descripción de los siguientes aspectos:

- 1) Parámetros exactos para el almacenamiento: temperatura, humedad, movimiento, tiempo de almacenamiento, etc.
- 2) Un sistema de informes para indicar cómo se deben cumplir estos parámetros, lo que supone una menor exposición potencial.
- 3) Planes de contingencia o planes de continuidad (BCP) si estos parámetros fallan durante un cierto período de tiempo (¿debería el producto afectado moverse a refrigeradores, transferirse a otra empresa o descartarse?).
- 4) Cadena de contacto si surgen problemas o preguntas.

1.2. Obligaciones en la terminación del contrato

Como proveedor de servicios, un operador logístico está preparado para ofrecer la mejor experiencia posible a sus clientes. Para cuentas muy grandes, esto podría desencadenar cambios sustanciales en la infraestructura del almacén del operador, o incluso en instalaciones de almacenamiento y envío exclusivas. El proveedor de logística puede estar dispuesto a hacer estas inversiones, pero es comprensible que necesite garantías a cambio.

Para que el operador logístico invierta, es necesario un compromiso. Las dos partes deben firmar contratos específicos para construir una infraestructura personalizada, equipos seguros, gastos de capital y bienes inmuebles (ya sean arrendados, comprados o construidos), y necesitarán un compromiso específico de sus clientes para hacerlo: finalización de servicio definida en el contrato y cómo se deben abordar las obligaciones pendientes al final de la relación comercial o término del contrato, por ejemplo, arrendamientos de equipo, bienes inmuebles, accesorios, etc.

Unos términos bien definidos le permiten al equipo financiero anticipar los costes con precisión, lo que le permite a la empresa crecer de manera sostenible y también respalda la relación comercial con el operador logístico. La duración y la especificación de estos términos variarán ampliamente según la industria y las necesidades de logística, pero el operador logístico puede hacer sugerencias y explicar sus requisitos para acelerar el proceso. Esto da como resultado un beneficio mutuo para las dos partes y un importante ahorro de coste para el cliente.

1.3. Gravamen de almacén

Ningún negocio tiene el objetivo de «hundirse», pero es una desafortunada realidad, que a veces sucede. Un gravamen de almacén ofrece una solución inteligente: un proceso de código comercial uniforme para confirmar el estado de acreedor garantizado en caso de quiebra, y la libertad de liquidar una parte retenida de producto para satisfacer la deuda.

A diferencia de un gravamen de transporte que solo cubre el producto en un camión, un embargo preventivo de almacén se extiende a todo el producto en un almacén, lo que le da al operador logístico flexibilidad para satisfacer la deuda pendiente.

Colocar un gravamen de almacén en el contrato refuerza la asociación con el operador logístico, y le otorga una garantía en caso de que ocurra algo financieramente devastador.

1.4. Compensación

El tipo de compensación que hay que negociar es quizá el elemento de importancia más obvio para el contrato.

Parte de las negociaciones del contrato debe consistir en una discusión detallada sobre todos y cada uno de los servicios de almacenamiento de valor añadido que la empresa prevé utilizar, con el fin de dividir estos costes. Desde los servicios de manipulación de productos, hasta las horas extraordinarias para el personal de almacén durante los periodos de mayor actividad. La eliminación de estos costes generaría una situación de bloqueo operativo logístico para la comercialización de productos.

Debemos tener en cuenta que la flexibilidad siempre deberá entrar en escena durante la etapa de contratación. Todas las compañías aspiran a crecer y tener más éxito, y el crecimiento no siempre sigue un camino financiero predecible, pero un buen contrato puede adaptarse en consecuencia.

A continuación, se detallan algunos de los costes y la parametrización que hay que tener en cuenta en la gestión de las tarifas del contrato.

1.4.1. El almacenamiento

Para un operador logístico, el coste del activo inmobiliario lo conforman la tierra, las servidumbres (asfaltados y servicios auxiliares atribuibles al polígono industrial donde se encuentre la nave), el inmueble en sí mismo y el acondicionamiento interno para el servicio (oficinas, instalaciones, estanterías y demás elementos productivos inmuebles).

