

## TERCERIZACION

# Una contratación que puede ser compleja

Cuáles son los factores que deben considerarse una vez que se tomó la decisión de recurrir a un operador logístico

**PABLO ZAN BISIGNANI**  
PARA LA NACION

Para alcanzar el éxito en toda actividad de producción que implique el movimiento y control de insumos o productos terminados, es normal focalizarse en la elaboración o en la venta de éstos. Sin embargo, no debemos olvidar que en la práctica no se alcanzará logro alguno si falla el movimiento de los bienes. Por ello, aunque la logística no sea el *core business* de un negocio, sus aciertos o errores —como, por ejemplo, un quiebre de stock— impactarán de forma significativa.

De ahí que la contratación de un servicio logístico por parte de cualquier empresa implica una integración muy fuerte con el operador logístico seleccionado, tanto en recursos como en procesos y en tecnología. En este sentido, además, observamos que la contratación de este tipo de servicios es muy compleja, con innumerables variables, y demanda un período de interacción muy cercano entre cliente y el operador logístico. Todo ello, regulado por normas creadas para tantas realidades como etapas existentes en el proceso.

Por otra parte, desde el aspecto legal existe una complejidad casi única. Considerando el negocio, se entiende a la logística como un conjunto de diversas actividades encadenadas, coordinadas e integradas entre sí, dependientes unas de las otras, como eslabones que conforman una única cadena.

## Independiente

En cambio, la legislación en vigor regula cada uno de esos eslabones de manera independiente, cada uno de ellos con distintas exigencias regulatorias, responsabilidades y consecuencias. Asimismo, también intervienen terceros (organismos gubernamentales, proveedores del cliente, aseguradoras, destinatarios finales, etcétera) que influyen en la



El operador es hasta la cara visible en la percepción de satisfacción del consumidor final

SXC

operación y en las responsabilidades, razón por la cual es necesario contemplarlos e incluirlos dentro de la ecuación.

Un claro ejemplo está relacionado con los riesgos de la operación logística, que implica un ejercicio más amplio que la simple contratación de seguros mediante alguna póliza estándar. En efecto, cada rubro de la actividad tiene focos de riesgos distintos y especiales: es muy distinta una operación de fármacos que una de electrónica, aunque en ambos casos se trate de productos de alto valor unitario. Y los riesgos involucrados y los recaudados que deben tomarse son muy distintos.

Por eso resulta de vital importancia identificar los riesgos, para medirlos y luego valorarlos.

Al respecto, debe realizarse una adecuada gestión de riesgos y sólo una parte de esa gestión será la contratación de los seguros correspondientes, con medidas paliativas que sean eficientes en la práctica y a un costo adecuado.

En caso de tomar este aspecto a la ligera podrían existir muchos peligros sin cobertura o, incluso, tanto el cliente como el operador logístico podrían encontrarse expuestos a riesgos que ni siquiera advertieron que habían asumido. Es decir, harían negocios "a ciegas".

Asimismo, existe un creciente control estatal sobre muchas actividades que, en líneas generales, es bienvenido, ya que tiende a favorecer la transparencia del mercado y de la economía. Sin embargo, una gran

mayoría de esos controles son vistos como meros requisitos formales de poca importancia, sin advertir que al ser desatendidos pueden ocasionar un impacto negativo gravísimo, tanto para el operador como para el cliente. Este es el caso de los controles fiscales, aduaneros o de seguridad aeroportuaria, entre otros.

## Cara visible

De igual forma, existen casos de distribución de productos a consumidores finales en los que la cara visible respecto de la percepción y satisfacción es el operador logístico. En algunos rubros, este aspecto podrá mejorar o empeorar el negocio sustancialmente, pero pocas veces es advertido y, menos aún, medido. Este es otro de los aspectos destacados de

un negocio que se encuentra en un punto ciego para quien contrata un servicio logístico.

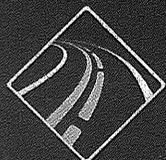
Asimismo, debemos asegurarnos del correcto cumplimiento de la legislación laboral y del adecuado encuadramiento de cada situación al régimen aplicable a cada caso. Es bien sabido que existe una alta litigiosidad laboral con consecuencias que incluso pueden exceder ampliamente los costos del conflicto individual, involucrando a directores y administradores. Por ello, deberían ser estos directivos los principales interesados en asegurarse de que la contratación de servicios logísticos se realice tomando en consideración estos aspectos. Si bien debemos preocuparnos por generar cláusulas contractuales adecuadas, éstas no evitarán los problemas. En ese aspecto, es fundamental el control, sobre todo de la calidad y profesionalismo del prestador del servicio.

## Prevención

Todas estas circunstancias demuestran la atención que debemos prestar a la hora de efectuar la contratación de servicios logísticos y la importancia de contar con el asesoramiento adecuado. Vemos que un contrato de tercerización presenta muchísimas variables que, a su vez, generan dudas y discusiones. Entonces, al momento de contratar —y para una buena relación— es recomendable que existan antes los debates mencionados, ya que prevén posibles conflictos y ayudan a dejar en claro qué se contrata y cuáles podrían ser sus consecuencias. Lo problemático sería que esas discusiones ocurran luego de la contratación, cuando ambas partes ya están embarcadas en el negocio.

Por eso, los esfuerzos que se invierten para una correcta contratación retornarán con creces al evitar posteriores conflictos. Cabe destacar, por último, que los problemas más sencillos son aquellos que se prevén y pueden evitarse. En definitiva, cualquier esfuerzo para alcanzar una adecuada contratación de servicios logísticos debe ser considerado una muy buena inversión para el negocio.

El autor es gerente de Asuntos Legales de Grupo Logístico Andreani.



**EXPO TRANSPORTE**

8va EDICIÓN | CAMIONES - BUSES - UTILITARIOS

8va EXPOSICIÓN INTERNACIONAL DE EQUIPAMIENTO Y TECNOLOGÍA DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA Y PASAJEROS

27 al 30 de Junio

**2012**

Visítenos en La Rural!!!

Mañana inaugura de 14 a 20hs

Seguinos en:

