

La subcontractació logística

Laura Guitart Tarrés
Ana Núñez Carballosa

PID_00186469



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. Competències distintives	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 <i>subcontractació logística</i>	19
3.2. Procés de subcontractació logística	21
3.3. Evolució de l'oferta de serveis logístics. Del transportista a l'operador logístic global	24
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 suplir una necessitat latent en l'espectre logístic espanyol. Si bé en la resta d'Europa l'existència d'operadors logístics especialitzats en el maneig de peces era usual, a Espanya, fins a aquesta data, 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 escollit per a presentar-lo en una reunió amb possibles inversors interessats a captar noves idees de negoci. 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, per mitjà d'un estudi de la cadena de subministrament, serveis d'alt valor afegit que aconseguixin la millora de l'eficiència de les seves operacions logístiques, amb l'estalvi de costos consegüent i la millora en la competitivitat".



En l'actualitat, l'empresa disposa de 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 a les botigues. D'aquesta manera, el client només s'ha de preocupar d'allò que constitueix la base del negoci (el disseny, les compres/producció i la venda), la qual cosa li permet que els recursos de l'empresa no estiguin immobilitzats en magatzems i personal del negoci, sinó que es puguin dedicar al creixement.

L'oferta de serveis inclou les operacions següents:

- 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 a la fàbrica o control de qualitat final a la plataforma logística del país productor.
- Processament de peces: etiquetatge, empaquetatge i planxada.



- 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, la planificació i control de tasques, el control de transport i la realització de pressupostos i facturació.
- Logística en països productors. Aquesta àrea, en la qual s'inclou el començament de la cadena de subministrament juntament amb el control de qualitat, té una importància creixent a causa de la deslocalització habitual de la producció en aquest sector. Logisfashion fa operacions logístiques als països productors principals, especialment a la Xina. Les operacions més habituals són la consolidació de diferents proveïdors d'un país o de diversos països diferents, la preparació de comandes inicials o la distribució directa a mercats com l'asiàtic o l'americà.

Davant el gran creixement de les vendes via Internet apareixen reptes logístics nous associats a aquest tipus de transaccions. Per tal de fer front a aquesta necessitat del mercat, Logisfashion ha potenciat la divisió d'*e-commerce logistics* per 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 sortida del producte molt ràpida). Aquests dos tipus de venda en línia requereixen una logística especial i molt cuidada: gestió d'estocs molt precisa, *picking* orientat 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 els clients Inditex, Induyco (El Corte Inglés), C&A, Tommy Hilfiger, Hugo Boss, Hurley, La Perla, Pepe Jeans, Hackett, Adidas o Tutto Piccolo, entre d'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 firmes Armand Basi i By Basi la llicència de les quals va adquirir Siu el 2011. L'acord suposarà la distribució de les peces inicialment a Europa i en una segona fase a la Xina.

Font: Logisfashion

Per què en 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 resposta ràpida 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, comporta 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 l'obsolescència corresponent, que produeix la depreciaió ràpida 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 condueix a la necessitat de reduir costos, evitant la realització de determinades inversions; i, finalment, per la complexitat creixent dels productes i processos productius (Barreyre, 1988).

Avui dia i cada vegada amb més freqüència, les empreses se centren en les competències essencials que tenen i subcontracten les activitats no bàsiques a proveïdors especialitzats que puguin oferir un millor avantatge competitiu en aquesta baula de la cadena de valor. Així, les organitzacions tendeixen a potenciar-ne substancialment els 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 resultats millors 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 més bé, d'una manera més ràpida i més eficientment. Per sobreviure, les empreses tradicionals no tindran cap altra opció que la de fragmentar-se i prendre una decisió definitiva sobre el negoci en el qual s'han de centrar. Hauran de decidir quines són les activitats de la cadena de valor que els ofereixen un avantatge clar i subcontractar tota la resta en funció de les necessitats. Es tracta de reduir al mínim indispensable els actius i aconseguir millors resultats amb menys recursos.

Per tant, neixen oportunitats noves per a aquelles empreses especialitzades en una 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 l'activitat logística. Amb aquesta premissa sorgeixen els operadors logístics, proveïdors especialitzats capaços d'oferir, gràcies al grau elevat 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 característiques principals 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 incloure unes altres 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 de definir la subcontractació estratègica i comprendre'n el significat.
4. Emmarcar la subcontractació logística com a opció estratègica.
5. Definir les motivacions que porten una organització a subcontractar les activitats logístiques.
6. Establir els avantatges i els inconvenients de la subcontractació logística.

1. Concepte de *subcontractació*

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

Inicialment, el terme *outsourcing* es feia servir per a referir-se a la contractació per part d'una empresa de tots els seus serveis informàtics a un tercer, especialitzat en la prestació d'aquests, encara que avui dia remet a l'externalització de tot tipus d'activitats.

En aquest sentit,

la subcontractació té lloc quan una empresa (contractista, principal, compradora o client) encarrega a una altra (subcontractista, subministradora o proveïdora) que dugui a terme determinades activitats o serveis (Fernández Sánchez, 1995, pàg. 149).

1.1. Motivacions per a subcontractar

Tradicionalment, la motivació bàsica que ha portat una empresa a optar per la subcontractació ha estat **reduir costos**. En aquest sentit, hem de destacar que els costos fixos que havia de suportar l'organització quan desenvolupava certa activitat internament passen a ser costos variables quan la subcontracta i externalitza a un tercer, amb els 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, tant si aquest és esperat com si no ho és.