En general, las limitaciones urbanísticas suelen venir dadas en forma de un máximo de metros cúbicos por superficie. Esto plantea un primer dilema acerca de la forma óptima de un almacén. Una estructura cúbica es más barata, pero puede no ser la ideal. Aunque sea posible minimizar la inversión en hormigón, se obtiene una nave muy alta para la utilización de carretillas elevadoras, pero demasiado baja para la construcción de un sistema de almacenamiento automático.

Asimismo, hay multitud de factores que pueden alterar tales precios:

- a) Una ubicación excepcionalmente buena.
- b) La calidad constructiva (las diferencias se rigen por los aislamientos; en España, las naves industriales son relativamente estándares y poco sofisticadas).

c) El periodo de la renta del alquiler (como operadores logísticos, el sector soporta unos periodos muy elevados en comparación con otras industrias, y alargar un contrato de alquiler de cinco a diez años puede suponer un descuento de un 5 % en la tarifa, un porcentaje muy parecido al margen de beneficio).

d) La antigüedad del almacén (y que en consecuencia, esté amortizado en mayor o menor medida).

e) La altura de la nave (lo que proporciona su rendimiento para el almacenamiento).

Por otro lado, por el mero hecho de mantener un almacén en funcionamiento, el operador asume unos costes fijos y generales que puede extrapolar a la tarifa que le va a cobrar a sus clientes. Se trata de conceptos como la luz, comunicaciones, mantenimiento, amortización del equipamiento, seguros obligatorios, seguridad y vigilancia, IAE, limpieza, etc.

Generalmente, los operadores estipulan sus servicios en función de un precio por paleta o tonelada manipulada, o por el metro cúbico utilizado.

1.4.2. La influencia de la rotación en el almacén

El operador también tiene presentes otros factores, además de los gastos generales y el precio que le supone alquilar la nave. Son aquellos que hacen referencia a la rotación de la mercancía. No es lo mismo trabajar con productos alimenticios que se renuevan quince veces al año, que con artículos industriales más estables.

Ocurre una situación parecida con las referencias muy estacionales, como los juguetes o las bebidas espirituosas, que tienen su máximo apogeo en los meses anteriores a las fechas navideñas. Además, el operador tendrá que considerar lo que le supone la desocupación en su almacén por la fluctuación del *stock* de su cliente.

Por este motivo, siempre será más rentable y flexible un depósito multicliente. Muchas compañías cuyo *stock* fluctúa convierten el resultado en más estable. También es relevante el sistema de almacenamiento empleado (estanterías compactas o convencionales), el tipo de maquinaria de manipulación necesario y el *picking*.

En consecuencia:

a) Cuanto mayor número de referencias, más *picking* y necesidad de muchos huecos libres.

b) Cuanto menor número de referencias, menos *picking* y necesidad de pocos huecos libres.

También es frecuente, si existe una cierta oscilación en el inventario, que la cuota se divida en dos partes: una mínima y otra variable, porque el cliente puede decidir, una vez que avance la relación, incrementar el volumen de negocio más de lo que había pensado o hacerlo con mayor lentitud. Este método es una ventaja tanto para el que contrata el servicio como para el operador, que asegura el movimiento de un mínimo de unidades.

Suele ocurrir que se solicitan descuentos por contratar más huecos y espacio. Sin embargo, el beneficio para la empresa logística está en las actividades asociadas o en la manipulación, y no en el almacenamiento como tal. Por lo tanto, el hecho de que la mercancía no sufra una mínima rotación anual es carísimo para el operador.

1.4.3. A mayor manipulación, mayor beneficio

Las actividades que realmente le otorgan los beneficios al operador son las actividades de carga, descarga y cualquier otro tipo de movimiento de las mercancías en el almacén. Está claro que las técnicas de manipulación están condicionadas por el tipo de depósito (automático o convencional), la altura y las características de los productos que alberga.

