
La subcontractació logística

PID_00263796

Ana Núñez Carballosa
Laura Guitart Tarrés

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Ana Núñez Carballosa

Llicenciada i doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials. Professora del Departament d'Economia i Organització d'Empreses de la Universitat de Barcelona. La seva activitat docent se centra fonamentalment en l'àrea d'organització d'empreses i direcció d'operacions. Actualment, les seves dues línies principals de recerca són la subcontractació de l'activitat logística de l'empresa i el perfil de les filials de multinacionals estrangeres situades a Espanya.

Laura Guitart Tarrés

Enginyera industrial i doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials. Professora del Departament d'Economia i Organització d'Empreses de la Universitat de Barcelona. La seva activitat docent se centra fonamentalment en l'àrea de direcció d'operacions i en la gestió de la cadena de subministrament. Actualment, les seves dues línies principals de recerca són la ruptura de la cadena de valor com a conseqüència de la subcontractació i el perfil de les filials de multinacionals estrangeres situades a Espanya.

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

© Ana Núñez Carballosa, Laura Guitart Tarrés

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	9
1. Concepte de subcontractació	11
1.1. Motivacions per a subcontractar	11
2. De la subcontractació tàctica o tradicional a la subcontractació estratègica	12
2.1. La cadena de valor empresarial	12
2.2. Competència distintiva	13
2.3. La subcontractació estratègica	14
2.3.1. Característiques de la subcontractació estratègica	15
3. La subcontractació logística	19
3.1. Concepte de subcontractació logística	19
3.2. Procés de subcontractació logística	21
3.3. Evolució de l'oferta de serveis logístics. Del transportista a l'operador logístic global	23
3.4. Avantatges i inconvenients de la subcontractació logística	28
Resum	30
Activitats	31
Exercicis d'autoavaluació	31
Solucionari	33
Glossari	35
Bibliografia	36

Introducció

Logisfashion és un operador logístic especialitzat en el sector tèxtil, creat el 1996 amb l'objectiu de respondre a una necessitat latent en l'espectre logístic espanyol. Si bé a la resta d'Europa l'existència d'operadors logístics especialitzats en el maneig de peces era corrent, a Espanya, fins a l'any esmentat, no hi havia cap empresa que pogués oferir aquest servei de manera especialitzada.

L'empresa neix com un projecte de tres estudiants d'MBA. El pla d'empresa desenvolupat va ser triat per a presentar-lo en una reunió amb possibles inversors interessats a captar noves idees de negoci. A l'octubre de 1996 es va constituir oficialment Logisfashion, SA, amb la participació dels tres emprenedors, l'operador logístic BSL i quatre inversors privats.

La missió d'aquest operador és “convertir-se en el soci tecnològic i logístic dels nostres clients oferint-los, després d'un estudi de la seva cadena de subministrament, serveis d'alt valor afegit que aconseguixin la millora de l'eficiència de les seves operacions logístiques, amb el consegüent estalvi de costos i millora en la competitivitat”.

Actualment l'empresa té sis magatzems totalment equipats per a la manipulació i distribució tèxtil, situats a Santa Maria de Palautordera (Barcelona, Espanya), Cabanillas del Campo (Guadalajara, Espanya), Santiago de Xile (Xile), Mèxic DF (Mèxic), Xangai i Shenzhen (Xina). Aquests sis centres logístics tenen més de 80.000 m² de superfície i una capacitat total d'emmagatzematge de 3.000.000 de peces penjades.

Els serveis que ofereix Logisfashion cobreixen totes les operacions d'acabat de les peces, des que es fabriquen fins a la distribució en botigues. D'aquesta manera, el client només ha de preocupar-se del que constitueix la base del seu negoci (el disseny, les compres/producció i la venda), cosa que li permet que els recursos i el personal de l'empresa no estiguin immobilitzats en magatzems sinó que es puguin dedicar al creixement.

La seva oferta de serveis inclou les següents operacions:

- Control de qualitat (engloba també el control de la producció quan el client ho sol·licita). Inclou control de prefabricació i validació de prototips, test en laboratoris per a comprovar propietats de teixits i materials, control i seguiment durant la fabricació, control de qualitat final en fàbrica o control de qualitat final en plataforma logística del país productor.
- Processament de peces: etiquetatge, embossament i planxat.



- Preparació de comandes (*picking*) per radiofreqüència.
- Emmagatzematge i gestió d'estocs.
- Distribució de peça penjada.
- Gestió de devolucions.
- Sistema informàtic (Logis XP) programat a mida de les necessitats del client. Permet la gestió d'entrades unitàries o massives, estocs, localització i preparació de comandes, sortides i expedicions, planificació i control de tasques, control de transport i elaboració de pressupostos i facturació.
- Logística en països productors. Aquesta àrea, que abasta el començament de la cadena de subministrament juntament amb el control de qualitat, és d'una importància creixent a causa de l'habitual deslocalització de la producció en aquest sector. Logisfashion fa operacions logístiques als principals països productors, especialment a la Xina. Les operacions més habituals són la consolidació de diferents proveïdors d'un país o de diversos, la preparació de comandes inicials o la distribució directa a mercats com l'asiàtic o l'americà.

Davant del gran creixement de les vendes per internet apareixen nous reptes logístics associats a aquest tipus de transaccions. Per a fer front a aquesta necessitat del mercat, Logisfashion ha potenciat la seva divisió d'*e-commerce logistics* per a donar resposta a les necessitats tant de la venda en línia de les marques o *retailers* (normalment basats a gestionar un estoc) com a les necessitats logístiques dels portals que venen saldos (normalment basats en campanyes concretes i molt puntuals amb una entrada i una sortida del producte molt ràpida). Aquests dos tipus de venda en línia requereixen una logística especial i molt curiosa: gestió d'estocs molt precisa, preparació de comandes (*picking*) orientada a comandes molt petites, embalatges (*packaging*) especials (petits i de qualitat) i serveis addicionals com sistemes d'avís d'estatus o facturació.

Clients

Logisfashion té com a clients Inditex, Induyco (El Corte Inglés), C&A, Tommy Hilfiger, Hugo Boss, Hurley, La Perla, Pepe Jeans, Hackett, Adidas o Tutto Piccolo, entre altres. També ha establert un acord amb la companyia asiàtica Siu, propietat del grup Neo-Concept, pel qual es farà càrrec de la distribució de les marques Armand Basi i By Basi, la llicència de les quals van ser adquirides per Siu el 2011. L'acord comportarà la distribució de les peces primer a Europa i en una segona fase a la Xina.

Font: Logisfashion

Per què els últims anys han proliferat els denominats operadors logístics dedicats a la gestió de la cadena de subministrament de terceres empreses? Per què una organització decideix contractar els serveis d'aquests operadors logístics en lloc de desenvolupar aquestes activitats internament?

Una ràpida resposta a aquestes dues preguntes és que, per regla general, **no es pot ser el millor en tot...** Ni tan sols les empreses més ben gestionades del món!

La demanda de més flexibilitat i competitivitat que exigeix la nova economia globalitzada, caracteritzada per canvis ràpids i intensos, fa que les empreses optin per l'externalització d'activitats. Segons Canet Giner i altres (2000), la desintegració d'activitats sorgeix com a resposta de la direcció a un entorn canviant caracteritzat per una acceleració del canvi tecnològic i la corresponent obsolescència, que produeix la ràpida depreciació dels equips i del saber fer (*know-how*); per la dificultat de mantenir els nivells de rendibilitat en un context de crisi, conseqüència de l'elevada competitivitat, que porta a la necessitat de reduir costos i d'evitar determinades inversions; i, finalment, per la creixent complexitat dels productes i processos productius (Barreyre, 1988).

Avui dia i cada vegada amb més freqüència, les empreses se centren en les seves competències essencials, subcontractant les activitats no bàsiques a proveïdors especialitzats que puguin oferir un millor avantatge competitiu en aquesta baula de la seva cadena de valor. Així, les organitzacions tendeixen a potenciar substancialment els seus recursos per mitjà de la **subcontractació estratègica**, creant unes poques aptituds bàsiques o *core business* ben seleccionades, que siguin importants per als clients i en les quals l'empresa pugui ser la millor del món; centrant-hi la inversió i l'atenció de la direcció i emprant la subcontractació estratègicament per a moltes altres activitats en les quals no sempre es necessita ser el millor (Quinn i Hilmer, 1995). Es tracta de reduir al mínim indispensable els actius i aconseguir millors resultats amb menys recursos.

D'aquesta manera, cada baula de la cadena de valor tradicional es converteix en un negoci potencial. Noves empreses especialitzades ofereixen activitats que les organitzacions sempre havien considerat pròpies del seu negoci, i les fan millor, amb més rapidesa i més eficientment. Per a sobreviure, les empreses tradicionals no tindran altra opció que fragmentar-se i prendre una decisió definitiva sobre el negoci en el qual centrar-se. Hauran de decidir quines són les activitats de la cadena de valor que els ofereixen un clar avantatge i subcontractar tota la resta segons les seves necessitats. Es tracta de reduir al mínim indispensable els actius i aconseguir millors resultats amb menys recursos.

Per tant, neixen noves oportunitats per a les empreses especialitzades en determinada funció empresarial, com és el cas de l'**activitat logística**. Actualment, les empreses poden subcontractar, des de les ja tradicionals activitats de transport o emmagatzematge, fins a la gestió integral de tota la seva activitat

logística. Sota aquesta premissa sorgeixen els operadors logístics, proveïdors especialitzats capaços d'oferir, gràcies al seu elevat grau d'especialització, serveis logístics d'alta qualitat.