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

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, vegem dos conceptes importants per a poder definir correctament la subcontractació estratègica: el concepte de **cadena de valor empresarial** i el concepte de **competència distintiva** o *core business*.

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

2.1. La cadena de valor empresarial

Per tal de desenvolupar l'activitat empresarial, tota organització s'organitza en una sèrie d'activitats que constitueixen la seva denominada *cadena de valor*, model proposat per Michael E. Porter (1987, pàg. 55) i que mostrem a continuació en la figura 1:

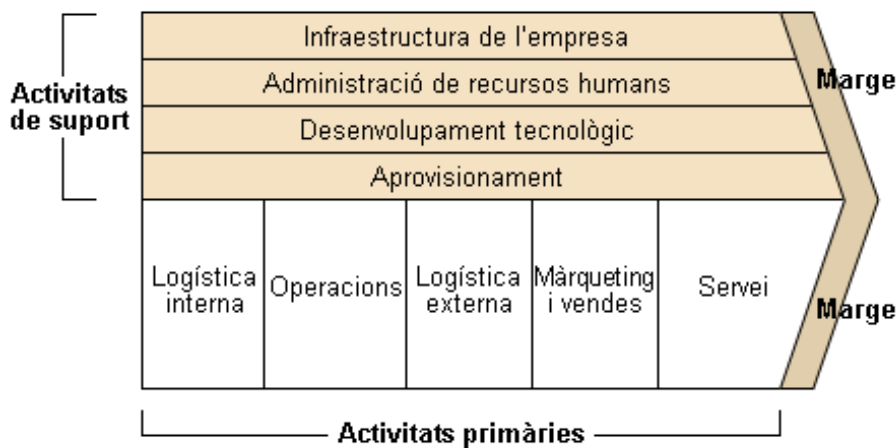


Figura 1. La cadena de valor. Font: Porter (1987, pàg. 55)

Aquest model distingeix entre activitats primàries, que 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 els recursos humans, el proveïment, la tecnologia i la infraestructura de gestió (com la direcció general, la comptabilitat i les finances).

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

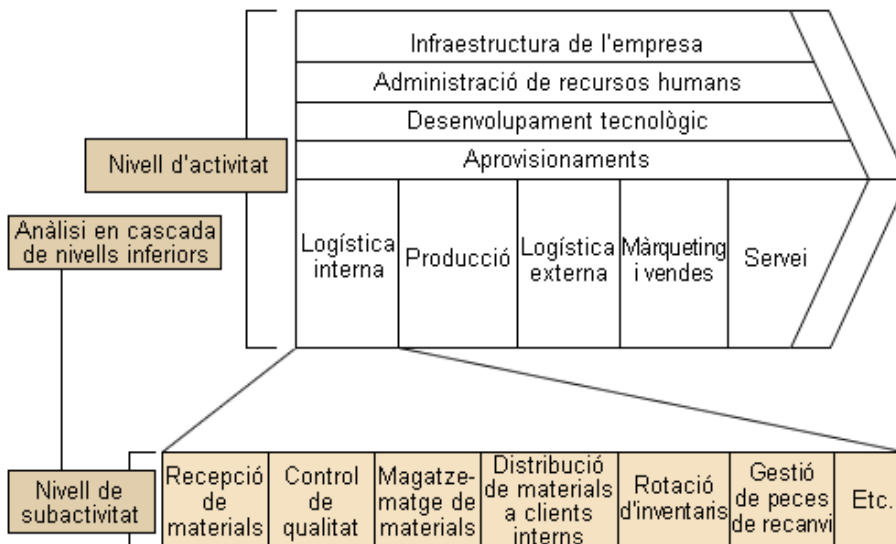


Figura 2. Nivells d'avaluació de les activitats rellevants de la cadena de valor empresarial. Font: McIvor (2000, pàg. 31)

2.2. Competències distintives

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 quins són necessaris per a satisfer el client i quins contribueixen més a donar valor a l'empresa (Bueno Campos, 1996, pàg. 267).

Determinar les activitats en què l'empresa té o pot tenir un avantatge competitiu en permetrà identificar les competències distintives.

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

Les competències distintives d'una empresa consisteixen en alguna cosa més que tenir la tecnologia apropiada o les habilitats productives necessàries per a obtenir un producte acabat competitiu; es refereixen a l'aprenentatge de l'organització sobre com es fa servir i s'integra aquesta tecnologia i com es coordinen aquestes habilitats. Són la base sobre la qual se sosté 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 una cosa duradora que es pot adaptar 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 passa a ser l'objectiu prioritari el fet de no perdre posició competitiva.

Competitivitat

Les tecnologies i les habilitats es poden adquirir, però la capacitat de l'organització per a aprendre i coordinar-se és una cosa que 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 al resultat global assegurant el màxim 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 estratègies centrant-se en un nombre no gaire elevat de competències corresponents al nucli del seu negoci. A més, a causa de la major complexitat, la major especialització i les noves capacitats tecnològiques, els proveïdors externs poden ara dur a terme moltes activitats a un cost més baix 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 esforços al llarg de la cadena de valor (Quinn i Hilmer, 1995).

