

# La subcontratación logística

Laura Guitart Tarrés  
Ana Núñez Carballosa

PID\_00188302



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	9
<b>1. Concepto de subcontratación</b> .....	11
1.1. Motivaciones para subcontratar .....	11
<b>2. De la subcontratación táctica o tradicional a la subcontratación estratégica</b> .....	12
2.1. La cadena de valor empresarial .....	12
2.2. Competencia distintivas .....	13
2.3. La subcontratación estratégica .....	14
2.3.1. Características de la subcontratación estratégica .....	15
<b>3. La subcontratación logística</b> .....	19
3.1. Concepto de subcontratación logística .....	19
3.2. Proceso de subcontratación logística .....	21
3.3. Evolución de la oferta de servicios logísticos. Del transportista al operador logístico global .....	23
3.4. Ventajas e inconvenientes de la subcontratación logística .....	27
<b>Resumen</b> .....	30
<b>Actividades</b> .....	31
<b>Ejercicios de autoevaluación</b> .....	31
<b>Solucionario</b> .....	33
<b>Glosario</b> .....	35
<b>Bibliografía</b> .....	36



## Introducción

Logisfashion es un operador logístico especializado en el sector textil, creado en 1996 con el objetivo de suplir una necesidad latente en el espectro logístico español. Si bien en el resto de Europa la existencia de operadores logísticos especializados en el manejo de prendas era usual, en España, hasta esa fecha, no existía ninguna empresa que pudiera ofrecer este servicio de forma especializada.



La empresa nace como un proyecto de tres estudiantes de MBA. El plan de empresa desarrollado fue escogido para presentarlo en una reunión con posibles inversores interesados en captar nuevas ideas de negocio. En octubre de 1996 se constituyó oficialmente Logisfashion, S. A., con la participación de los tres emprendedores, el operador logístico BSL y cuatro inversores privados.

La misión de este operador es “convertirse en el socio tecnológico y logístico de nuestros clientes ofreciéndoles, a través de un estudio de su cadena de suministro, servicios de alto valor añadido que logren la mejora de la eficiencia de sus operaciones logísticas, con el consiguiente ahorro de costes y mejora en la competitividad”.



En la actualidad la empresa cuenta con seis almacenes totalmente equipados para la manipulación y distribución textil, situados en Santa María de Palautordera (Barcelona, España), Cabanillas del Campo (Guadalajara, España), Santiago de Chile (Chile), México DF (México), Shanghai y Shenzhen (China). Estos seis centros logísticos cuentan con más de 80.000 m<sup>2</sup> de superficie y una capacidad total de almacenado de 3.000.000 de prendas colgadas.

Los servicios que ofrece Logisfashion cubren todas las operaciones de acabado de las prendas, desde que se fabrican hasta la distribución a tiendas. De esta manera, el cliente sólo debe preocuparse de aquello que constituye la base de su negocio (el diseño, las compras/producción y la venta), permitiéndole que los recursos de la empresa y el personal de la misma no estén inmovilizados en almacenes sino que se puedan dedicar al crecimiento.

Su oferta de servicios incluye las siguientes operaciones:

- Control de calidad (engloba también el control de la producción cuando el cliente lo solicita). Incluye control prefabricación y validación de prototipos, test en laboratorios para comprobar propiedades de tejidos y materiales, control y seguimiento durante la fabricación, control de calidad final en fábrica o control de calidad final en plataforma logística del país productor.



- Procesado de prendas: etiquetado, embolsado y planchado.
- Preparación de pedidos (*picking*) por radiofrecuencia.
- Almacenaje y gestión de stocks.
- Distribución de prenda colgada.
- Gestión de devoluciones.
- Sistema informático (Logis XP) programado a medida de las necesidades del cliente. Permite la gestión de entradas unitarias o masivas, stocks, localización y preparación de pedidos, salidas y expediciones, la planificación y control de tareas, el control de transporte y la realización de presupuestos y facturación.
- Logística en países productores. Esta área, en la que se abarca el comienzo de la cadena de suministro junto con el control de calidad, es de una importancia creciente debido a la habitual deslocalización de la producción en este sector. Logisfashion realiza operaciones logísticas en los principales países productores, especialmente en China. Las operaciones más habituales son la consolidación de diferentes proveedores de un país o de varios países diferentes, la preparación de pedidos iniciales o la distribución directa a mercados como el asiático o el americano.