En aquest mòdul analitzarem la subcontractació d'activitats logístiques com a opció estratègica que pot aportar valor afegit i millorar l'avantatge competitiu de les empreses, i també les principals característiques dels denominats operadors logístics.

Objectius

1. Definir el concepte de subcontractació.
2. Analitzar l'evolució del concepte de subcontractació: a partir d'unes motivacions inicials bàsicament econòmiques (subcontractació tàctica o tradicional) fins a la inclusió d'altres motivacions de caràcter estratègic (subcontractació estratègica).
3. Introduir el model de la cadena de valor empresarial i definir el concepte de *core business*, amb l'objectiu d'establir la definició de subcontractació estratègica i comprendre'n el significat.
4. Emmarcar la subcontractació logística com a opció estratègica.
5. Definir les motivacions que fan que una organització opti per la subcontractació de les activitats logístiques.
6. Establir els avantatges i inconvenients de la subcontractació logística.

1. Concepte de subcontractació

Subcontractació o externalització (*outsourcing*) són termes que s'utilitzen actualment per a fer referència a la cessió de certes activitats o funcions empresarials a tercers, amb l'objectiu de satisfer les necessitats d'una organització.

Al començament, el terme externalització (*outsourcing*) es va utilitzar per a referir-se a la contractació per part d'una empresa de la totalitat dels seus serveis informàtics a un tercer especialitzat en la prestació d'aquests serveis, però avui dia fa referència a l'externalització de tot tipus d'activitats.

En aquest sentit,

la subcontractació té lloc quan una empresa (contractista, principal, comprador o client) encarrega a una altra (subcontractista, subministrador o proveïdor) determinades activitats o serveis (Fernández Sánchez, 1995, pàg. 149).

1.1. Motivacions per a subcontractar

Tradicionalment, la motivació bàsica que ha fet que una empresa opti per la subcontractació ha estat la **reducció de costos**. En aquest sentit, hem de destacar que els costos fixos que havia de suportar l'organització per a desenvolupar certa activitat internament, en subcontractar-la i externalitzar-la a un tercer, passen a ser variables, amb els consegüents avantatges que això comporta.

En el cas de les activitats productives, la segona causa per la qual se sol optar per la subcontractació és la falta de capacitat productiva per a fer front a un augment de demanda a curt termini, ja sigui aquest esperat o inesperat.

Van Heemst (1984, pàg. 373) afegeix com a tercer desencadenant de la subcontractació, l'escassetat o absència dels *inputs* necessaris per a desenvolupar determinada activitat empresarial.

A aquestes tres motivacions tradicionals per a subcontractar certes activitats, hi hem d'afegir, en l'entorn empresarial actual, unes altres de caràcter més estratègic. Però abans d'això, vegem dos conceptes importants per a poder definir correctament la denominada subcontractació estratègica: el concepte de cadena de valor empresarial i el de competència distintiva o *core business*.

2. De la subcontractació tàctica o tradicional a la subcontractació estratègica

2.1. La cadena de valor empresarial

Tota organització, per al desenvolupament de la seva activitat empresarial, està organitzada en una sèrie d'activitats que constitueixen la seva denominada "cadena de valor", model proposat per Michael I. Porter (1987, pàg. 55) i que mostrem a continuació a la figura 1:

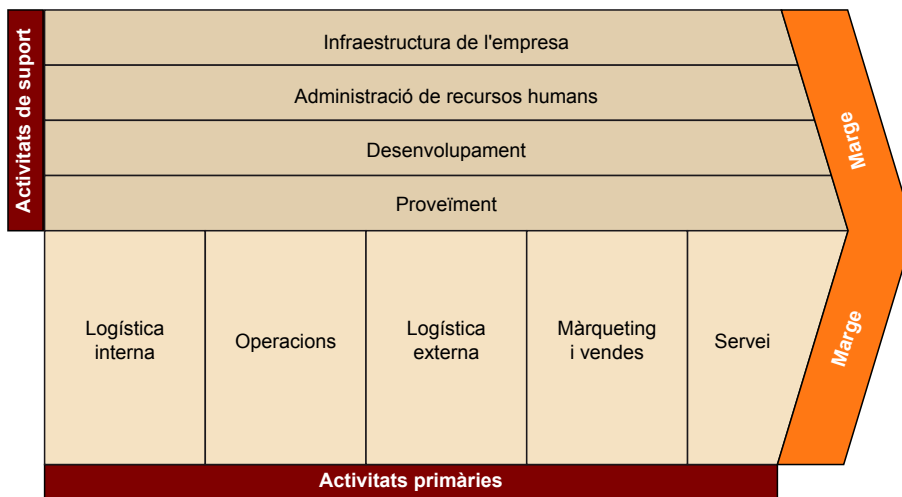


Figura 1. La cadena de valor. Font: Porter (1987, pàg. 55)

Aquest model distingeix entre activitats primàries, les quals inclouen les funcions de logística, producció, màrqueting i prestació de serveis associats al producte, i activitats de suport o auxiliars, que són les que proporcionen recursos i infraestructura per a dur a terme les activitats primàries, com ara recursos humans, proveïment, tecnologia i infraestructura de gestió, per exemple direcció general, comptabilitat i finances.

La intensitat de l'anàlisi de la cadena de valor empresarial pot centrar el seu interès en un nivell d'activitats (com la logística) o de subactivitats (com el transport de materials), depenent de les circumstàncies particulars de cada organització. En aquest sentit, McIvor (2000, pàg. 31), referint-se a la subcontractació, suggereix la possibilitat d'analitzar la cadena de valor d'una empresa des de les subactivitats, tal com es mostra a la figura 2.

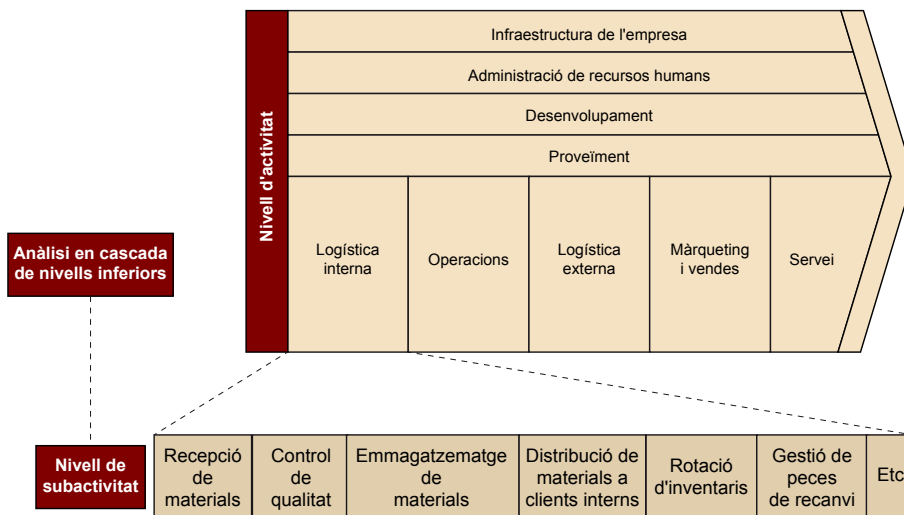


Figura 2. Nivells d'avaluació de les activitats rellevants de la cadena de valor empresarial. Font: Mclvor (2000, pàg. 31)

2.2. Competència distintiva

L'anàlisi de la cadena de valor permet conèixer en quines activitats es té més o menys capacitat per a competir. Tota organització hauria d'identificar els costos i els rendiments de cada activitat i establir les que són necessàries per a satisfer el client i les que contribueixen més a la formació de valor per a l'empresa (Bueno Campos, 1996, pàg. 267).

Això permetrà identificar les competències distintives de l'empresa, en determinar les activitats en què té o pot tenir un avantatge competitiu.

Les activitats que generen valor i són necessàries per a establir un avantatge competitiu per a l'organització són les denominades competències distintives, bàsiques o essencials (*core business* o *core competences*).

Les competències distintives d'una empresa consisteixen en una mica més que posseir la tecnologia apropiada o les habilitats productives necessàries per a obtenir un producte final competitiu; es refereixen a l'aprenentatge de l'organització sobre com s'utilitza i s'integra aquesta tecnologia i com es coordinen aquestes habilitats. Són la base sobre la qual se sustenta l'avantatge competitiu de l'empresa, per la qual cosa, davant de canvis de l'entorn, amenaces o oportunitats, l'aprenentatge i la coordinació d'habilitats és quelcom durador que pot adaptar-se a aquests canvis.

2.3. La subcontractació estratègica

La subcontractació ha passat de ser considerada “únicament” sota un prisma econòmic (decisió basada exclusivament en la comparació de costos entre els possibles proveïdors), a ser també tinguda en compte sota consideracions estratègiques. L'objectiu tradicional i únic de la subcontractació, que era la reducció de costos, s'amplia ara, i l'objectiu prioritari passa a ser no perdre posició competitiva.

Competitivitat

Les tecnologies i habilitats poden adquirir-se, però la capacitat d'aprenentatge i de coordinació de l'organització no es pot comprar. Són les arrels de la competitivitat empresarial.

Avui dia constitueix un imperatiu estratègic revisar la concepció tradicional dels negocis i perfeccionar les organitzacions de manera que cada funció maximitzi la seva contribució en el resultat global, assegurant el màxim de valor afegit tant als clients interns com als clients últims (Rueda, 1995). Segons Canet Giner i altres (2000), la concepció de la subcontractació com a procés estratègic implica el convenciment, per part de l'empresa, que “no és possible ser excel·lent en tot”.