El número de empleados que hay que contratar dependerá de la pericia de cada uno de ellos, pero también de la morfología del almacén, de la tecnología utilizada (radiofrecuencia o papel), etc.

A partir de aquí, se presupone que las tarifas se confeccionan sobre la base de:

- a) Un importe en euros por kilo que entra y sale del almacén.
- b) Un importe en euros por paleta que entra en el almacén.
- c) Un importe en euros por caja que entra en el almacén.
- d) Un importe en euros por paleta que sale del almacén.
- e) Un importe en euros por caja que sale del almacén.

A estas tarifas se añaden los costes de la maquinaria de manutención empleada y un complemento que corresponde a la supervisión y el control (capataces y supervisores).

1.4.4. El coste de la gestión administrativa

En mayor o menor medida, en las últimas décadas, los operadores logísticos han ido asumiendo actividades administrativas y se van caracterizando por una mayor profesionalización. Históricamente, se les había contratado la recepción de los pedidos, la rectificación e impresión de las notas de entrega, la atención al cliente final, etc., pero ahora ya se hacen cargo de tareas como la gestión de las incidencias, la facturación, la teneduría de los libros contables o la actualización de los sistemas informáticos del cliente.

Dentro de la cartera de servicios que ofrece el operador crece la innovación, además de encontrarse cada vez más con la obligación de tomar decisiones.

Por ejemplo, recibe un pedido que supone la entrega de un regalo, tal y como establece una promoción. La petición es correcta, pero no hay existencias de una referencia. ¿Se debe entregar entonces el regalo?

Los costes administrativos no están prefijados. Es habitual hacer un perfil del puesto detallando las actividades administrativas que hay que llevar a cabo y calcular el tiempo que el personal empleará en hacer cada labor.

Esta práctica también es una pauta excelente para la implantación del servicio por parte del operador. Habitualmente, se suele cobrar una tarifa por albarán, por transacción o un importe fijo por el conjunto de actividades o por administrativo. Aparte, se incluyen los costes de los sistemas informáticos necesarios.

1.4.5. El precio del transporte

En cuanto a los costes relacionados con la prestación de servicios de transporte, en un principio el operador distingue entre las cargas completas y las fraccionadas. La dificultad no radica en fijar el precio de la carga completa en un tráiler, ya que muchas compañías de transporte ya se dedican a ello y están definidas, más o menos, unas tarifas. El problema surge en la carga fraccionada o multicliente, ya que dependerá de la optimización de la carga, el tipo de producto que hay que consolidar y la capilarización de los pedidos en destino. Para solucionar este factor, es clave la configuración de un sistema ERP que optimice la carga y tener una tarifa flexible en la que se puedan cargar costes por m³ o por kilos, para elegir la mejor opción en cada caso.

1.4.6. Costes externos

Son los denominados servicios especiales y complementarios: los seguros; el empaquetado y el envasado; los procesos de posproducción; la gestión aduanera y la tramitación de los depósitos fiscales; los controles de calidad; los servicios de logística inversa; el acondicionamiento; la gestión de inventarios; el ensamblaje de piezas; la gestión de cuarentenas, etc.

1.5. SLA (*service level agreement*)

El término SLA corresponde a las siglas de la expresión inglesa *service level agreement*, que traducimos como acuerdo de nivel de servicio. Un SLA es, simplemente, un acuerdo contractual entre una empresa de servicios y su cliente, en el que se definen, fundamentalmente, el servicio y los compromisos de calidad.

¿Qué secciones están típicamente en un SLA (*service level agreement*)?