Bibliografia

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

O la traducció castellana:

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

Segons aquesta idea, les organitzacions haurien de crear unes quantes aptituds bàsiques ben seleccionades que siguin importants per als clients i en què 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 què no sempre cal ser el millor (Quinn i Hilmer, 1995, pàg. 54).

Així, la subcontractació estratègica comporta el següent:

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

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

2.3.1. Característiques de la subcontractació estratègica

A diferència de la subcontractació tàctica o tradicional, les motivacions bàsiques de la qual es refereixen a la reducció de costos, a la falta de capacitat productiva a curt termini o a l'escassetat o l'absència de les entrades necessàries, una organització opta per la subcontractació estratègica, principalment, **per a trobar flexibilitat** amb la intenció de ser més adaptable als canvis de l'entorn.

Un altre desencadenant estratègic per a subcontractar activitats és el desig d'augmentar la rapidesa de resposta de l'empresa, com a 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 una activitat determinada, ofereix una qualitat més elevada (del producte, el servei i el lliurament) que la que l'empresa coordinadora podria aconseguir tota sola. L'empresa que subcontracta pot disposar així d'aquest saber fer (*know-how*) altament especialitzat.

A més, la subcontractació estratègica dispersa el risc de l'empresa entre diversos proveïdors, i aquesta no ha d'invertir en totes les capacitats de producció, que s'actualitzen constantment. Molt poques empreses poden guanyar, simultàniament, un avantatge competitiu en totes les activitats de la seva cadena de valor; però especialitzant-se en unes quantes activitats, en poden augmentar les oportunitats de generar avantatge competitiu real (Alexander i Young, 1996, pàg. 116).

En resum, els desencadenants de la subcontractació estratègica serien els següents:

- Aconseguir més flexibilitat estructural.
- Aconseguir més rapidesa de resposta.
- Centrar la inversió i les competències en les activitats distintives.

Estratègia de subcontractació

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

- Aprofitar les millors habilitats dels proveïdors (accés al saber fer especialitzat).
- Augmentar la qualitat (del producte, el servei i el lliurament).

Actualment, se subcontracten també les denominades *activitats perifèriques* (com la neteja o la seguretat, que generalment s'externalitzen), les quals lògicament no són activitats clau per a l'empresa principal. Aquest tipus de subcontractació no es considera, per tant, com a subcontractació estratègica; observeu que no té les característiques que comentem aquí.

Segons Quinn i altres (1990, pàg. 81), la subcontractació estratègica aporta nombrosos avantatges per a l'empresa: accés a economies d'escala, flexibilitat, habilitat de centrar-se en les activitats especialitzades que romanen 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 que els proveïdors són considerats com a socis col·laboradors, la qual cosa es basa en una relació de confiança i de treball en equip. En aquest sentit, s'han d'establir vincles de col·laboració a llarg termini que garanteixin una estabilitat i puguin fomentar la solidesa de la relació.

Podríem definir la subcontractació estratègica així:

Vincle a llarg termini relacionat amb el desenvolupament d'unes activitats o tasques determinades (no essencials per a l'empresa) per part de professionals especialitzats que, amb el temps, es convertiran 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 en l'exterior d'activitats, fins i tot aquelles 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

"Decisión que adopta la empresa de no asumir el desempeño de una determinada actividad, recurriendo al mercado o al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollarla. La exteriorización puede referirse a aquellas actividades que ya se estuvieran desarrollando en la empresa, o a actividades totalmente nuevas, para las cuales la empresa no crea conveniente desarrollar los medios necesarios para desarrollarlas."

Canet Giner i altres, 2000

"Decisión estratégica que supone la contratación externa de determinadas actividades no estratégicas de la empresa, necesarias para la fabricación de bienes o prestación de servicios, mediante el establecimiento de acuerdos o contratos con las empresas más capacitadas para realizar dichas actividades con el fin de mejorar la ventaja competitiva."