D'aquesta manera, les empreses haurien de construir les seves estratègies centrant-se en un nombre no gaire elevat de competències corresponents al nucli del seu negoci. A més, a causa d'una complexitat més gran, de més especialització i de les noves capacitats tecnològiques, ara els proveïdors externs poden dur a terme moltes activitats amb menys cost i amb un valor afegit més gran del que pot fer-ho una empresa totalment integrada (Quinn i Hilmer, 1995). Aquests proveïdors, en especialitzar-se en les destreses i tecnologies específiques que fonamenten un únic element de la cadena de valor, poden arribar a ser més competents en aquesta activitat que pràcticament qualsevol empresa que dispersi els seus esforços al llarg de la cadena de valor (Quinn i Hilmer, 1995).

Bibliografia

Quinn, J. B.; Hilmer, F. G. (1994). "Strategic outsourcing", *Sloan Management Review* (vol. 35, núm. 4, estiu, pàg. 43-55).

o la seva traducció al castellà:

Quinn, J. B.; Hilmer, F. G. (1995): "L'outsourcing estratègic", *Harvard Deusto Business Review* (núm. 67, juliol-agost, pàg. 54-65).

Sota aquesta idea, les organitzacions haurien de crear unes poques aptituds bàsiques o *core business* ben seleccionades, que siguin importants per als clients i en les quals l'empresa pugui ser la millor del món; centrar-hi la inversió i l'atenció de la direcció i emprar la subcontractació estratègicament per a moltes altres activitats en les quals no sempre es necessita ser el millor (Quinn i Hilmer, 1995, pàg. 54).

Així, la subcontractació estratègica comporta:

Centrar-se en les activitats bàsiques, clau, *core* (competències distintives o essencials, *core business* o *core competences*) fonamentades en les capacitats de l'empresa; invertir-hi els recursos necessaris i alliberar la resta d'activitats cedint-les (subcontractant-les) als proveïdors (socis) que siguin capaços de desenvolupar-les millor, i destinar els recursos que abans s'hi empraven a les activitats bàsiques de l'empresa que permetin aportar més valor afegit (que el client percebi), tractant d'aconseguir més avantatges competitiu.

D'aquesta manera, la subcontractació ha evolucionat des d'una perspectiva tàctica o tradicional amb unes motivacions bàsicament econòmiques, cap a l'adopció d'altres consideracions estratègiques, la qual cosa ha donat lloc a l'actual concepte de subcontractació estratègica.

2.3.1. Característiques de la subcontractació estratègica

A diferència de la subcontractació tàctica o tradicional, que té unes motivacions bàsiques referides a la reducció de costos, falta de capacitat productiva a curt termini o escassetat o absència dels *inputs* necessaris, una organització opta per la subcontractació estratègica principalment **cercant flexibilitat** amb la intenció de ser més adaptable als canvis de l'entorn.

Un altre desencadenant estratègic de la subcontractació és una resposta més ràpida de l'empresa, conseqüència de la reducció de la durada dels seus cicles de disseny. Cada proveïdor especialitzat, el millor en la seva classe, amb personal qualificat, habilitats i tecnologia adequada en determinada activitat, ofereix una qualitat superior (del producte, del servei i en el lliurament) a la que, possiblement, l'empresa coordinadora podria aconseguir per si sola. L'empresa que subcontracta pot disposar, d'aquesta manera, d'aquest saber fer (*know how*) altament especialitzat.

Així mateix, la subcontractació estratègica dispersa el risc de l'empresa entre diversos proveïdors i aquesta no ha d'invertir en totes les capacitats de producció en constant actualització. Molt poques empreses poden guanyar avantatge competitiu simultàniament en totes les activitats de la seva cadena de valor; però, especialitzant-se només en algunes d'aquestes activitats, poden augmentar les seves oportunitats de generar avantatge competitiu real (Alexander i Young, 1996, pàg. 116).

Resumint, els desencadenants de la subcontractació estratègica serien els següents:

- Més flexibilitat estructural.
- Més rapidesa de resposta.
- Centrar la inversió i les competències en les activitats *core*.

Estratègia de subcontractació

La nova pregunta no és "costa menys", sinó més aviat "en què ens fa millors?" (Soellner i Markham, 2000, pàg. 61).

- Millors habilitats de proveïdors (accés al saber fer o *know-how* especialitzat).
- Augmentar la qualitat (producte, servei, lliurament).

Actualment, també se subcontracten les activitats denominades "perifèriques" (com la neteja o la seguretat, generalment externalitzades), que lògicament no són activitats clau per a l'empresa principal, encara que no es considera aquest tipus de subcontractació com a estratègica. Comproveu que aquest tipus de subcontractació no té les característiques que aquí comentem.

Segons Quinn i altres (1990, pàg. 81), la subcontractació estratègica aporta nombrosos avantatges per a l'empresa: accés a economies d'escala, flexibilitat, l'habilitat de centrar-se en les activitats especialitzades que es queden a l'empresa, reducció de despeses generals i una organització més lleugera i sensible.

Cal destacar, com a característica també essencial de la subcontractació estratègica, la consideració dels proveïdors com a socis col·laboradors, basada en una relació de confiança i de treball en equip.

Quan la subcontractació passa del pla tàctic a un pla més estratègic, la relació entre l'empresa i el subministrador del producte o servei deixa de ser una simple relació client-proveïdor i s'estableix com una relació de *partnership*, és a dir, una relació d'associació més profunda (Rueda, 1995).

En aquest sentit, s'haurien d'establir vincles de col·laboració a llarg termini que garantissin una estabilitat i poguessin fomentar la solidesa de la relació, la qual es fa més estreta a mesura que augmenta la interdependència entre l'activitat subcontractada i la resta d'activitats de l'empresa contractant.

Així, podríem definir la subcontractació estratègica com:

Vincle a llarg termini que té relació amb el desenvolupament de determinades activitats o tasques (no essencials per a l'empresa) per professionals especialitzats, que, amb el temps, passen a convertir-se en socis estratègics (Casani i altres, 1996, pàg. 88).

A part d'aquesta, altres definicions que també consideren el caràcter estratègic de la subcontractació són, per exemple:

"Adquisició estratègica a l'exterior d'activitats, fins i tot les considerades tradicionalment com a part integral de qualsevol empresa, de les quals l'empresa no té una necessitat estratègica crítica ni aptituds especials per a dur-les a terme."

Quinn i Hilmer, 1994

"Decisió que adopta l'empresa de no assumir l'acompliment d'una determinada activitat, per la qual cosa recorre al mercat o a l'establiment d'acords de cooperació amb altres empreses per a desenvolupar-la. L'externalització pot ser de les activitats que ja es desenvolupen a l'empresa, o d'activitats totalment noves, que per a ser portades a terme requereixen uns mitjans que l'empresa no creu convenient desenvolupar."

Canet Giner i altres, 2000

"Decisió estratègica que comporta la contractació externa de determinades activitats no estratègiques de l'empresa, necessàries per a la fabricació de béns o prestació de serveis, mitjançant l'establiment d'acords o contractes amb les empreses més capacitades per a fer aquestes activitats, amb la finalitat de millorar l'avantatge competitiu."

Espino Rodríguez, 2002

Així, la concepció de la subcontractació com a procés estratègic implica la fractura de la cadena de valor empresarial i la creació de relacions (acords de cooperació) amb els proveïdors (socis estratègics). Les activitats subcontractades són les considerades *no core* per a l'empresa que subcontracta, però sí que ho són per als socis estratègics que aportaran tot el seu saber fer en aquesta activitat concreta (vegeu la figura 3).

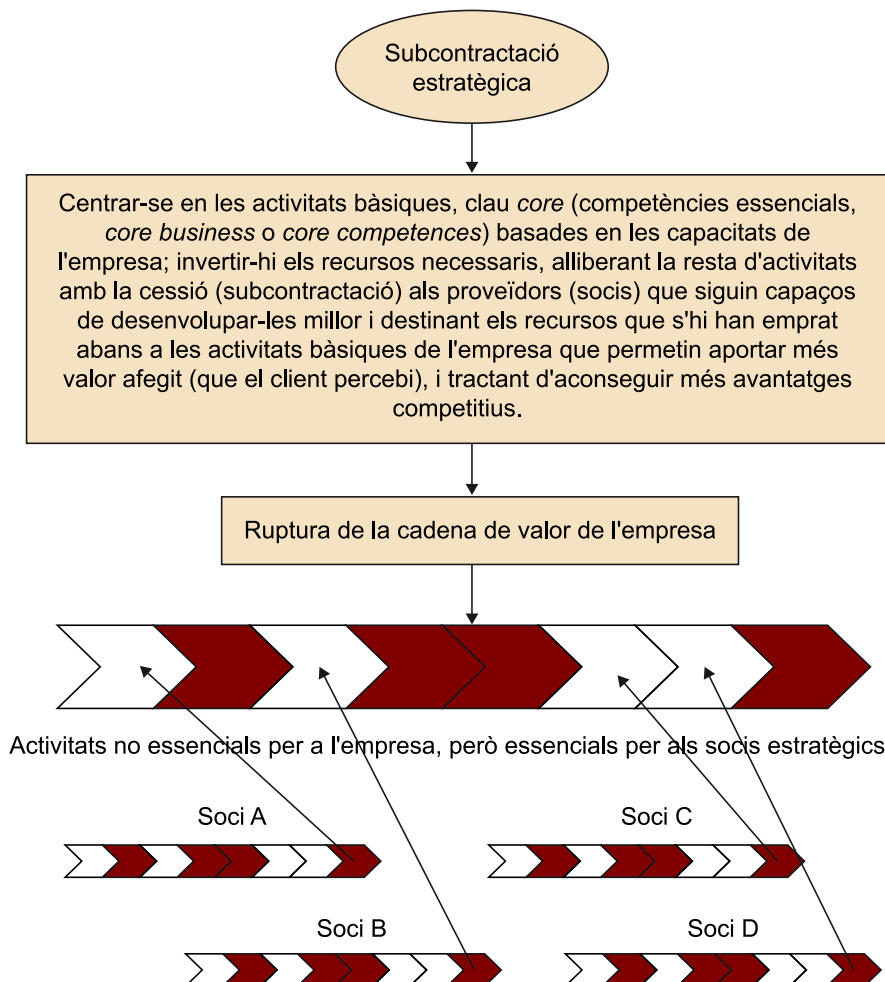


Figura 3. La ruptura de la cadena de valor com a conseqüència de la subcontractació

Font: elaboració pròpia.