- 1) Requisitos de tecnología de la información (TI): deben ser muy detallados.
- 2) Detalles del servicio al cliente: tiempo de respuesta a sus clientes.
- 3) Controles de calidad/acuerdo de proceso de autorización de devolución de material (RMA).
- 4) Tiempo de respuesta.
- 5) Precisión del registro de inventario a través del conteo cíclico y el análisis de la causa raíz.
- 6) Acuerdos de reducción de costes a lo largo del tiempo.
- 7) Iniciativas de mejora continua.
- 8) Detalles de optimización (LTL/TL).
- 9) *Feedback* del cliente (VOC).

¿Cómo medimos de manera objetiva los acuerdos de servicio?

Utilizaremos los *key performance indicators* (KPI) o indicadores clave de rendimiento para determinar cuáles son los parámetros o procesos que hay que evaluar; cómo los evaluaremos y cuál es la ratio acordada.

Cada KPI tiene una medida o un porcentaje específico para ser revisado en función de sus necesidades.

Ejemplos

- 1) Precisión de los registros de inventario: 98-100 %.
- 2) Implementaciones de TI: un cronograma específico.
- 3) Reducción de costes: 5 % por trimestre, según la experiencia del proveedor logístico.
- 4) Mejoras continuas iniciativas: ir más allá de las expectativas del cliente: mejoras del 5 % cada trimestre, etc.

2. *Business continuity management* (BCM)

2.1. Definición

La gestión de continuidad de negocio, o *business continuity management* (BCM), trata de identificar aquellas partes de la organización que esta no puede permitirse perder, como sistemas de información, *stocks*, locales, personal, etc., y planificar cómo mantenerlas o recuperarlas lo antes posible, en caso de que ocurra un incidente.

Cualquier incidente, grande o pequeño, ya sea natural, accidental o deliberado, puede causar una gran parálisis en la organización. Sin embargo, si se trabaja de manera anticipada en un plan de continuidad de negocio (BCP) o plan de contingencia, en lugar de esperar a que suceda, se podrá volver a la actividad lo antes posible. Los retrasos pueden significar pérdidas de negocios valiosos o que los clientes disminuyan su confianza en nosotros.

Las empresas han reconocido la dependencia mutua que tienen con sus proveedores, y buscan la garantía de que los proveedores y socios clave seguirán proporcionando productos y servicios clave, incluso cuando ocurran incidentes.

Estos son los puntos clave que todo BCM debe incluir:

- 1) Contexto de la organización
- 2) Liderazgo
- 3) Planificación
- 4) Apoyo
- 5) Operaciones
- 6) Evaluación de las acciones
- 7) Mejoras

2.2. Preguntas frecuentes

- 1) ¿Por qué es importante la gestión de continuidad del negocio (BCM)?

Cualquier incidente importante o desastre que ocurra podría tener un impacto comercial significativo. El BCM permite a una organización establecer, implementar y mantener una política y un marco para minimizar el impacto de tales incidentes y mejorar la resiliencia de la organización. Con un buen BCM, la organización identificará los principales riesgos, impactos y funciones crí-

ticas, incluidos los recursos mínimos esenciales que permitirán a la organización continuar, recuperar, restaurar y reanudar procesos críticos durante un desastre.

2) ¿En qué se diferencia el plan de recuperación de desastres de IT (DRP) del plan de continuidad del negocio (BCP) y del BCM?

El DRP es un componente integral de BCM. Contiene información, procesos y procedimientos que guiarán a la organización para recuperar y reanudar sistemas críticos de aplicaciones de IT, bases de datos y servicios; y también incluirá los servicios de infraestructura de tecnología y telecomunicaciones (para voz y datos). El documento que contiene la información, los procesos y los procedimientos para las funciones de negocio, operación y apoyo de la organización (que no sean de IT) se titula generalmente plan de continuidad del negocio (BCP), y se diferencia del BCM en que el BCP contiene el plan concreto y el BCM es el modelo de gestión estratégica y global de este plan.

3) ¿Cuáles son los contenidos principales de un plan de continuidad del negocio (BCP)?