Ante el gran crecimiento de las ventas vía Internet aparecen nuevos retos logísticos asociados a este tipo de transacciones. Para hacer frente a esta necesidad del mercado, Logisfashion ha potenciado su división de *e-commerce logistics* para dar respuesta a las necesidades tanto de la venta en línea de las marcas o *retailers* (normalmente basados en gestionar un stock) como a las necesidades logísticas de los portales que venden saldos (normalmente basados en campañas concretas y muy puntuales con una entrada y salida del producto muy rápida). Estos dos tipos de venta en línea requieren de una logística especial y muy cuidada: gestión de stocks muy precisa, *picking* orientado a pedidos muy pequeños, *packaging* especiales (pequeños y de calidad) y servicios adicionales como sistemas de aviso de estatus o facturación.

### **Clientes**

Logisfashion cuenta entre sus clientes con Inditex, Induyco (El Corte Inglés), C&A, Tommy Hilfiger, Hugo Boss, Hurley, La Perla, Pepe Jeans, Hackett, Adidas o Tutto Piccolo, entre otros. También ha establecido un acuerdo con la compañía asiática Siu, propiedad del grupo Neo-Concept, por el cual se hará cargo de la distribución de las firmas Armand Basi y By Basi, cuya licencia ha adquirido Siu en el 2011. El acuerdo supondrá la distribución de las prendas inicialmente en Europa y en una segunda fase en China.

Fuente: Logisfashion

¿Por qué en los últimos años han proliferado los denominados operadores logísticos dedicados a la gestión de la cadena de suministro de terceras empresas? ¿Por qué una organización decide contratar los servicios de estos operadores logísticos en lugar de desarrollar estas actividades internamente?

Una rápida respuesta a estas dos preguntas es que, por regla general, **no se puede ser el mejor en todo...** ¡Ni tan sólo las empresas mejor gestionadas del mundo!

La demanda de mayor flexibilidad y competitividad que exige la nueva economía globalizada, caracterizada por rápidos e intensos cambios, conlleva que las empresas opten por la externalización de actividades. Según Canet Giner y otros (2000), la desintegración de actividades surge como respuesta de la dirección a un entorno cambiante caracterizado por una aceleración del cambio tecnológico y la correspondiente obsolescencia, que produce la rápida depreciación de los equipos y del *know-how*; por la dificultad de mantener los niveles de rentabilidad en un contexto de crisis, consecuencia de la elevada competitividad, que conduce a la necesidad de reducir costes, evitando la realización de determinadas inversiones; y, por último, por la creciente complejidad de los productos y procesos productivos (Barreyre, 1988).

Hoy en día y cada vez con mayor frecuencia, las empresas se centran en sus competencias esenciales, subcontratando las actividades no básicas a proveedores especializados que puedan ofrecer una mejor ventaja competitiva en ese eslabón de su cadena de valor. Así, las organizaciones tienden a potenciar sustancialmente sus recursos a través de la **subcontratación estratégica**, creando unas pocas aptitudes básicas o *core business* bien seleccionadas, que sean importantes para los clientes y en las que la empresa pueda ser la mejor del mundo; centrando en ellos la inversión y la atención de la dirección y empleando la subcontratación estratégicamente para muchas otras actividades en las que no siempre se necesita ser el mejor (Quinn y Hilmer, 1995). Se trata de reducir al mínimo indispensable los activos y conseguir mejores resultados con menos recursos.

De este modo, cada eslabón de la cadena de valor tradicional se convierte en un negocio potencial. Nuevas empresas especializadas ofrecen actividades que las organizaciones siempre habían considerado propias de su negocio, y las realizan mejor, más rápida y más eficientemente. Para sobrevivir, las empresas tradicionales no tendrán otra opción que la de fragmentarse y tomar una decisión definitiva sobre el negocio en el que centrarse. Deberán decidir cuáles son las actividades de la cadena de valor que les ofrecen una clara ventaja y subcontratar todo lo demás en función de sus necesidades. Se trata de reducir al mínimo indispensable los activos y conseguir mejores resultados con menos recursos.

Por tanto, nacen nuevas oportunidades para aquellas empresas especializadas en determinada función empresarial, como es el caso de la **actividad logística**. Actualmente, las empresas pueden subcontratar, desde las ya tradicionales actividades de transporte o almacenamiento, hasta la gestión integral de toda su actividad logística. Bajo esta premisa surgen los operadores logísticos, proveedores especializados capaces de ofrecer, gracias a su elevado grado de especialización, servicios logísticos de alta calidad.

En este módulo analizaremos la subcontratación de actividades logísticas como opción estratégica que puede aportar valor añadido y mejorar la ventaja competitiva de las empresas, así como las principales características de los denominados operadores logísticos.



## Objetivos

1. Definir el concepto de subcontratación.
2. Analizar la evolución del concepto de subcontratación: a partir de unas motivaciones iniciales básicamente económicas (subcontratación táctica o tradicional) hasta la inclusión de otras motivaciones de carácter estratégico (subcontratación estratégica).
3. Introducir el modelo de la cadena de valor empresarial y definir el concepto de core business, con el objetivo de establecer la definición de subcontratación estratégica y comprender su significado.
4. Enmarcar la subcontratación logística como opción estratégica.
5. Definir las motivaciones que llevan a una organización a optar por la subcontratación de las actividades logísticas.
6. Establecer las ventajas e inconvenientes de la subcontratación logística.



# 1. Concepto de subcontratación

Subcontratación, *outsourcing* o externalización son términos que se utilizan actualmente en referencia a la cesión de ciertas actividades o funciones empresariales a terceros, con el objetivo de satisfacer las necesidades de una organización.

Inicialmente el término *outsourcing* se utilizó para hacer referencia a la contratación por parte de una empresa de la totalidad de sus servicios informáticos a un tercero especializado en la prestación de los mismos, aunque hoy en día, hace referencia a la externalización de todo tipo de actividades.

En este sentido,

la subcontratación tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios (Fernández Sánchez, 1995, pág. 149).

## 1.1. Motivaciones para subcontratar

Tradicionalmente, la motivación básica que ha llevado a una empresa a optar por la subcontratación ha sido la **reducción de costes**. En este sentido debemos destacar que, los costes fijos que debía soportar la organización al desarrollar cierta actividad internamente, al subcontratarla y externalizarla a un tercero, pasan a ser variables, con las consiguientes ventajas que ello comporta.

En el caso de las actividades productivas, la segunda causa por la que se suele optar por la subcontratación es la falta de capacidad productiva para hacer frente a un aumento de demanda a corto plazo, ya sea éste esperado o inesperado.

Van Heemst (1984, pág. 373) añade como tercer desencadenante de la subcontratación, la escasez o ausencia de los *inputs* necesarios para desarrollar determinada actividad empresarial.

A estas tres motivaciones tradicionales para subcontratar ciertas actividades, debemos añadir, en el entorno empresarial actual, otras de carácter más estratégico. Pero antes de ello, veamos dos conceptos importantes para poder definir correctamente la denominada subcontratación estratégica: el concepto de cadena de valor empresarial y el de competencia distintiva o *core business*.

## 2. De la subcontratación táctica o tradicional a la subcontratación estratégica

### 2.1. La cadena de valor empresarial

Toda organización, para el desarrollo de su actividad empresarial, está organizada en una serie de actividades que constituyen su denominada "cadena de valor", modelo propuesto por Michael E. Porter (1987, pág. 55) y que mostramos a continuación en la figura 1:

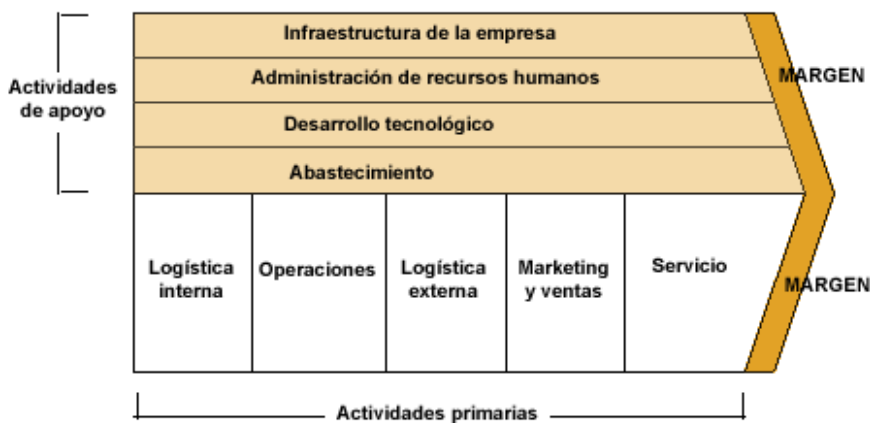


Figura 1. La cadena de valor. Fuente: Porter (1987, pág. 55)

Este modelo distingue entre actividades primarias, las cuales incluyen las funciones de logística, producción, marketing y prestación de servicios asociados al producto, y actividades de apoyo o auxiliares, que son las que proporcionan recursos e infraestructura para llevar a cabo las actividades primarias, como recursos humanos, abastecimiento, tecnología e infraestructura de gestión, como dirección general, contabilidad y finanzas.

La intensidad del análisis de la cadena de valor empresarial puede centrar su interés en un nivel de actividades (como la logística) o de sub-actividades (como el transporte de materiales), en función de las circunstancias particulares de cada organización. En este sentido, McIvor (2000, pág. 31), refiriéndose a la subcontratación, sugiere la posibilidad de analizar la cadena de valor de una empresa a nivel de sub-actividades, tal y como se muestra en la figura 2.