Espino Rodríguez, 2002

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

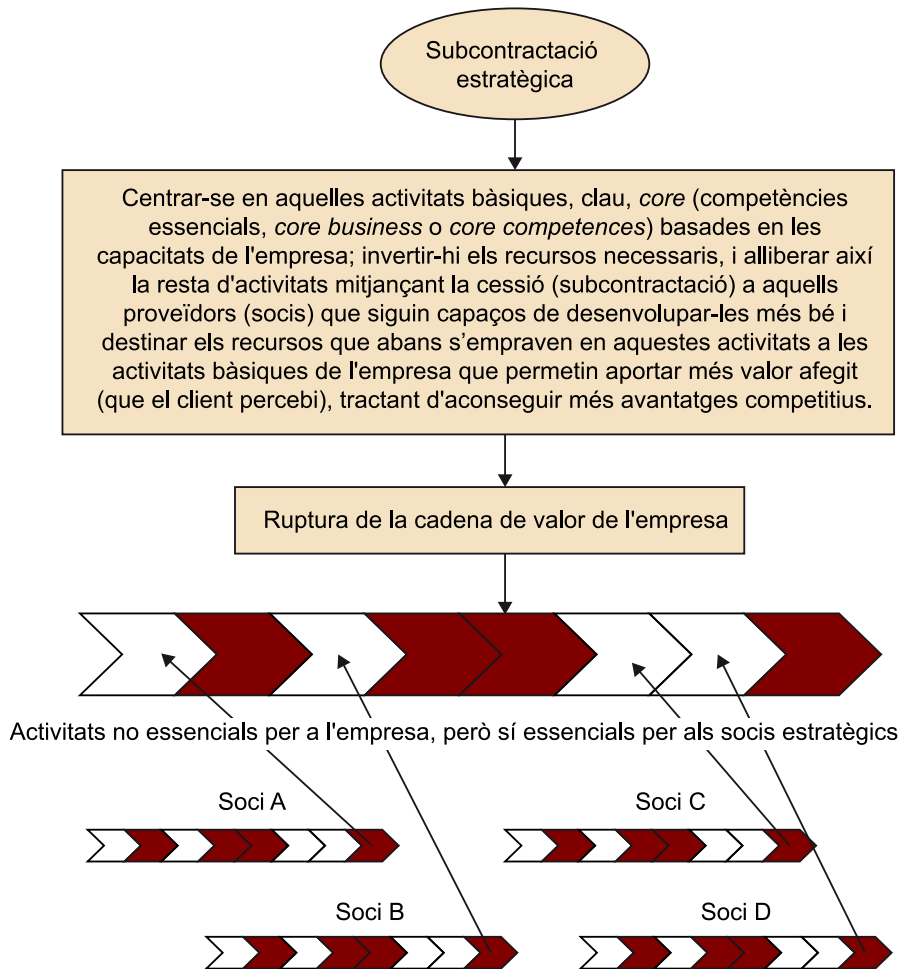


Figura 3. La ruptura de la cadena de valor com a conseqüència de la subcontractació
 Font: elaboració pròpia

Com a resum, recollim les diferències entre la subcontractació tàctica o tradicional i la subcontractació estratègica en la taula 1:

	Subcontractació tàctica	Subcontractació estratègica
Abast	Abast tradicional: té un objectiu exclusivament tàctic.	Abast estratègic: va més enllà de l'operativa diària de les empreses.
Durada	A curt i mitjà termini, caracteritzada per un marcat caràcter transitori.	La durada s'estableix sobre la base d'una continuïtat de la relació, és a dir, a llarg termini.

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

	Subcontractació tàctica	Subcontractació estratègica
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 relació és l'habitual entre client i proveïdor, en el sentit més estricte de l'expressió, per la qual cosa no s'implanta en cap cas una política de col·laboració estreta.	Es fomenta una relació de dependència mútua profunda. Es poden organitzar complementàriament, malgrat que siguin entitats diferenciades fiscalment i financerament.

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

Per tant, aquelles activitats que no es puguin considerar 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-ne així la 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 correspon al terme anglosaxó *third-party logistics* o 3PL) forma 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 generalment de manera més o menys esporàdica, 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 respecte de l'anterior la capacitat per part del proveïdor de serveis logístics de dur a terme funcions múltiples i el fet que hi sol haver una relació formal (contractual) a llarg termini entre el proveïdor del servei i el client.

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

Per tant, es podria definir la subcontractació logística com la 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 incrementat les seves capacitats unint esforços amb firmes consultores i proveïdors de tecnologia, la qual cosa dóna lloc a una combinació que pugui proporcionar una estratègia internacional i oferir un ventall ampli de serveis logístics que cobreixin no només les tasques tradicionals, com emmagatzematge i transport, sinó també la gestió i optimització de la cadena logística del client. Han aparegut així el que s'ha anomenat en l'àmbit professional *proveïdors 4PL*, els quals tracten de posicionar-se com una extensió del client, i proporcionar una perspectiva diferent, coneixements, experiència i tecnologia, treballant amb l'empresa per a aconseguir no només 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 i l'ús d'actius (magatzems, sistemes de transport, etc.) 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 la dependència obligada 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 (ACCIÓ, 2008).

Aquesta col·laboració implica un alt nivell d'integració, la qual cosa no sempre resulta fàcil, per això la majoria de relacions encara no són 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 estarien immerses en la nova fase logística, d'integració creixent i control de les cadenes de subministrament. Per contra, per a les pimes el camí que han de recórrer és encara llarg i amb obstacles importants, com els de no tenir l'escala ni els recursos necessaris per a assumir els costos d'una nova organització logística (ACCÍÓ, 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 en el sud de l'Àfrica mitjançant l'adopció del model 4PL.



Les empreses tractaven de reduir els costos i la complexitat en el sud de l'Àfrica (que comprenia la distribució a Sud-àfrica, Botswana, Namíbia, Lesotho i Swazilàndia), al mateix temps que es pretenia millorar el servei al client, integrant les 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 aconseguir aquest objectiu mitjançant un procés en tres etapes que es duria a terme al llarg de tres anys. Durant la fase inicial de disseny de la xarxa, un equip conjunt de totes dues companyies, en estreta col·laboració, va definir una visió detallada de la futura xarxa de distribució d'Unilever. El plantejament es caracteritzava per un nombre menor de 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 de l'Àfrica d'Unilever havia millorat en gran manera l'eficiència i la integració de la xarxa de distribució. El projecte ha aportat avantatges importants 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 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: <http://www.accenture.com/es-es/Pages/success-unilever-logistics-generate-value.aspx>.

Dins de la gestió logística global, la subcontractació és una opció més que té l'empresa, que no té per què ser adequada sempre. 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 unes condicions determinats i requereix que se segueixin certs procediments.