El BCP contiene información sobre los principales riesgos, resultados o resumen del análisis del impacto comercial, la estrategia de continuidad del negocio, la continuidad del negocio detallada, procedimientos de recuperación y reanudación, estrategia de alto nivel para restaurar (reparar o reconstruir) y devolver la organización a las operaciones normales después el incidente. El BCP contiene otra información importante, como el árbol de llamadas para la unidad de negocios, los contactos externos clave, la ubicación para la recuperación, etc. El BCP se considera uno de los documentos clave en BCM.

4) ¿Cómo se identifica una función crítica?

Las funciones críticas del negocio consisten en actividades importantes que, en caso de cualquier incidente, deben recuperarse, reanudarse o restablecerse en un periodo de tiempo casi inmediato, con el fin de poder continuar con la actividad de una compañía sin que el cliente final sufra ningún impacto negativo. Cuanto antes se deba reanudar una función crítica, mayor será la prioridad para esta función; lo que le permite a la organización enfocarse y desplegar mejor los recursos críticos.

5) ¿Cuáles son los criterios que identificarán una función que se considerará crítica durante un desastre o un incidente importante?

La falta de disponibilidad de una función comercial tendrá un impacto en el tiempo. Cuanto más significativo sea el impacto, y cuanto más pronto se produzca este impacto en el proceso de creación de valor, mayor será la criticidad de la función. En la cadena de suministro para la cadena de frío y el sector farmacéutico, las funciones críticas son las responsables del envío, la logística

(transporte) y el almacenamiento. Otras funciones críticas son las funciones que proporcionan apoyo esencial de servicios compartidos, como IT, instalaciones, seguridad, recursos humanos, finanzas, etc. Algunas de estas funciones pueden requerir el apoyo de agencias externas y proveedores de servicios.

6) ¿Cuáles son las tres principales áreas clave que las compañías de logística en la cadena de frío y almacenamiento deben tener en cuenta cuando se trata de interrupciones en general?

La capacidad continua de mantener un entorno con temperatura controlada para los almacenes y las operaciones de transporte es una preocupación clave para las empresas de logística en la cadena de frío y el almacenamiento vertical. Es crucial que estas compañías conozcan sus operaciones críticas y, en primer lugar, las aseguren desde puntos únicos de falla. Por ejemplo, la avería de una cámara frigorífica, particularmente para las empresas más pequeñas que dependen de un solo almacén refrigerado o la avería de un camión refrigerado. Un plan de continuidad del negocio podría considerar acuerdos recíprocos con otros operadores de bodegas refrigeradas y acuerdos de contratación para unidades de refrigeración de respaldo y transporte en caso de cortes de energía importantes y averías en los equipos.

En ciertas situaciones, las interrupciones *in situ* podrían hacer inaccesible un almacén refrigerado perfectamente operativo.

Por ejemplo, si una zona fuera declarada zona de cuarentena pandémica por las autoridades de salud, o por tener cierres de carreteras que conducen a las instalaciones. La preocupación aquí estaría situada en el momento de reiniciar el acceso a las instalaciones para recuperar o reubicar la carga saliente, y en cómo redirigir la carga entrante, especialmente aquellas que involucran una cadena de suministro transfronteriza compleja. Para abordar el reenrutamiento de la cadena de suministro transfronteriza, las empresas podrían desarrollar acuerdos de contingencia con sus oficinas en el extranjero o agentes asociados en la región; o disponer de un acuerdo marco con una empresa distribuidora, para tener disponibilidad o capacidad de carga extra en casos extremos.

Las empresas con alta disponibilidad y requisitos de accesibilidad deben hacer especial hincapié en su infraestructura tecnológica y proveedores de servicios subcontratados para el acceso a Internet y el servidor de respaldo.

7) ¿Quiénes son los responsables de la gestión de la continuidad del negocio (BCM)?

La responsabilidad general para garantizar que el BCM sea efectivo para la organización recae en la alta gerencia de la organización. Sin embargo, cada empleado es responsable de garantizar que es capaz de hacer las tareas de BCM que se le han asignado.