A manera de resum, les diferències entre la subcontractació tàctica o tradicional i l'estratègica es recullen a la taula 1:

	Subcontractació tàctica	Subcontractació estratègica
Abast	Abast tradicional: té un objectiu purament i exclusivament tàctic.	Abast estratègic: va més enllà de l'operativa diària de les empreses.
Durada	Àmbit temporal a curt i mitjà termini, caracteritzat per un marcat caràcter de transitorietat.	La durada s'estableix sobre la base d'una continuïtat de la relació, és a dir, en termes de llarg termini.
Dependència	La dependència entre l'empresa que contracta els serveis i l'organització és escassa, ja que no s'estableixen llaços duradors. Per tant, la seva relació és l'habitual entre client i proveïdor en el sentit més estricte de la paraula, per la qual cosa no s'implanta en cap cas una política d'estreta col·laboració.	Es fomenta una relació d'interdependència mútua profunda. Poden aconseguir-se organitzacions complementàries, malgrat ser entitats fiscalment i financerament diferenciades.

Taula 1. Diferències entre la subcontractació tàctica i estratègica. Font: adaptat d'Aguilar (2001, pàg. 25 i 26).

Per tant, les activitats que no puguin considerar-se com a competències distintives per a una empresa poden ser externalitzades, i delegar aquestes funcions a un proveïdor especialitzat que sí que les pugui considerar com a estratègiques i maximitzar així la seva contribució al resultat final del negoci.

Aquesta és l'oportunitat de les **activitats logístiques** i dels denominats operadors logístics.

3. La subcontractació logística

3.1. Concepte de subcontractació logística

La contractació externa de serveis logístics (concepte que es correspon amb el terme anglosaxó *third-party logistics* o 3PL) és part de la tendència general, comentada anteriorment, de subcontractar diferents tipus d'activitats de la cadena de valor de l'empresa.

Algunes activitats logístiques, especialment el transport i l'emmagatzematge, han estat subcontractades des de fa anys, però en general més o menys esporàdicament, transacció a transacció, la qual cosa correspon al que podríem denominar subcontractació logística tradicional. La subcontractació logística moderna o contemporània presenta com a característica distintiva, en comparació amb l'anterior, la capacitat del proveïdor de serveis logístics de dur a terme múltiples funcions i el fet que sol existir una relació formal (contractual) a llarg termini entre el proveïdor del servei i el seu client.

Normalment se sol donar una relació de correlació, de manera que quan la subcontractació passa del pla tàctic, guiada bàsicament per consideracions de costos com hem comentat anteriorment, a un pla més estratègic, la relació es fa més profunda i busca un benefici mutu, fruit de les sinergies del treball conjunt.

Per tant, es podria definir la subcontractació logística com una relació entre un client i un proveïdor de serveis logístics, el qual ofereix una àmplia varietat de serveis orientats al client, caracteritzada per ser una relació a llarg termini i amb beneficis mutus (Murphy i Poist, 1998, pàg. 26).

Tractant de fer front a les noves exigències del mercat, alguns proveïdors de serveis logístics han augmentat les seves capacitats unint esforços amb empreses consultores i proveïdors de tecnologia, cosa que ha donat lloc a una combinació que pugui proporcionar una estratègia internacional i oferir un ampli ventall de serveis logístics que cobreixin no solament les tasques tradicionals, com l'emmagatzematge i el transport, sinó també la gestió i optimització de la cadena logística del client. Han aparegut així el que en l'àmbit professional s'ha anomenat proveïdors 4PL, els quals tracten de posicionar-se com una extensió del seu client, i proporcionar una perspectiva diferent, coneixements, experiència i tecnologia, treballant amb l'empresa per tal d'aconseguir no solament una pura reducció de costos sinó més aviat una millora de processos.

La característica principal dels proveïdors 4PL és que són lleugers en actius i rics en informació, és a dir, el model passa dels tangibles dels proveïdors 3PL als intangibles dels 4PL, de la propietat d'actius (magatzems, sistemes de transport, etc.) i el seu ús a la gestió integral i intel·ligent de la cadena de subministrament. En aquest procés d'integració dels serveis logístics, les empreses han de tenir en compte l'obligada dependència d'un sol proveïdor i els riscos inherents. Per aquest motiu, es dissenyen processos graduals de

col·laboració entre empreses i proveïdors de serveis 4PL, en els quals també té un paper important la integració dels sistemes d'informació (ACCIO, 2008).

Aquesta col·laboració implica un alt nivell d'integració, la qual cosa no sempre resulta fàcil, raó per la qual la majoria de relacions no són encara d'aquest tipus. Concretament, aquest tipus de relació entre client i proveïdor de serveis logístics creix amb la grandària (facturació) de l'empresa, però és encara baixa en el cas de les pimes. Les empreses grans sí que es pot dir que estan immerses en la nova fase logística, de creixent integració i control de les seves cadenes de subministrament. Per contra, en el cas de les pimes, el camí que han de recórrer encara és llarg i amb importants obstacles, com els de no tenir l'escala ni els recursos necessaris per a assumir els costos d'una nova organització logística (ACCIO, 2008).

Accenture i Unilever

Un exemple d'aquest tipus de col·laboració és l'actuació conjunta d'Accenture i Unilever per a transformar la funció logística d'aquesta última al sud d'Àfrica amb l'adopció del model 4PL.



L'empresa intentava reduir els seus costos i complexitat al sud d'Àfrica (que comprenia la distribució a Sud-àfrica, Bostwana, Namíbia, Lesotho i Swazilàndia), al mateix temps que es pretenia millorar el servei al client, integrant les seves xarxes logístiques subcontractades de productes d'alimentació, per a la llar i de cura personal en una única xarxa combinada. El 2006, Accenture es va associar amb Unilever per a aconseguir aquest objectiu mitjançant un procés en tres etapes que es va dur a terme al llarg de tres anys. Durant la fase inicial de disseny de la xarxa, un equip conjunt d'ambdues companyies, en estreta col·laboració, va definir una visió detallada de la futura xarxa de distribució d'Unilever. El plantejament es caracteritzava per menys centres de distribució, i també pel canvi a un model de logística 4PL, en el qual els proveïdors de transport d'Unilever serien gestionats independentment per un col·laborador expert de confiança. El 2010, després de la culminació del projecte, la divisió del sud d'Àfrica d'Unilever havia millorat notòriament l'eficiència i la integració de la seva xarxa de distribució. El projecte ha aportat importants avantatges a Unilever, entre els quals destaquen un 3% d'estalvi de costos logístics, fins a un 15% de canvi en els nivells de servei als clients i en compliment de les normes internacionals de salut i seguretat, i una reducció estimada d'entre el 16% i el 28% en les emissions de carboni.

Font: <https://accntu.re/2T6cE0o>.

Dins de la gestió logística global, la subcontractació és una opció més que es presenta a l'empresa i que no necessàriament ha de ser sempre adequada. Tal com assenyala l'Institut Cerdà (1995) en les seves recomanacions per al procés de subcontractació d'activitats logístiques, aquesta alternativa ha de ser entesa com una eina de gestió que serveix per a uns objectius concrets, és útil en un entorn i condicions determinats i requereix seguir certs procediments.

L'externalització d'activitats logístiques es duu a terme en general per raons similars a les de la subcontractació d'altres activitats de l'empresa. Normalment s'ha basat en consideracions de costos; no obstant això, durant els últims anys s'ha produït un profund canvi en aquest sentit, de manera que la força impulsora té avui dia, en general, un sentit més estratègic. Per això, els casos en què els proveïdor de serveis logístics i el client entren en una relació d'estreta col·laboració es van fent a poc a poc menys excepcionals, ja que les empreses tenen un enfocament cada vegada més estratègic de la subcontractació logística i no tant com a simple via per a cobrir deficiències o mancances.

Algunes de les principals forces que poden empènyer cap a la subcontractació logística són les següents:

- Creixents demandes dels clients. La importància del nivell de servei al client com a avantatge competitiu fa que siguin necessaris, per exemple, temps de resposta més curts per a les comandes dels clients.
- Augment de la complexitat de la gestió de la cadena logística a causa de la varietat de productes, de l'elevat nombre de clients, de la necessitat de moure més ràpidament els inventaris...
- Necessitat de producció més flexible per a aconseguir rapidesa d'adaptació als canvis del mercat, de l'entorn, de la tecnologia...
- Concentració en el *core business* de l'empresa.
- Necessitat d'incrementar el coneixement de l'entorn o de dur a terme una expansió cap a mercats desconeguts.