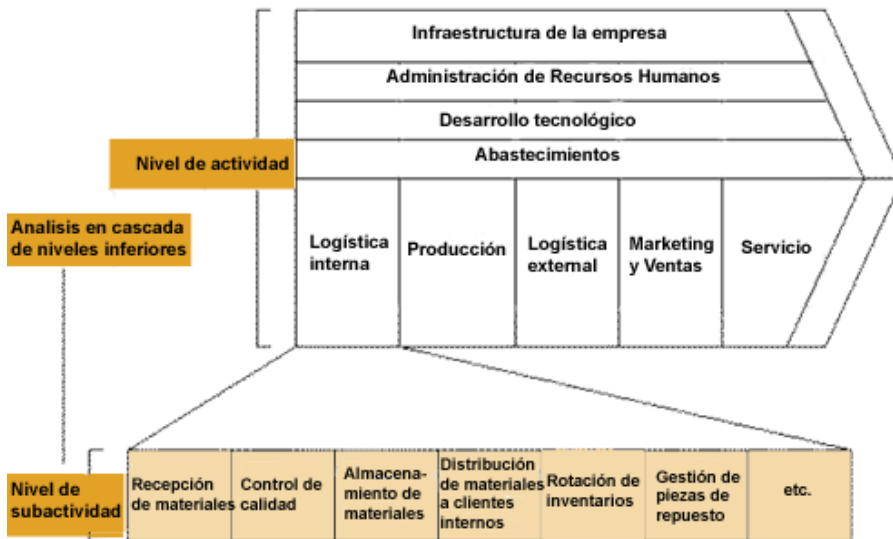


Figura 2. Niveles de evaluación de las actividades relevantes de la cadena de valor empresarial. Fuente: McIvor (2000, pág. 31)

## 2.2. Competencia distintivas

El análisis de la cadena de valor permite conocer en qué actividades se tiene mayor o menor capacidad para competir. Toda organización debería identificar los costes y los rendimientos de cada actividad y establecer las que son necesarias para satisfacer al cliente y las que más contribuyen a la formación de valor para la empresa (Bueno Campos, 1996, pág. 267).

Ello permitirá identificar las competencias distintivas de la empresa, al determinar las actividades en las que posee o puede poseer una ventaja competitiva.

Las actividades que generan valor y son necesarias para establecer una ventaja competitiva por parte de la organización son las denominadas competencias distintivas, básicas o esenciales, *core business* o *core competences*.

Las competencias distintivas de una empresa consisten en algo más que poseer la tecnología apropiada o las habilidades productivas necesarias para obtener un producto final competitivo; se refieren al aprendizaje de la organización sobre cómo se utiliza e integra dicha tecnología y cómo se coordinan dichas habilidades. Son la base sobre la que se sustenta la ventaja competitiva de la empresa, por lo que, ante cambios del entorno, amenazas u oportunidades, el aprendizaje y la coordinación de habilidades es algo duradero que puede adaptarse a estos cambios.

### 2.3. La subcontratación estratégica

La subcontratación ha pasado de ser considerada “únicamente” bajo un prisma económico (decisión basada exclusivamente en la comparación de costes entre los posibles proveedores), a ser también tenida en cuenta bajo consideraciones estratégicas. El objetivo tradicional y único de la subcontratación, que era la reducción de costes, se amplía ahora, pasando a ser el objetivo prioritario no perder posición competitiva.

Hoy en día constituye un imperativo estratégico revisar la concepción tradicional de los negocios y perfeccionar las organizaciones de manera que cada función maximice su contribución al resultado global, asegurando el mayor valor añadido tanto a los clientes internos como a los clientes últimos (Rueda, 1995). Según Canet Giner y otros (2000), la concepción de la subcontratación como proceso estratégico implica el convencimiento, por parte de la empresa, de que “no es posible ser excelente en todo”.

De esta manera, las empresas deberían construir sus estrategias centrándose en un número no muy elevado de competencias correspondientes al núcleo de su negocio. Además, debido a la mayor complejidad, a la mayor especialización y a las nuevas capacidades tecnológicas, los proveedores externos pueden ahora llevar a cabo muchas actividades a un coste menor y con un valor añadido mayor de lo que puede hacerlo una empresa totalmente integrada (Quinn y Hilmer, 1995). Estos proveedores, al especializarse en las destrezas y tecnologías específicas que fundamentan un único elemento de la cadena de valor, pueden llegar a ser más competentes en dicha actividad que prácticamente cualquier empresa que disperse sus esfuerzos a lo largo de la cadena de valor (Quinn y Hilmer, 1995).