Generalment, l'externalització d'activitats logístiques es duu a terme per raons semblants a les de la subcontractació de les altres activitats de l'empresa. Normalment, s'ha basat en consideracions de costos. Tanmateix, durant els darrers anys, s'ha produït un canvi profund en aquest sentit, de manera que la força

impulsora té avui un sentit més estratègic generalment. Per això, els casos en què el proveïdor de serveis logístics i el client col·laboren estretament són de dia en dia menys excepcionals, ja que les empreses tenen un enfocament de la subcontractació logística cada vegada més estratègic, i no la veuen tant com una simple via per a cobrir deficiències o mancances.

Algunes de les forces principals que poden impulsar a subcontractar la logística són les següents:

- Demandes creixents dels clients. La importància del nivell de servei al client com a avantatge competitiu fa que calguin, per exemple, temps de resposta més curts per a les comandes.
- 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 els inventaris més ràpidament, etc.
- Necessitat d'una producció més flexible per a aconseguir adaptar-se ràpidament als canvis del mercat, de l'entorn, de la tecnologia, etc.
- Concentració en les competències distintives 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 subcontractar la logística, la globalització de l'economia n'és considerat un dels més prominents. El creixement continu dels mercats globals i la proliferació de fonts d'aprovisionament externes han plantejat exigències creixents a la funció logística, perquè s'han generat cadenes logístiques més complexes. La manca de coneixements específics sobre els clients i sobre les infraestructures dels països de destinació sovint ha forçat 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 amb una estructura seqüencial, això no significa que s'hagi de produir necessàriament de manera lineal, ni que calgui que hagi acabat una fase perquè comenci la següent. Com podeu apreciar en la figura 3, és habitual tornar enrere en algunes de les etapes, o fins i tot saltar-ne alguna si es considera convenient.

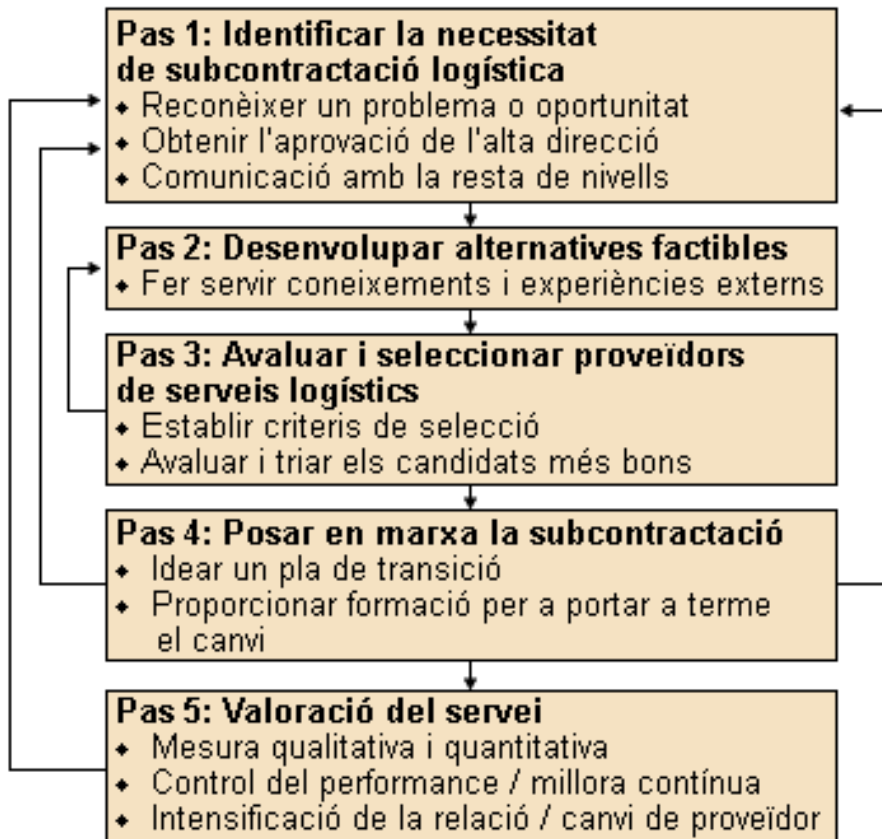


Figura 3. Procés de subcontractació logística. Font: adaptat de Sink i Langley Jr. (1997, pàg. 175)

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

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

- Quin problema volem resoldre?
- Quins resultats esperem? Quins són els riscos? Són acceptables?
- Coincideix la subcontractació amb la missió i l'estratègia corporativa?
- És el moment adequat?
- Què fa la competència? Li funciona bé?
- Com afectarà la subcontractació l'organització de l'empresa?
- Ens permetrà la subcontractació que ens concentrem millor en les nostres competències essencials?
- Com impactarà la decisió en el servei al client?

B. Pas 2. Desenvolupar alternatives factibles

Una vegada que ha decidit que convé subcontractar els serveis logístics, l'empresa ha de dur a terme una anàlisi del seu sistema logístic actual, en què es defineixin clarament els elements constitutius: costos associats al sistema logístic actual, nivell de servei aconseguit amb aquest, disseny dels fluxos d'informació, etc. Aquesta anàlisi ha de permetre desenvolupar un *projecte de subcontractació*, ajustat evidentment a l'estratègia i l'entorn de l'empresa, que defineixi el nou sistema logístic basat en la subcontractació.