De tots els factors que actuen com a forces impulsores per a la subcontractació logística, la globalització de l'economia es considera un dels més destacats. El continu creixement dels mercats globals i la proliferació de fonts d'aprovisionament externes han plantejat creixents exigències a la funció logística, en generar-se cadenes logístiques més complexes. La falta de coneixements específics sobre els clients i de les infraestructures dels països de destinació ha forçat en molts casos les empreses a adquirir l'experiència de proveïdors externs de serveis logístics.

3.2. Procés de subcontractació logística

Encara que el procés de subcontractació logística se sol representar mitjançant una estructura seqüencial, això no significa que hagi de produir-se necessàriament de manera lineal, ni que hagi d'haver acabat una fase per a començar la següent. Com es pot apreciar a la figura 3, és habitual tornar enrere en algunes de les etapes o, fins i tot, saltar-se'n alguna si es considera convenient.

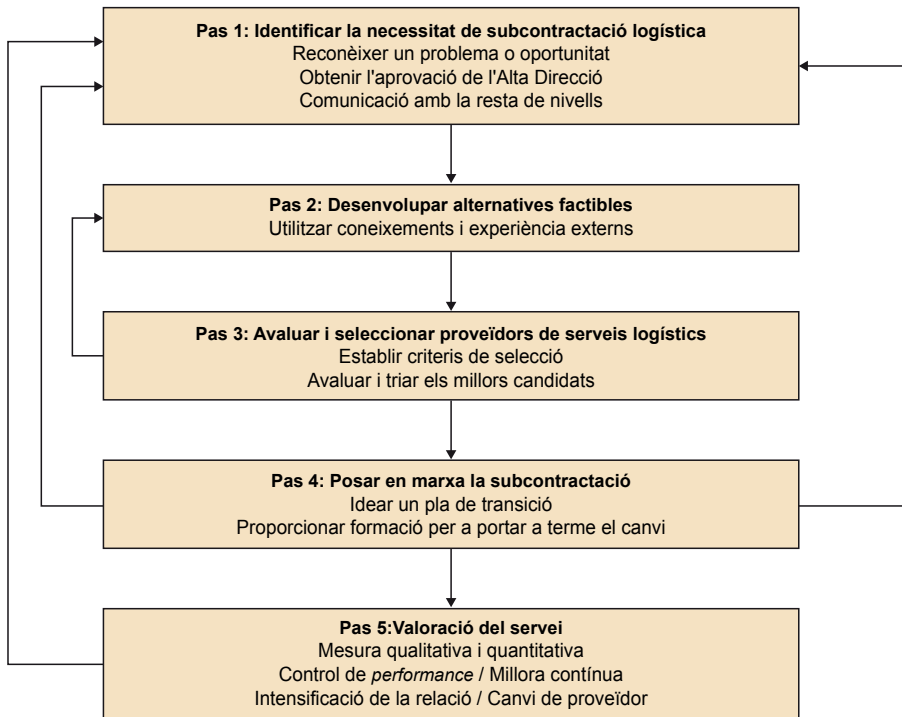


Figura 3. Procés de subcontractació logística. Font: adaptat de Sink i Langley Jr. (1997, pàg. 175).

A. Pas 1: Identificar la necessitat o no de subcontractar

Un dels principals errors que es pot cometre és començar un procés de subcontractació sense entendre clarament què es vol subcontractar o què se n'espera. Per això, abans d'embarcar-se en un procés de subcontractació logística l'empresa s'hauria de plantejar qüestions com ara:

- Quin problema tractem de resoldre?
- Quins són els resultats que esperem? Quins són els riscos? Són acceptables?
- La subcontractació és coherent amb la missió i l'estratègia corporatives?
- És el moment adequat?
- Què està fent la competència? Els funciona bé?
- Com afectarà l'organització de l'empresa?
- Ens permetrà la subcontractació concentrar-nos millor en les nostres competències essencials?
- Com impactarà la decisió en el servei al client?

B. Pas 2. Desenvolupar alternatives factibles

Una vegada l'empresa ha decidit favorablement sobre la conveniència de subcontractar els serveis logístics, ha de dur a terme una anàlisi del seu sistema logístic actual, en el qual se'n defineixin clarament els elements constitutius: costos associats al sistema logístic actual, nivell de servei aconseguit amb el sistema logístic actual, disseny dels fluxos d'informació... Aquesta anàlisi ha

de permetre desenvolupar un *projecte de subcontractació*, ajustat evidentment a l'estratègia i a l'entorn de l'empresa, consistent en una definició del nou sistema logístic basat en la subcontractació.

C. Pas 3. Avaluar els possibles candidats i seleccionar-ne el més adequat

Aquesta fase del procés ha d'iniciar-se amb l'establiment dels criteris de selecció dels potencials proveïdors de serveis logístics, entre els quals destaquen com a més habituals els relacionats amb aspectes com ara la qualitat, el cost i la capacitat (oferta d'una àmplia varietat de serveis, àmplia cobertura geogràfica, utilització d'equips especialitzats...). No obstant això, aquests criteris poden ser més rigorosos si es vol arribar a establir una relació duradora, per la qual cosa també adquireixen importància aspectes com la compatibilitat cultural, la flexibilitat o la gestió creativa i la responsabilitat davant de problemes o situacions inesperats.

Alguns estudis han demostrat que dos dels aspectes més valorats per les empreses són l'orientació al client i la serietat i formalitat dels proveïdors de serveis logístics i no únicament el preu, ja que el baix cost és considerat important únicament si aquests requisits se satisfan. En alguns casos, fins i tot, altres factors o objectius com ara la flexibilitat del sistema o el nivell de servei aconseguit podrien arribar a compensar cert augment del cost respecte a una situació inicial sense subcontractació (Institut Cerdà, 1995).

D. Pas 4. Posada en marxa del procés de subcontractació

Normalment, hi ha una primera fase de planificació durant la qual empresa i proveïdor de serveis logístics acorden la definició completa del sistema logístic i el procés d'implantació que se seguirà, i fins i tot en alguns casos es fa una prova pilot.

I. Pas 5. Avaluació del servei

L'empresa duu a terme una avaluació econòmica del projecte mitjançant un estudi dels costos logístics i de la rendibilitat del nou sistema. Quan els costos logístics d'un projecte de subcontractació resulten superiors als actuals, el projecte encara pot ser viable si hi ha altres beneficis que compensin aquest increment, per exemple l'alliberament de capitals per la venda d'instal·lacions o equips, o les previsions d'augment de vendes com a conseqüència d'un increment del nivell de servei (Institut Cerdà, 1995).

3.3. Evolució de l'oferta de serveis logístics. Del transportista a l'operador logístic global

Hem de distingir en primer lloc entre les figures d'*operador logístic* i de *proveïdor de serveis logístics*, termes que en molts casos es confonen i s'utilitzen indistintament, ja que subcontractar tercers pot significar qualsevol d'aquestes dues opcions.

Hi ha proveïdors de serveis logístics que no es poden anomenar pròpiament operadors logístics, però que no obstant això són molt utilitzats habitualment per les empreses, com és el cas dels magatzemistes i transportistes l'oferta de serveis dels quals és força reduïda.

No obstant això, l'associació ANADIF (Associació Espanyola d'Empreses d'Emmagatzematge i Distribució Física) considera que un operador logístic ofereix un servei molt més ampli i el defineix així:

L'empresa que per encàrrec del seu client dissenya els processos d'una o de diverses fases de la seva cadena de subministrament (aprovisionament, transport, emmagatzematge, distribucions i fins i tot certes activitats del procés productiu), organitza, gestiona i controla aquestes operacions utilitzant per a fer-ho infraestructures físiques, tecnologia i sistemes d'informació, independentment que presti o no els serveis amb mitjans propis o subcontractats; en aquest sentit, l'operador logístic respon directament davant dels seus clients dels béns i dels serveis addicionals acordats en relació amb aquests i n'és l'interlocutor directe.

Proveïdors de serveis

De fet, en determinades ocasions aquestes empreses han estat el germen d'alguns dels operadors logístics actualment presents al mercat.

Malgrat la dificultat d'establir una clara tipologia d'operadors logístics, se'n pot fer una primera distinció segons la cobertura sectorial i el tipus de gestió de la cadena logística que duen a terme. Així, pot tractar-se d'un proveïdor generalista (abasta tot tipus de sectors econòmics) o especialista (dedicat a un tipus de sector determinat), i en qualsevol de les dues variants pot dur a terme una gestió integral de la cadena logística (fa totes les funcions pròpies de la logística integral, des dels aprovisionaments fins a la distribució física) o una gestió parcial (està especialitzat en alguna de les parts de la cadena de subministrament) (Aguilar, 2001).

Àmbit d'actuació		Cobertura sector	
		Generalista	Especialista
Gestió de la cadena logística	Integral	Tots els sectors, en totes les funcions	Algun sector, en totes les funcions
	Parcial	Tots els sectors, en algunes funcions	Algun sector, en algunes funcions

Taula 2. Àmbit d'actuació dels operadors logístics. Font: Aguilar (2001, pàg. 36).

En qualsevol d'aquests casos es poden identificar diferents modalitats de servei en funció de diferents factors (Aguilar, 2001):

- Segons el tipus de procés. Es pot parlar en aquest sentit d'una *logística dedicada* (aquella en què el servei prestat al client ho és en exclusiva, d'acord amb un disseny a mida) o de *logística compartida* (els serveis prestats formen part del catàleg de serveis oferts per l'operador logístic i per tant és un servei multiclient).