#### Bibliografía

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

o su traducción al castellano:

Quinn, J.B.; Hilmer, F.G. (1995): "El outsourcing estratégico", *Harvard Deusto Business Review* (núm. 67, Julio-Agosto, pág. 54-65).

Bajo esta idea, las organizaciones deberían crear unas pocas aptitudes básicas o *core business* bien seleccionadas, que sean importantes para los clientes y en las que la empresa pueda ser la mejor del mundo; centrar en ellas la inversión y la atención de la dirección y emplear la subcontratación estratégicamente para muchas otras actividades en las que no siempre se necesita ser el mejor (Quinn y Hilmer, 1995, pág. 54).

Así, la subcontratación estratégica comporta:

#### Competitividad

Las tecnologías y habilidades pueden adquirirse, pero la capacidad de aprendizaje y de coordinación de la organización es algo que no puede comprarse. Son las raíces de la competitividad empresarial.

Centrarse en aquellas actividades básicas, clave, "core" (competencias distintivas o esenciales, "core business" o "core competences") basadas en las capacidades de la empresa; invertir en ellas los recursos necesarios, liberando el resto de actividades mediante la cesión (subcontratación) a aquellos proveedores (socios) que sean capaces de desarrollarlas mejor, destinando los recursos antes empleados en ellas a las actividades básicas de la empresa que permitan aportar un mayor valor añadido (que el cliente perciba), tratando de conseguir mayores ventajas competitivas.

De esta manera, la subcontratación ha evolucionado desde una perspectiva táctica o tradicional cuyas motivaciones eran básicamente económicas, hacia la adopción de otras consideraciones estratégicas, lo cual ha dado lugar al actual concepto de subcontratación estratégica.

### 2.3.1. Características de la subcontratación estratégica

A diferencia de la subcontratación táctica o tradicional, cuyas motivaciones básicas se refieren a la reducción de costes, falta de capacidad productiva a corto plazo o escasez o ausencia de los *inputs* necesarios, una organización opta por la subcontratación estratégica principalmente en **búsqueda de flexibilidad** con la intención de ser más adaptable a los cambios del entorno.

Otro desencadenante estratégico de la subcontratación es la mayor rapidez de respuesta de la empresa, consecuencia de la reducción de la duración de sus ciclos de diseño. Cada proveedor especializado, el mejor en su clase, con personal cualificado, habilidades y tecnología adecuada en determinada actividad, ofrece una calidad superior (del producto, del servicio y en la entrega) de la que la empresa coordinadora podría posiblemente lograr por sí sola. La empresa que subcontrata puede disponer, de esta manera, de este *know how* altamente especializado.

Asimismo, la subcontratación estratégica dispersa el riesgo de la empresa entre varios proveedores y ésta no tiene que invertir en todas las capacidades de producción en constante actualización. Muy pocas empresas pueden simultáneamente ganar ventaja competitiva en todas las actividades de su cadena de valor; pero, especializándose en pocas de estas actividades, pueden aumentar sus oportunidades de generar ventaja competitiva real (Alexander y Young, 1996, pág. 116).

De forma resumida, los desencadenantes de la subcontratación estratégica serían los siguientes:

- Mayor flexibilidad estructural.
- Mayor rapidez de respuesta.
- Centrar la inversión y las competencias en las actividades *core*.

#### Estrategia de subcontratación

La nueva pregunta no es "¿cuesta menos", sino más bien "¿en qué nos hace mejores?" (Soellner y Markham, 2000, pág. 61).

- Mejores habilidades de proveedores (acceso al *know-how* especializado).
- Aumentar la calidad (producto, servicio, entrega).

Actualmente, también se subcontratan aquellas actividades denominadas "periféricas" (como la limpieza o la seguridad, generalmente externalizadas), que lógicamente no son actividades clave para la empresa principal, aunque no se considera este tipo de subcontratación como estratégica. Comprobad que este tipo de subcontratación no posee las características que aquí estamos comentando.

Según Quinn *et al.* (1990, pág. 81) la subcontratación estratégica aporta numerosas ventajas para la empresa: acceso a economías de escala, flexibilidad, la habilidad de centrarse en las actividades especializadas que permanecen en la empresa, reducción de gastos generales, y una organización más ligera y sensible.

Es preciso destacar, como característica también esencial de la subcontratación estratégica, la consideración de los proveedores como socios colaboradores, basada en una relación de confianza y de trabajo en equipo.