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

Aquesta fase del procés s'ha d'iniciar establint els criteris de selecció dels proveïdors potencials de serveis logístics, entre els quals destaquen com els més habituals els relacionats amb aspectes com la qualitat, el cost i la capacitat (oferta d'una àmplia varietat de serveis, una extensa cobertura geogràfica, la utilització d'equips especialitzats, etc.). Tanmateix, 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 per part dels proveïdors de serveis logístics, i no únicament el preu, ja que el baix cost es considera important només si aquells requisits se satisfan. En alguns casos, fins i tot, uns altres factors o objectius com la flexibilitat del sistema o el nivell de servei aconseguit podrien arribar a compensar un cert augment del cost respecte d'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 l'empresa i el proveïdor de serveis logístics acorden la definició completa del sistema logístic i el procés d'implantació que cal seguir; en alguns casos, fins i tot es duu a terme una prova pilot.

E. Pas 5. Avaluació del servei

L'empresa avalua econòmicament el projecte estudiant els costos logístics i 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 uns altres beneficis que compensin aquest increment, com per exemple alliberar capitals per la venda d'instal·lacions o equips, o augmentar 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*, conceptes que sovint es confonen i s'utilitzen indistintament, ja que subcontractar a tercers pot significar qualsevol d'aquestes dues opcions.

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

Tanmateix, 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 com:

"L'empresa que, per encàrrec del seu client, dissenya els processos d'una o 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 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 els 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 algunes ocasions, aquestes empreses han estat el germen d'alguns dels operadors logístics presents en el mercat actualment.

Malgrat la dificultat d'establir una tipologia clara d'operadors logístics, podem fer una primera distinció atenent la cobertura sectorial i el tipus de gestió de la cadena logística que realitzen.

Així, es pot tractar d'un proveïdor generalista (que inclou tot tipus de sector econòmic) o especialista (que està dedicat a un tipus de sector determinat), i en qualsevol de les dues variants pot gestionar la cadena logística integralment –duent a terme totes les funcions pròpies de la logística integral, des dels aprovisionaments fins a la distribució física– o parcialment –si està especialitzat en alguna de les parts de la cadena de subministrament– (Aguilar, 2001).

Àmbit d'actuació		Cobertura del 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 a partir de factors diversos (Aguilar, 2001):

- Segons el tipus de procés. En aquest sentit, es pot parlar d'una *logística dedicada* –aquella en què el servei prestat al client és exclusiu, d'acord amb un disseny a mida– o d'una *logística compartida* –aquella en què 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 in-company* –aquella que es fa a les dependències de l'empresa que contracta el servei, que cedeix una part de les seves instal·lacions– i *logística 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 com a 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.

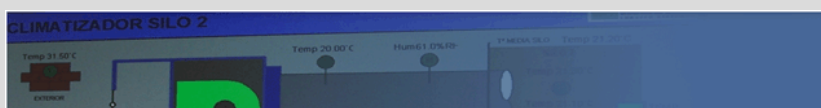


La seva localització en la població de Rubí (Barcelona) li proporciona una posició estratègica òptima (a 20 km de la ciutat de Barcelona, a 20 km del port de Barcelona, a 30 km de l'aeroport del Prat de Llobregat i en un enclavament viari excel·lent de l'autopista A-7), a més d'una ubicació molt propera 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.

L'objectiu principal és proporcionar les eines necessàries per a millorar la posició competitiva dels tres clients en el mercat, i cobrir-ne les necessitats quant a qualitat, serveis, capacitat, flexibilitat i costos.

A la fi de la dècada dels noranta, quan es va crear Disalfarm, no hi havia operadors logístics especialitzats en la indústria farmacèutica. Aquest sector requereix unes instal·lacions molt específiques que garanteixin l'emmagatzematge òptim 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 de rigor en les dates de caducitat i un control absolut de l'etiquetatge dels fàrmacs envasats.

Així, les instal·lacions de Disalfarm posseeixen un sistema de climatització que garanteix que en els magatzems no se sobrepassaran mai els 25 °C, temperatura a partir de la qual alguns medicaments poden perdre algunes de les propietats.



Actualment, la indústria farmacèutica està optant cada vegada més per l'externalització de l'activitat logística, per la qual cosa hi ha, en aquest sentit, una demanda potencial d'empreses noves 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. No obstant això, Disalfarm té encara un gran avantatge en relació amb les competidores ja que, per exigència de les tres empreses fundadores i dels clients, en el moment que es va crear es van marcar uns estàndards de qualitat molt elevats, que van superar fins i tot els exigits per la legislació vigent.

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

Independentment de la modalitat, el ventall de possibles serveis oferts pels diferents tipus d'operadors logístics és ampli i inclou, en alguns casos, 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 molta competència i poca lleialtat, per la qual cosa els operadors logístics han sentit 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 d'eliminar-los adequadament. La major part de les empreses no centren els esforços en la logística inversa, per la qual cosa consideren la subcontractació com una solució d'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 –incloent-hi reaprovisionament de matèries primeres i components a planta en mode just a temps o *just in time*–, etiquetatge i embalatge o altres serveis de valor afegit). Brinda 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, ja que això en limitaria el mercat i les possibilitats de creixement. Si hi ha un producte de la companyia amb un bon saber fer, 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 un determinat projecte concret (funcionant com una consultoria logística), l'adaptació d'un servei a la mida d'un client no els obliga a treballar en exclusiva per a aquest client.