8) ¿Qué es una evaluación de riesgos (ER) en BCM? ¿Entra en conflicto con el marco de gestión de riesgos existente (RM) de la organización?

La ER para BCM es un proceso para determinar y evaluar los riesgos clave que potencialmente tendrán un impacto significativo en el tiempo en el proceso de creación de valor de negocio de la organización. La ER para BCM debe estar alineada con el marco de RM interno existente; además de estar alineada con los marcos de RM internacionales, como ISO 31000, OHSAS 18001, ISO 14001 y RA, para seguridad y salud en el lugar de trabajo.

9) ¿Cuáles son los recursos necesarios para implementar y mantener el BCM?

El BCM generalmente se implementa con una estructura formal de organización de BCM. La gerencia superior crea el comité directivo de BCM, que establece las direcciones y los objetivos corporativos, aprueba la política y toma decisiones estratégicas. El comité de trabajo de BCM tiene la tarea de desarrollarlo e implementarlo. Este comité generalmente está compuesto por representantes de todos los departamentos. Se nombra a un alto representante de la dirección para dirigir el comité de trabajo de BCM. Él o ella serán asistidos por una organización designada, un gerente o un coordinador de BCM.

10) ¿Cuáles son los departamentos y funciones que deberían incluirse en el alcance de BCM?

Todos los departamentos y funciones deben incluirse en el alcance de BCM. Durante un incidente o un desastre, habrá algunas funciones más críticas a las que se les otorgará una mayor prioridad con los recursos asignados para respaldar sus actividades. Teniendo en cuenta que hay otras funciones que se consideran no críticas durante un desastre, y que pueden suspenderse temporalmente hasta que la gerencia decida que la función se vuelve crítica.

11) ¿Cuánto tiempo llevará implementar el BCM?

El tiempo total transcurrido puede ser de 4 a 6 meses para que una organización complete la implementación. El tiempo acumulado real para cada representante de BCM será significativamente menor.

12) ¿El BCM puede permitir a mi organización mitigar todos los riesgos conocidos y desconocidos?

Es una buena práctica desarrollar e implementar un plan de continuidad del negocio que permita a la organización continuar, recuperar y reanudar las funciones comerciales críticas durante un desastre. Un evento que interrumpe el negocio, las operaciones y/o los servicios compartidos, que hace que el departamento de IT y las instalaciones sean inaccesibles o que interrumpe la cadena de suministro crítica se considera un desastre. El desastre puede surgir debido a cualquier riesgo conocido o desconocido. Las mejores prácticas (*best practices*) suponen que los riesgos conocidos también pueden cambiar con el tiem-

po. Sin embargo, las organizaciones que desarrollan e implementan el BCM enfocando los esfuerzos para mitigar el impacto tendrán la seguridad de que el programa BCM será efectivo.

13) ¿Cuáles son los supuestos principales al implementar el BCM?

El primer supuesto será un escenario de desastre clave, que constituye la inaccesibilidad de las instalaciones, la falta de disponibilidad de servicios críticos de IT y tecnología, la pérdida de personal básico y la interrupción de la cadena de suministro. La ocurrencia de una o de cualquier combinación de estas situaciones constituye un desastre para la organización.

Cuando subcontratamos una actividad logística, es responsabilidad nuestra asegurarnos de que tanto el operador logístico como nuestra compañía elaboran un BCP de forma acordada y alineada, que garantice la operación a pesar de incidentes que puedan detenerla y que impactarían en el cliente final.

A modo de resumen, se trata de definir cuáles son los planes A, B, C, etc. en caso de que alguno de los componentes de la cadena de suministro o de los recursos necesarios para operar se vea afectado por una incidencia que le impida seguir actuando de manera normal y/o efectiva, o que directamente deje de funcionar.

Lectura recomendada

Podemos ver un muy buen ejemplo de plan de continuidad de negocio en el siguiente enlace: [Business Continuity Management for Singapore's Logistics Sector](#).