- Segons la localització de l'operació. Es pot fer una distinció entre logística dins de la companyia (*in-company*), que es duu a terme a les dependències de l'empresa que contracta el servei, la qual cedeix una part de les seves instal·lacions, i logística fora de la companyia (*out-company*), en què el servei es fa a l'establiment de l'operador logístic.

Disalfarm, SA

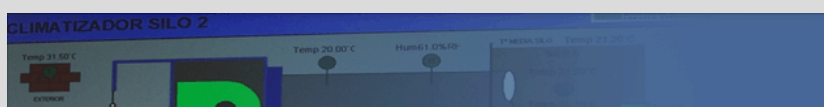
Un exemple d'operador logístic especialitzat en el sector farmacèutic és Disalfarm, SA. Aquesta companyia va ser creada l'any 2000 fruit de la col·laboració de tres empreses farmacèutiques (Bayer, Boehringer Ingelheim i Novartis) per a concentrar les operacions nacionals d'emmagatzematge i distribució de les especialitats farmacèutiques d'aquests tres laboratoris a Espanya.



La seva localització a la població de Rubí (Barcelona) li proporciona una posició estratègica òptima (a 20 km de la ciutat de Barcelona, a 20 km del port de Barcelona, a 30 km de l'aeroport del Prat de Llobregat i en un excel·lent enclavament viari de l'autopista A-7), a més d'una ubicació molt propera als seus tres socis. Actualment l'empresa té un equip humà de seixanta persones altament qualificades, repartides entre personal de planta, equip directiu, tècnics informàtics i personal d'administració.

El seu objectiu principal és proporcionar les eines necessàries per a millorar la posició competitiva dels seus tres clients al mercat, i cobrir-los les necessitats quant a qualitat, serveis, capacitat, flexibilitat i costos.

Al final de la dècada dels anys noranta, quan es va crear Disalfarm, no existien operadors logístics especialitzats en la indústria farmacèutica. Aquest sector requereix unes instal·lacions molt específiques que garanteixin l'òptim emmagatzematge dels medicaments (per exemple, els estupefaents han d'estar, per normativa, en una zona tancada a la qual només pot accedir personal autoritzat), unes condicions especials d'higiene i de temperatura, molt rigor en les dates de caducitat i un control absolut de l'etiquetatge dels fàrmacs envasats. Així, les instal·lacions de Disalfarm disposen d'un sistema de climatització que garanteix que en els seus magatzems no se sobrepassaran mai els 25°C, temperatura a partir de la qual alguns medicaments poden perdre algunes de les seves propietats.



Actualment, la indústria farmacèutica opta cada vegada més per l'externalització de l'activitat logística, per la qual cosa hi ha en aquest sentit una potencial demanda de noves empreses que ofereixin aquest tipus de serveis. Per això, en aquests últims anys s'han creat nous operadors logístics específics per al sector farmacèutic i fins i tot els grans operadors genèrics han creat àrees de negoci especialitzades en aquest sector. Però Disalfarm encara ofereix un gran avantatge en relació amb les seves competidores, ja que per exigència de les tres empreses fundadores i clients en el moment de

la seva creació es van marcar uns estàndards de qualitat molt elevats, que fins i tot superen els exigits per la legislació vigent.

Malgrat el gran avantatge que representa ser una empresa els tres socis de la qual també són els seus tres clients (amb la qual cosa el seu volum de negoci, en principi, estaria assegurat per aquests), la companyia ha de garantir el valor afegit per als seus clients i oferir més que el mercat. Actualment, el seu nivell de costos és molt bo en relació amb l'elevat nivell de qualitat que poden oferir, de manera que els socis estan plenament satisfets. Disalfarm és un referent com a operador logístic especialitzat en el sector farmacèutic.

Sigui quina sigui la modalitat, el ventall de possibles serveis oferts pels diferents tipus d'operadors logístics és ampli, i en alguns casos arriba a incloure l'anomenada logística inversa. Aquesta expansió en l'oferta es deu sobretot al fet que l'emmagatzematge tradicional i el transport solen ser serveis genèrics i amb forta competència i poca lleialtat, per la qual cosa els operadors logístics han vist la necessitat de fer un pas més.

La *logística inversa* és el procés de planificació i control del flux de productes acabats des del punt de consum final fins al punt d'origen, amb la finalitat de recuperar valor o de dur a terme una adequada eliminació d'aquests. La majoria d'empreses no centren els seus esforços en la logística inversa, per la qual cosa consideren la subcontractació com una solució per a aquest procés logístic "no natural".

DHL Exel Supply Chain

Un bon exemple d'operador logístic integral és DHL Exel Supply Chain (divisió de *supply chain* del grup Deutsche Post DHL), que ofereix serveis logístics molt variats als seus clients (des de serveis inicials de consultoria i disseny de la cadena de subministrament, fins a la distribució final i logística inversa, passant per la gestió de l'emmagatzematge, tramitació duanera, gestió de proveïdors, logística en planta –inclòs el reaprovisionament de matèries primeres i components en planta en mode *just in time*–, etiquetatge i embalatge o altres serveis de valor afegit). Ofereix solucions personalitzades per a la cadena de subministrament en tots els sectors industrials, encara que això no implica l'exclusivitat dels seus serveis per a clients determinats, atès que això limitaria el seu mercat i les seves possibilitats de creixement. Si existeix un producte de la companyia amb un bon saber fer (*know-how*), aquest s'intenta aprofitar per a diversos clients. Encara que de vegades calgui fer inversions per a satisfer necessitats específiques dels clients o inversions en equips de persones per a dur a terme determinat projecte concret (funcionant com una consultoria logística), l'adaptació d'un servei a mida d'un client no els obliga a treballar en exclusiva per a aquest client.



Motivacions per a contractar els seus serveis

Atesa la gran complexitat de les cadenes de subministrament actuals (les empreses són més internacionals, involucren diferents tipus de transport i els terminis de lliurament són més curts), els clients necessiten cada vegada més un veritable especialista logístic per a poder gestionar-les de manera òptima. A més, els clients consideren cada vegada més que la logística és un factor clau per a aconseguir el tan valorat avantatge competitiu, per la qual cosa l'accés a un proveïdor logístic especialitzat és un dels principals motius que fa que les empreses es plantegin la subcontractació d'aquesta activitat. Així, les organitzacions es poden centrar en la fabricació i venda dels seus

productes a partir d'un bon coneixement dels seus clients i cedir la gestió de la seva cadena de subministrament a un operador logístic global especialitzat.

En general, la reducció de costos és una conseqüència i no una motivació, encara que també hi ha casos en els quals sí que aquest és el motiu principal que fa que una empresa es plantegi la subcontractació. La reducció de costos és més una conseqüència de l'optimització de la cadena de subministrament que de la mateixa subcontractació. En aquest sentit, si la subcontractació de serveis logístics només es valora sota aspectes econòmics, és probable que no s'arribi a un acord amb DHL Exel Supply Chain. Els clients que interessen a aquest operador logístic són els que valoren altres aspectes més estratègics per a subcontractar, perquè el valor que la companyia els aporta és altíssim. Un operador logístic pot realment aportar valor als seus clients quan aquests subcontracten la totalitat o una part important de la seva cadena de subministrament.

Si, per exemple, la companyia gestiona tota la logística d'un fabricant de consum (client estàndard), el valor aportat és molt elevat, ja que aquest pot centrar-se en les seves activitats clau (dissenyar, fabricar o vendre, segons el cas) sense preocupar-se de la cadena de subministrament, la qual és gestionada de manera òptima per un proveïdor especialitzat, amb un impacte econòmic molt important i un estalvi de costos que pot ser gran.

Relació amb els seus clients

Segons la companyia, un operador logístic es podria definir com el soci que gestiona d'una manera eficient la cadena de subministrament dels seus clients. És a dir, ha de ser el seu *partner* per a poder desenvolupar de manera òptima una solució logística a mida, a partir d'un coneixement profund d'aspectes clau com ara l'organització, l'estratègia o la cultura del client, i establir-hi, en conseqüència, estrets vincles de col·laboració.



Per a aquest operador, les característiques que ha de tenir un operador logístic per a enfrontar-se a les noves oportunitats del mercat són:

- Excel·lència operativa: bon nivell de servei a un preu competitiu.
- Sistema d'informació eficaç: un operador logístic mou caixes, encara que el valor que aporten als clients és la gestió de la informació de la ubicació d'aquestes caixes.
- Gestió excel·lent del client: estar-hi a prop, conèixer-ne els objectius estratègics i les noves oportunitats de negoci.

- Flexibilitat i agilitat: estar organitzativament preparats.

3.4. Avantatges i inconvenients de la subcontractació logística

El desenvolupament d'aquestes relacions de subcontractació d'activitats logístiques ha donat lloc a resultats molt diferents. D'una banda, per a moltes empreses aquesta subcontractació s'ha convertit en una font d'estalvi de costos, avantatge competitiu i millores en el servei al client. No obstant això, en altres casos ha comportat un seguit de problemes, atribuïts normalment a objectius poc clars, expectatives poc realistes, problemes d'organització i errors en la relació contractual entre les parts.

Entre els principals avantatges de la subcontractació d'activitats logístiques podem destacar les següents:

- Reducció de costos en les funcions logístiques com a conseqüència de més especialització de les empreses subcontractades i de les sinergies que aquestes poden aconseguir amb la utilització d'infraestructures i recursos.
- Millora del nivell de servei al client i més fiabilitat. L'experiència i els mitjans especialitzats disponibles fan que el proveïdor de serveis logístics pugui oferir, en general, serveis d'alta qualitat i accés a una tecnologia d'avantguarda especialitzada.
- Permet a l'empresa concentrar-se en les seves competències essencials o *core competences*.
- L'ús d'operadors logístics millora l'adaptabilitat en mercats canviants i incerts, i permet aconseguir més velocitat d'implantació i racionalització logística en nous mercats mitjançant la cerca de solucions globals.