Cuando la subcontratación pasa del plano táctico a un plano más estratégico, la relación entre la empresa y el suministrador del producto o servicio deja de ser una simple relación cliente-proveedor para establecerse como una relación de *partnership*, es decir, una relación de asociación más profunda (Rueda, 1995).

En este sentido, se deberían establecer vínculos de colaboración a largo plazo que garanticen una estabilidad y puedan fomentar la solidez de la relación, la cual se hace más estrecha a medida que aumenta la interdependencia entre la actividad subcontratada y el resto de actividades de la empresa contratante.

Así, podríamos definir la subcontratación estratégica como:

Vínculo a largo plazo que guarda relación con el desarrollo de determinadas actividades o tareas (no esenciales para la empresa) por profesionales especializados que, con el tiempo, pasan a convertirse en socios estratégicos (Casani *et al.*, 1996, pág. 88).

A parte de esta, otras definiciones que también consideran el carácter estratégico de la subcontratación son, por ejemplo:



"Adquisición estratégica en el exterior de actividades, incluso aquellas consideradas tradicionalmente como parte integral de cualquier empresa, de las que la empresa no tiene una necesidad estratégica crítica ni aptitudes especiales para llevarlas a cabo."

Quinn y 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 y otros, 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

Así, la concepción de la subcontratación como proceso estratégico implica la fractura de la cadena de valor empresarial, creándose relaciones (acuerdos de cooperación) con los proveedores (socios estratégicos). Las actividades subcontratadas son las consideradas no *core* para la empresa que subcontrata, y sí lo son para los socios estratégicos que aportarán todo su saber hacer en esa actividad concreta (ved la figura 3).

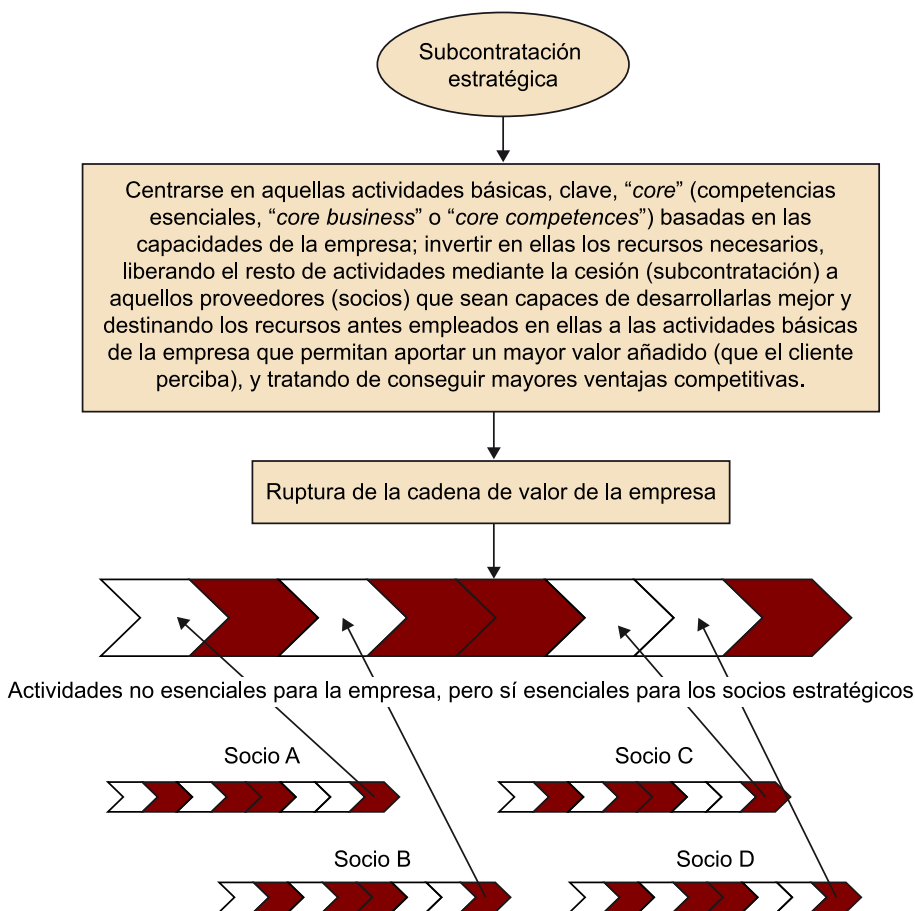


Figura 3. La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación  
Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, las diferencias entre la subcontratación táctica o tradicional y la estratégica, se recogen en la tabla 1:

	<b>Subcontratación táctica</b>	<b>Subcontratación estratégica</b>
<b>Alcance</b>	Alcance tradicional: tiene un objetivo pura y exclusivamente táctico.	Alcance estratégico: va más allá de la operativa diaria de las empresas.
<b>Duración</b>	Ámbito temporal a corto y medio plazo, caracterizado por un marcado carácter de transitoriedad.	La duración se establece sobre la base de una continuidad de la relación, es decir, en términos de largo plazo.
<b>Dependencia</b>	La dependencia entre la empresa que contrata los servicios y la organización es escasa, puesto que no se establecen lazos duraderos. Por tanto, su relación es la habitual entre cliente y proveedor en el sentido más estricto de la palabra, por lo que no se implanta en ningún caso una política de estrecha colaboración.	Se fomenta una relación de interdependencia mutua profunda. Pueden alcanzarse organizaciones complementarias, a pesar de ser entidades fiscal y financieramente diferenciadas.

Tabla 1. Diferencias entre la subcontratación táctica y estratégica. Fuente: Adaptado de Aguilar (2001, págs. 25 y 26)

Por tanto, aquellas actividades que no puedan considerarse como competencias distintivas para una empresa pueden ser externalizadas, delegando estas funciones a un proveedor especializado que sí las pueda considerar como estratégicas y maximizar así su contribución al resultado final del negocio.

Esta es la oportunidad de las **actividades logísticas** y de los denominados operadores logísticos.

### 3. La subcontratación logística

#### 3.1. Concepto de subcontratación logística

La contratación externa de servicios logísticos (concepto que se corresponde con el término anglosajón *third-party logistics o 3PL*) es parte de la tendencia general, comentada anteriormente, de subcontratar diferentes tipos de actividades de la cadena de valor de la empresa.

Algunas actividades logísticas, especialmente el transporte y el almacenamiento, han venido siendo subcontratadas desde hace años, pero generalmente de forma más o menos esporádica, transacción a transacción, lo cual corresponde a lo que podríamos denominar subcontratación logística tradicional. La subcontratación logística moderna o contemporánea presenta como característica distintiva respecto de la anterior la capacidad por parte del proveedor de servicios logísticos de llevar a cabo múltiples funciones y el hecho de que suele existir una relación formal (contractual) a largo plazo entre el proveedor del servicio y su cliente.

Normalmente se suele dar una relación de correlación de manera que cuando la subcontratación pasa del plano táctico, guiada básicamente por consideraciones de costes como hemos comentado anteriormente, a un plano más estratégico, la relación se hace más profunda, buscando un beneficio mutuo, fruto de las sinergias del trabajo conjunto.

Por tanto, se podría definir la subcontratación logística como una relación entre un cliente y un proveedor de servicios logísticos, el cual ofrece una amplia variedad de servicios orientados al cliente, caracterizada por ser una relación a largo plazo y con beneficios mutuos (Murphy y Poist, 1998, pág. 26).

Tratando de hacer frente a las nuevas exigencias del mercado, algunos proveedores de servicios logísticos han incrementado sus capacidades uniendo esfuerzos con firmas consultoras y proveedores de tecnología, dando lugar a una combinación que pueda proporcionar una estrategia internacional y ofrecer un amplio abanico de servicios logísticos que cubran no sólo las tareas tradicionales, como almacenamiento y transporte, sino también la gestión y optimización de la cadena logística del cliente. Han aparecido así lo que se ha dado en llamar en el ámbito profesional proveedores 4PL, los cuales tratan de posicionarse como una extensión de su cliente, proporcionando una perspectiva diferente, conocimientos, experiencia y tecnología, trabajando con la empresa para conseguir no sólo una pura reducción de costes sino más bien una mejora de procesos.

La característica principal de los proveedores 4PL es que son ligeros en activos y ricos en información, es decir, el modelo pasa de los tangibles de los proveedores 3PL a los intangibles de los 4PL, de la propiedad de activos (almacenes, sistemas de transporte, etc.) y su uso a la gestión integral e inteligente de la cadena de suministro. En este proceso de integración de los servicios logísticos, las empresas deben tener en cuenta la obligada dependencia de un solo proveedor y los riesgos inherentes. Por este motivo, se diseñan procesos graduales de colaboración entre empresas y proveedores de servicios 4PL en los

que también tiene un papel importante la integración de los sistemas de información (ACCIÓ, 2008).

Esta colaboración supone un alto nivel de integración, lo cual no siempre resulta fácil, por lo que la mayoría de relaciones no son todavía de este tipo. Concretamente, este tipo de relación entre cliente y proveedor de servicios logísticos crece con el tamaño (facturación) de la empresa, pero es aún baja en el caso de las pymes. Las empresas grandes sí estarían inmersas en la nueva fase logística, de creciente integración y control de sus cadenas de suministro. Por el contrario, para las pymes el camino que deben recorrer es aún largo y con importantes obstáculos, como los de no tener la escala ni los recursos necesarios para asumir los costes de una nueva organización logística (ACCIÓ, 2008).