Motivacions per a contractar els seus serveis

Atesa la major 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-les gestionar de manera òptima. A més, cada vegada més els clients consideren que la logística és un factor clau per a aconseguir el tan preuat avantatge competitiu, per la qual cosa l'accés a un proveïdor logístic especialitzat és un dels motius principals 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 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 què sí que és el motiu principal que condueix una empresa a plantejar-se 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 aquells que valoren altres aspectes més estratègics per subcontractar, perquè el valor que la companyia els aporta és altíssim. Un operador logístic realment pot aportar valor als seus clients quan subcontracten la totalitat o una part important de la cadena de subministrament.

Si la companyia gestiona, per exemple, tota la logística d'un fabricant de consum (client estàndard), el valor aportat és molt elevat, ja que aquest es pot centrar en les seves activitats clau (dissenyar, fabricar o vendre, segons el cas) sense preocupar-se de la cadena de subministrament, la qual gestionada de manera òptima per un proveïdor especialitzat té un impacte econòmic molt important i l'estalvi de costos 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, n'ha de ser el *partner* per a poder desenvolupar de manera òptima una solució logística a mida a partir d'un coneixement profund d'aspectes clau com l'organització, l'estratègia o la cultura del client, i s'estableixen, en conseqüència, estrets vincles de col·laboració.



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

- 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 del client excel·lent: ser-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 produït resultats molt diferents. D'una banda, per a moltes empreses, aquesta subcontractació s'ha convertit en una font d'estalvi de costos, un avantatge competitiu i millores en el servei al client. Tanmateix, en altres casos, ha comportat una sèrie 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 avantatges principals de la subcontractació d'activitats logístiques, podem destacar-ne els següents:

- Reducció de costos en les funcions logístiques com a conseqüència d'una especialització més gran de les empreses subcontractades i de les sinergies que aquestes poden aconseguir a l'hora d'utilitzar 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 l'accés a una tecnologia puntera 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.

De vegades, es considera que la subcontractació millora el coneixement i aclareix els costos logístics. Davant de la dificultat d'avaluar els costos logístics quan les activitats són internes, justificar periòdicament l'import que factura l'operador logístic serveix per a controlar els serveis prestats i els costos associats (Institut Cerdà, 1995).

L'augment de la complexitat en la manipulació dels productes fa que augmentin les necessitats d'especialització logística: cadena de fred, embalatges especials, llançament de promocions, etc. Exigeix, per tant, uns mínims d'inversió en instal·lacions, difícilment assumibles per moltes empreses.

En definitiva, la subcontractació incrementa la flexibilitat de l'empresa i agilita l'organització davant de possibles fluctuacions del mercat, convertint costos fixos en costos variables.

Tanmateix, a mesura que les empreses han experimentat relacions de subcontractació logística s'han fet palesos els inconvenients principals 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 una certa pèrdua

d'informació important i una incertesa sobre el nivell de servei que ofereix l'operador logístic.

- Dificultat per a integrar els sistemes d'informació entre les companyies, fet que provoca una comunicació pobre i una manca de coordinació entre ambdues.
- De vegades, l'empresa considera que el cost, el temps o l'esforç no es redueixen com esperava com a resultat de la col·laboració.
- No escollir adequadament el proveïdor, la qual cosa pot provocar una manca d'entesa entre les parts sobre el treball que cal realitzar. Aquest error de valoració pot arribar a tenir fortes conseqüències si es té en compte que quan se subcontracta se cedeix d'alguna manera la imatge de l'empresa a un tercer, amb tot el que això implica.
- Conflictes de tipus laboral per part del personal de l'empresa, ja que en alguns casos l'externalització redueix 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 perseguits per 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 s'han d'externalitzar, nivell de servei exigít...) o establir un sistema de selecció del proveïdor de serveis logístics inadequat.
- Una execució inadequada del mateix procés. No obstant això, en aquest sentit cal tenir en compte que, en general, el risc de problemes operatius externs (avaries, accidents, incendis, robatoris...) d'un sistema logístic subcontractat és similar al d'un sistema propi, si bé els riscos interns (errors de *picking*, rutes no optimitzades...) 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 subcontractar la logística, no exclusivament per a reduir costos o per a cobrir deficiències o mancances, sinó també per a resoldre altres motivacions estratègiques.

Així, igual que en el cas d'unes 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.

Com que se centren en les seves competències distintives, les organitzacions aposten per proveïdors (socis col·laboradors) que són especialistes en una funció empresarial determinada (la competència distintiva dels quals és, precisament, aquesta activitat), cosa que els permet accedir a un saber fer 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 una resposta més ràpida als 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 avantatges molt interessants a les organitzacions que opten per contractar-los.

Activitats

1. Per a poder respondre a les preguntes que vénen a continuació, consulteu la pàgina web de les empreses següents:

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

a) Quines d'aquestes empreses es poden considerar operadors logístics?

b) Quines diferències principals hi ha entre l'empresa Disalfarm i l'empresa Fitotrans?