En definitiva, aquesta subcontractació augmenta la flexibilitat de l'empresa i crea agilitat organitzativa davant de possibles fluctuacions del mercat mitjançant la conversió de costos fixos en costos variables.

En ocasions es considera que la subcontractació implica un millor coneixement i claredat dels costos logístics. Davant de la dificultat d'avaluació dels costos logístics quan les activitats són internes, la justificació periòdica de l'import que factura l'operador logístic serveix de control dels serveis prestats i dels costos associats (Institut Cerdà, 1995).

L'augment de la complexitat en la manipulació dels productes comporta més necessitats d'especialització logística: cadena de fred, embalatges especials, llançament de promocions..., i per tant exigeix uns mínims d'inversió en instal·lacions difícilment assumibles per moltes empreses.

No obstant això, a mesura que les empreses han experimentat relacions de subcontractació logística s'han anat fent evidents els principals inconvenients que presenta, semblants d'altra banda als de qualsevol procés d'externalització en general:

- Pèrdua de control si no hi ha una planificació adequada. La reducció de contacte directe amb els clients pot provocar certa pèrdua d'informació important i incertesa sobre el nivell de servei que ofereix l'operador logístic.
- Dificultat per a integrar els sistemes d'informació entre les companyies, la qual cosa provoca una comunicació pobre i falta de coordinació entre ambdues.
- De vegades, l'empresa considera que no es produeixen les reduccions en cost o en temps i esforç esperades com a resultat de la col·laboració.
- No escollir adequadament el proveïdor, la qual cosa pot provocar una falta d'enteniment entre les parts sobre la feina que s'ha de fer. Aquest error de valoració pot arribar a tenir fortes conseqüències si es té en compte que en subcontractar es cedeix d'alguna manera la imatge de l'empresa a un tercer, amb tot el que això implica.
- Conflictes de tipus laboral en relació amb el personal de l'empresa, ja que en alguns casos l'externalització planteja una reducció en la necessitat d'experts logístics interns.

En realitat, la majoria d'aquests problemes es poden englobar en dues categories de risc en el procés de subcontractació de les activitats logístiques d'una empresa (Institut Cerdà, 1995):

- Un error en la decisió inicial. Decidir subcontractar quan els objectius que busca l'empresa no encaixen amb els que permet assumir una relació de subcontractació; iniciar aquest procés quan l'entorn intern o extern no és adequat; no encertar en la definició de la subcontractació (operacions que cal externalitzar, nivell de servei exigint, etc.) o establir un sistema de selecció del proveïdor de serveis logístics inadequat.
- Una execució inadequada del procés. No obstant això, en aquest sentit cal tenir en compte que, en general, el risc de problemes operatius externs (avaries, accidents, incendis, robatoris, etc.) d'un sistema logístic subcontractat és similar al d'un sistema propi, si bé els riscos interns (errors de preparació de comandes o *picking*, rutes no optimitzades, etc.) solen representar en general un risc menor en el cas de sistemes subcontractats, gràcies a l'experiència i mitjans disponibles del professional extern.

Resum

Cada vegada més, les organitzacions opten per la subcontractació logística no exclusivament per a aconseguir una reducció de costos o per a cobrir deficiències o mancances, sinó amb la intenció de respondre a altres motivacions estratègiques.

Així, com en el cas d'altres activitats de la cadena de valor empresarial, la subcontractació logística ha passat d'un pla tàctic (enfocament econòmic o tradicional) a un pla estratègic.

En centrar-se en les seves competències distintives, les organitzacions aposten per proveïdors (socis col·laboradors) que són especialistes en determinada funció empresarial (el seu *core business* és precisament aquesta activitat), de manera que els permet accedir a un saber fer (*know how*) especialitzat, unes habilitats, una experiència i una qualitat (en producte, servei i lliurament) que difícilment podrien aconseguir en totes les activitats de la seva cadena de valor. Això permet, a més, aconseguir més rapidesa de resposta davant dels canvis imparables i ràpids de l'entorn, i, en definitiva, més flexibilitat estructural per a l'empresa que subcontracta.

En aquest sentit, els operadors logístics, com a proveïdors especialitzats a dissenyar, organitzar, gestionar i controlar les operacions de la cadena de subministrament d'una empresa, ofereixen nombrosos i interessants avantatges per a l'organització que opta per la seva contractació.

Activitats

1. Consulteu la pàgina web de les següents empreses,

- Disalfarm (<http://www.disalfarm.com>)
- Fitotrans (<http://www.fitotrans.com>)
- Padrosa (<http://www.padrosa.com>)
- Exel (<http://www.exel.com>)

per a poder respondre les següents preguntes:

- a) Quines d'aquestes empreses es poden considerar operadors logístics?
- b) Quines diferències principals hi ha entre les empreses Disalfarm i Fitotrans?

2. Tracteu de classificar els següents operadors logístics segons el seu àmbit d'actuació i la cobertura sectorial que ofereixen.

- Opellog (<http://www.opellog.com>)
- Logisfashion (<http://www.logisfashion.com>)
- Disalfarm (<http://www.disalfarm.com>)
- Exel (<http://www.exel.com>)
- Grupo Luis Simoes (<http://www.luis-simoes.com/es>)

Àmbit d'actuació		Cobertura sector	
		Generalista	Especialista
Gestió de la cadena logística	Integral		
	Parcial		

3. Consulteu el següent informe (disponible en format PDF) sobre la situació i evolució de la subcontractació logística en l'àmbit internacional:

C. J. Langley Jr. (2016). *The state of Logistics outsourcing*. Capgemini Consulting, Georgia Institute of Technology, Oracle i Panalpina.

4. UNO (Organización Empresarial de Logística y Transporte) neix l'any 2011 amb la finalitat de donar un nou impuls al sector i amb una clara vocació integradora de totes les empreses que operen en la cadena de subministrament. Aquesta associació aposta per una visió del sector innovadora i professionalitzada, que actua amb codis ètics en la manera de fer els negocis i d'entendre les seves relacions amb altres agents del sector i amb la societat. Concretament, un dels pilars de la seva missió és:

“La promoció d'una visió integral de la logística i el transport, competint en un entorn de transparència, sota el marc d'un codi de bones pràctiques avalat per un segell”.

Consulteu aquest Codi de bones pràctiques.

Exercicis d'autoavaluació

1. Indiqueu si les següents afirmacions són veritables o falses, i justifiqueu breument la resposta en aquest últim cas:

- a) La subcontractació és la compra a un proveïdor dels factors productius necessaris per a dur a terme l'activitat productiva.
- b) Disposar de la tecnologia apropiada per a obtenir un producte final competitiu és una competència distintiva.
- c) La cadena de valor d'una organització conté el conjunt d'activitats primàries d'aquesta.
- d) La subcontractació logística permet a l'empresa concentrar-se en les seves competències essencials o *core competences*.

i) La logística dedicada es refereix al fet que els serveis prestats per un operador logístic al seu client formen part del seu catàleg de serveis oferts i per tant és un servei multiclient.

f) Un inconvenient de la subcontractació logística és la possible pèrdua d'informació sobre el servei que ofereix l'operador logístic al client final.

g) Un operador logístic és qualsevol proveïdor de serveis logístics.

h) L'ús d'operadors logístics millora l'adaptabilitat en mercats canviants i incerts.

i) Els proveïdors 4PL es caracteritzen per comportar un elevat grau d'integració en les cadenes logístiques dels seus clients i tractar de posicionar-se com una extensió d'aquests, proporcionant-los els seus coneixements, experiència i tecnologia.

j) La subcontractació logística augmenta la flexibilitat de l'empresa i crea agilitat organitzativa davant de possibles fluctuacions del mercat mitjançant la conversió de costos fixos en costos variables.

2. Què diferencia la subcontractació tàctica de la subcontractació estratègica?

3. La subcontractació de l'activitat logística, és tàctica o estratègica?

4. Tots els proveïdors de serveis logístics existents al mercat es poden considerar operadors logístics? Quins són els principals factors que els diferencien?

5. Quins són els principals avantatges que pot aportar la subcontractació logística a una empresa? Quins riscos assumeix?

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1.

a) Falsa. És la cessió d'activitats o serveis a tercers que fa una organització per a fer front a les seves necessitats empresarials.

b) Veritable.

c) Falsa. És un model que recull les activitats necessàries per al desenvolupament de l'activitat empresarial d'una organització, tant primàries com de suport.

d) Veritable.

i) Falsa. Aquesta afirmació es refereix a la logística compartida.

f) Veritable.

g) Falsa. Existeixen proveïdors de serveis logístics que no es poden considerar pròpiament operadors logístics.

h) Veritable.

i) Veritable.

j) Veritable.

2. La subcontractació tàctica té un objectiu purament i exclusivament tàctic, a curt i mitjà termini, caracteritzat per un marcat caràcter de transitorietat, mentre que la subcontractació estratègica va més enllà de l'operativa diària de les empreses i la seva durada s'estableix sobre la base d'una continuïtat de la relació, és a dir, en termes de llarg termini. D'altra banda, en l'externalització tàctica la dependència entre l'empresa que contracta els serveis i l'organització és escassa, ja que no s'estableixen llaços duradors ni una política d'estreta col·laboració. En canvi, en l'estratègica es fomenta una relació d'interdependència mútua profunda.