2. Intenteu classificar els operadors logístics següents a partir del seu àmbit d'actuació i de 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 del sector	
		Generalista	Especialista
Gestió de la cadena logística	Integral		
	Parcial		

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

C. J. Langley Jr. (2009). *The state of logistics outsourcing. 2009 third-party logistics. Results and findings of the 14th annual study*. Capgemini Consulting, Georgia Institute of Technology, Oracle i Panalpina.

4. UNO (Organització Empresarial de Logística i Transport) neix el 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 sota 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 afirmacions següents són vertaderes o falses (V/F), i justifiqueu breument la resposta en aquest últim cas:

a) La subcontractació és la compra a un proveïdor dels factors productius necessaris per a fer l'activitat productiva.

b) Posseir 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 organització.

d) La subcontractació logística permet a l'empresa concentrar-se en les competències essencials o core competences.

- e) La logística dedicada es refereix al fet que els serveis prestats per un operador logístic al client formen part del 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 està oferint 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 un grau d'integració elevat amb les cadenes logístiques dels clients i tractar de posicionar-se com una extensió d'aquests clients, proporcionant-los els coneixements, l'experiència i la tecnologia que tenen.
- j) La subcontractació logística incrementa la flexibilitat de l'empresa i crea agilitat organitzativa davant 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 que hi ha al mercat es poden considerar operadors logístics? Quins són els factors principals que els diferencien?

5. Quins són els avantatges principals 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 per part d'una organització per a fer front a les seves necessitats empresarials.

b) Vertadera.

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) Vertadera.

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

f) Vertadera.

g) Falsa. Hi ha proveïdors de serveis logístics als quals no es pot considerar pròpiament operadors logístics.

h) Vertadera.

i) Vertadera.

j) Vertadera.

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 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 de col·laboració estreta. 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 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 canvi profund en aquest sentit, de manera que la força impulsora avui dia té, en general, un sentit més estratègic. Per això, els casos en què proveïdor de serveis logístics i 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 als quals no es pot denominar pròpiament *operadors logístics*, però que, no obstant això, són molt utilitzats habitualment per les empreses, com és el cas dels emmagatzemistes i transportistes l'oferta de serveis dels quals és bastant reduïda. Un operador logístic ofereix un servei molt més ampli: per encàrrec del client dissenya els processos d'una o diverses fases de la 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 això 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 els clients dels béns i dels serveis addicionals acordats en relació amb aquests béns i serveis, i n'és l'interlocutor directe.

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

- Reducció de costos en les funcions logístiques com a conseqüència d'una especialització més gran de les empreses subcontractades i de les sinergies que aquestes poden aconseguir en 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 punta especialitzada.
- Permet a l'empresa concentrar-se en les competències essencials o *core competences*.
- L'ús d'operadors logístics millora l'adaptabilitat en mercats canviants i incerts.

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

Els inconvenients principals que presenta són similars 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 una certa pèrdua d'informació important i incertesa sobre el nivell de servei que està oferint 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 elles.
- 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 el treball que s'ha de fer. Aquest error de valoració pot arribar a tenir conseqüències importants si es té en compte que en subcontractar s'està cedint d'alguna manera la imatge de l'empresa a un tercer, amb tot el que això implica.
- Conflictes de tipus laboral per part del 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 *f* Model d'organització de les activitats d'una empresa, proposat per Michael Porter, l'anàlisi de la qual ha de permetre conèixer en quines activitats es té més o menys capacitat per a competir.

competència distintiva *f* Activitats que generen valor i en què l'organització posseeix o pot posseir un avantatge competitiu.

core business o core competence Vegeu **competència distintiva**.

externalització *f* Vegeu **subcontractació**.

logística dedicada *f* Aquella en la qual el servei prestat al client ho és en exclusiva, d'acord amb un disseny a mida.

operador de veta *m* Vegeu **operador especialista**.

operador especialista *m* Operador especialitzat en regions concretes, determinades classes de productes o serveis específics.
sin. **operador de veta**

operador logístic *m* Empresa que per encàrrec del client dissenya els processos d'una o diverses fases de la 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 això 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 els clients dels béns i dels serveis addicionals acordats en relació amb aquests béns i serveis i n'és l'interlocutor directe.

outsourcing Vegeu **subcontractació**.

subcontractació *f* Cessió o delegació en una organització externa de certes activitats que anteriorment es desenvolupaven internament en l'empresa.
en outsourcing

subcontractació estratègica *f* Delegació en una organització externa d'aquelles 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 recerca de més flexibilitat.

subcontractació logística *f* 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.
en third-party logistics
sigla **3PL**

subcontractació tàctica *f* 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.
sin **subcontractació tradicional**

subcontractació tradicional *f* Vegeu **subcontractació tàctica**.

third-party logistics Vegeu **subcontractació logística**.

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 subcontractación 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. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

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

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

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

Langley Jr., C. J. (2009). *The state of logistics outsourcing. 2009 third-party logistics. Results and findings of the 14th annual study*. 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, estiu). "Third-party logistics usage: An assessment of propositions based on previous research". *Transportation Journal* (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). [Traducció al castellà: (1995, juliol-agost). "El outsourcing estratègic". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 67, pàg. 54-65).

Rueda, B. (1995). "Outsourcing, de la acció tàctica a la iniciativa estratègica". *Harvard Deusto Business Review* (vol. 65, núm. 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, novembre-desembre). "La cadena de suministro: una visión hacia el futuro". *Harvard Deusto Business Review* (pàg. 54-63).

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