3. L'externalització d'activitats logístiques es duu a terme en general per raons semblants a les de la subcontractació d'altres activitats de l'empresa. Normalment s'ha basat en consideracions de costos; no obstant això, durant els últims anys s'ha produït un profund canvi en aquest sentit, de manera que la força impulsora té avui dia, en general, un sentit més estratègic. Per això, els casos en els quals el proveïdor de serveis logístics i el client entren en una relació d'estreta col·laboració es van fent a poc a poc menys excepcionals, ja que les empreses tenen un enfocament cada vegada més estratègic de la subcontractació logística i no tant com a simple via per a cobrir deficiències o mancances.

4. Hi ha proveïdors de serveis logístics que no es poden anomenar pròpiament operadors logístics, però que no obstant això són molt utilitzats habitualment per les empreses, com és el cas dels magatzemistes i transportistes, l'oferta de serveis dels quals és força reduïda. Un operador logístic ofereix un servei molt més ampli; per encàrrec del seu client dissenya els processos d'una o de diverses fases de la seva cadena de subministrament i aprovisionament, transport, emmagatzematge, distribucions i fins i tot certes activitats del procés productiu, organitza, gestiona i controla aquestes operacions utilitzant per a fer-ho infraestructures físiques, tecnologia i sistemes d'informació, independentment que presti o no els serveis amb mitjans propis o subcontractats; en aquest sentit, l'operador logístic respon directament davant dels seus clients dels béns i dels serveis addicionals acordats en relació amb aquests i n'és l'interlocutor directe.

5. Entre els principals avantatges de la subcontractació d'activitats logístiques podem destacar les següents:

- Reducció de costos en les funcions logístiques com a conseqüència de més especialització de les empreses subcontractades i de les sinergies que aquestes poden aconseguir amb la utilització d'infraestructures i recursos.
- Millora del nivell de servei al client i més fiabilitat. L'experiència i els mitjans especialitzats disponibles fan que el proveïdor de serveis logístics pugui oferir, en general, serveis d'alta qualitat i accés a una tecnologia d'avantguarda especialitzada.
- Permet a l'empresa concentrar-se en les seves competències essencials o *core competences*.
- L'ús d'operadors logístics millora l'adaptabilitat en mercats canviants i incerts.

En definitiva, augmenta la flexibilitat de l'empresa i crea agilitat organitzativa davant de possibles fluctuacions del mercat mitjançant la conversió de costos fixos en costos variables.

Els principals inconvenients que presenta són semblants als de qualsevol procés d'externalització en general:

- Pèrdua de control si no hi ha una planificació adequada. La reducció de contacte directe amb els clients pot provocar certa pèrdua d'informació important i incertesa sobre el nivell de servei que ofereix l'operador logístic.
- Dificultat per a integrar els sistemes d'informació entre les companyies, la qual cosa provoca una comunicació pobre i falta de coordinació entre ambdues.
- De vegades, l'empresa considera que no es produeixen les reduccions en cost o en temps i esforç esperades com a resultat de la col·laboració.
- No escollir adequadament el proveïdor, la qual cosa pot provocar una falta d'enteniment entre les parts sobre la feina que s'ha de fer. Aquest error de valoració pot arribar a tenir fortes conseqüències si es té en compte que en subcontractar es cedeix d'alguna manera la imatge de l'empresa a un tercer, amb tot el que això implica.
- Conflictes de tipus laboral en relació amb el personal de l'empresa, ja que en alguns casos l'externalització planteja una reducció en la necessitat d'experts logístics interns.

Glossari

Cadena de valor Model d'organització de les activitats d'una empresa, proposat per Porter, l'anàlisi del qual ha de permetre conèixer en quines activitats es té més o menys capacitat per a competir.

Competència distintiva Activitats que generen valor i en les quals l'organització té o pot tenir un avantatge competitiu.

Core business o core competence Vegeu competència distintiva.

Logística dedicada Aquella en què el servei prestat al client ho és en exclusiva, d'acord amb un disseny fet a mida.

Operador especialista Operador especialitzat en regions concretes, determinades classes de productes o serveis específics.

Operador logístic Empresa que per encàrrec del seu client dissenya els processos d'una o de diverses fases de la seva cadena de subministrament (aprovisionament, transport, emmagatzematge, distribucions i fins i tot certes activitats del procés productiu), organitza, gestiona i controla aquestes operacions utilitzant per a fer-ho les infraestructures físiques, tecnologia i sistemes d'informació, independentment que presti o no els serveis amb mitjans propis o subcontractats; en aquest sentit, l'operador logístic respon directament davant dels seus clients dels béns i dels serveis addicionals acordats en relació amb aquests, i n'és l'interlocutor directe.

Outsourcing Vegeu subcontractació.

Subcontractació (o externalització) Cessió o delegació en una organització externa de certes activitats que eren anteriorment desenvolupades dins de l'empresa.

Subcontractació tàctica o tradicional Delegació en una organització externa d'algunes activitats abans fetes internament, bàsicament per motius econòmics (reducció de costos), per falta de capacitat productiva a curt termini o per falta de determinats *inputs* necessaris per a l'activitat de l'empresa.

Subcontractació estratègica Delegació en una organització externa de les activitats no bàsiques o no crítiques per a l'empresa (*no core business*) per a poder destinar més recursos, inversió i dedicació a les que sí que ho són, amb la motivació principal de la cerca de més flexibilitat

Subcontractació logística (*third-party logistics* o 3PL) Relació entre un client i un proveïdor de serveis logístics, que ofereix una àmplia varietat de serveis orientats al client, caracteritzada per ser una relació a llarg termini i amb beneficis mutus.

Bibliografia

ACCIÓ (2008). *La logística com a instrument de creació de valor, més enllà de la gestió dels inventaris i del transport*. Breviari OME 105.

Aguilar, J. A. (2001). *La subcontratación de servicios logísticos*. Barcelona: Logis-Book.

Alexander, M.; Young, D. (1996). "Strategic Outsourcing". *Long Range Planning* (vol. 29, núm. 1, pàg. 116-119).

Barreyre, P. Y. (1988). "The concept of "impartition" policies: a different approach to vertical integration strategies", *Strategic Management Journal* (vol. 9, pàg. 507-520).

Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

Canet Giner, M. T.; Peris Bonet, F.; Redondo Cano, A. (2000). "El proceso estratégico asociado a la decisión de desintegrar actividades". *X Congreso Nacional de ACEDE*. Oviedo, 3, 4 i 5 de setembre.

Casani, F.; Luque, M. A.; Luque, J.; Soria, P. (1996). "La problemática del outsourcing". *Economistas* (núm. 72, pàg. 86-98).

Espino Rodríguez, T. F. (2002). "Un análisis de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades: su aplicación empírica al sector hotelero" (tesis doctoral). Universitat de Las Palmas de Gran Canaria.

Fernández Sánchez, E. (1995). "La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación". *Revista Asturiana de Economía* (núm. 2, pàg. 149-164).

Institut Cerdà (1995). *Manual para la subcontratación de servicios logísticos*. Madrid: Secretaría General para los Servicios de Transportes. Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente.

Langley Jr., C. J. (2016). *The state of logistics outsourcing*. Capgemini Consulting, Georgia Institute of Technology, Oracle i Panalpina.

Lógica (Organización Empresarial de Operadores Logísticos); Deloitte (2004). *Análisis sectorial sobre el mercado de los operadores logísticos en España*.

Lynch, C. F. (2000). *Logistics outsourcing. A management guide*. Oak Brook, Estats Units: Council of Logistics Management.

McIvor, R. (2000). "A practical framework for understanding the outsourcing process". *Supply Chain Management: An International Journal* (vol. 5, núm. 1, pàg. 22-36).

Murphy, P. R.; Poist, R. F. (1998). "Third-party logistics usage: An assessment of propositions based on previous research". *Transportation Journal* (estiu, pàg. 26-35).

Núñez-Carballosa, A.; Guitart-Tarrés, L. (2011). "Third-Party Logistics Providers in Spain". *Industrial Management and Data Systems*(vol. 111, núm. 8, pàg. 1156-1172).

Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mèxic DF: CECSA.

Quinn, J. B.; Doorley, T. L.; Paquette, P. C. (1990). "Technology in services: rethinking strategic focus". *Sloan Management Review* (vol. 31, núm. 2, pàg. 79-87).

Quinn, J. B.; Hilmer, F. G. (1994). "Strategic outsourcing". *Sloan Management Review* (vol. 35, núm. 4, pàg. 43-55) o la seva traducció a l'espanyol: J. B. Quinn; F. G. Hilmer (1995). "El outsourcing estratègic". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 67, juliol-agost, pàg. 54-65).

Rueda, B. (1995). "Outsourcing, de la acció tàctica a la iniciativa estratègica". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 65 [1/95], pàg. 85-92).

Sink, H. L.; Langley Jr., C. J. (1997). "A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services". *Journal of Business Logistics* (vol. 18, núm. 2, pàg. 163-189).

Soellner, N. F.; Markham, W. (2000). "La cadena de suministro: una visión hacia el futuro". *Harvard DEUSTO Business Review* (nov./des., pàg. 54-63).

Top 100 de los operadores logísticos en España 2003. Transporte XXI. Ediciones especiales (15 de maig del 2004).

Van Heemst, J. P. (1984). "Sub-contracting between small-scale enterprises in developing countries: a note". *The Journal of Industrial Economics* (vol. 32, núm. 3, pàg. 373-376).