### Accenture y Unilever

Un ejemplo de este tipo de colaboración es la actuación conjunta de Accenture y Unilever para transformar la función logística de esta última en el sur de África mediante la adopción del modelo 4PL.



La empresa trataba de reducir sus costes y complejidad en el sur de África (que abarcaba la distribución en Sudáfrica, Botswana, Namibia, Lesoto y Suazilandia), al tiempo que se pretendía mejorar el servicio al cliente, integrando sus redes logísticas subcontratadas de productos de alimentación, para el hogar y de cuidado personal, en una única red combinada. En el 2006 Accenture se asoció con Unilever para alcanzar este objetivo mediante un proceso en tres etapas que se llevaría a cabo a lo largo de tres años. Durante la fase inicial de diseño de la red, un equipo conjunto de ambas compañías, en estrecha colaboración, definió una visión detallada de la futura red de distribución de Unilever. El planteamiento se caracterizaba por un menor número de centros de distribución, así como por el cambio a un modelo de logística 4PL, en el que los proveedores de transporte de Unilever serían gestionados independientemente por un colaborador experto de confianza. En el 2010, tras la culminación del proyecto, la división del sur de África de Unilever había mejorado en gran medida la eficiencia y la integración de su red de distribución. El proyecto ha aportado importantes ventajas a Unilever, entre las que destacan un 3 % de ahorro de costes logísticos, hasta un 15% de cambio en los niveles de servicio a los clientes y cumplimiento de las normas internacionales de salud y seguridad y una reducción estimada de entre el 16% y el 28% en las emisiones de carbono.

Fuente: <http://www.accenture.com/es-es/Pages/success-unilever-logistics-generate-value.aspx>.

Dentro de la gestión logística global, la subcontratación es una opción más que se le presenta a la empresa, la cual no tiene por qué ser siempre adecuada. Tal y como señala el Institut Cerdà (1995) en sus recomendaciones para el proceso de subcontratación de actividades logísticas, dicha alternativa debe ser entendida como una herramienta de gestión que sirve para unos objetivos concretos, es útil en un entorno y condiciones determinados y requiere seguir ciertos procedimientos.

La externalización de actividades logísticas se lleva a cabo en general por razones similares a las de la subcontratación de otras actividades de la empresa. Normalmente se ha basado en consideraciones de costes; sin embargo, durante los últimos años se ha producido un profundo cambio en este sentido, de manera que la fuerza impulsora hoy en día tiene, en general, un sentido más estratégico. Por ello, los casos en los que proveedor de servicios logísticos y cliente entran en una relación de estrecha colaboración se van haciendo poco a poco menos excepcionales ya que las empresas tienen un enfoque cada vez más estratégico de la subcontratación logística y no tanto como simple vía para cubrir deficiencias o carencias.

Algunas de las principales fuerzas que pueden impulsar a la subcontratación logística son las siguientes:

- Crecientes demandas de los clientes. La importancia del nivel de servicio al cliente como ventaja competitiva hace que sean necesarios, por ejemplo, tiempos de respuesta más cortos para los pedidos de los clientes.
- Aumento de la complejidad de la gestión de la cadena logística debido a la variedad de productos, al elevado número de clientes, a la necesidad de mover más rápido los inventarios,...
- Necesidad de producción más flexible para conseguir rapidez de adaptación a los cambios del mercado, del entorno, de la tecnología,...
- Concentración en el *core business* de la empresa.
- Necesidad de incrementar el conocimiento del entorno o de llevar a cabo una expansión hacia mercados desconocidos.

De todos los factores que actúan como fuerzas impulsoras para la subcontratación logística, la globalización de la economía se considera uno de los más prominentes. El continuo crecimiento de los mercados globales y la proliferación de fuentes de aprovisionamiento externas han planteado crecientes exigencias a la función logística, al generarse cadenas logísticas más complejas. La falta de conocimientos específicos acerca de los clientes y de las infraestructuras de los países de destino ha forzado en muchos casos a las empresas a adquirir la experiencia de proveedores externos de servicios logísticos.

### **3.2. Proceso de subcontratación logística**

Aunque el proceso de subcontratación logística se suele representar mediante una estructura secuencial, esto no significa que tenga que producirse necesariamente de forma lineal, ni que deba haber finalizado una fase para comenzar la siguiente. Como se puede apreciar en la figura 3, es habitual volver atrás en algunas de las etapas o, incluso, saltar alguna de ellas si se considera conveniente.

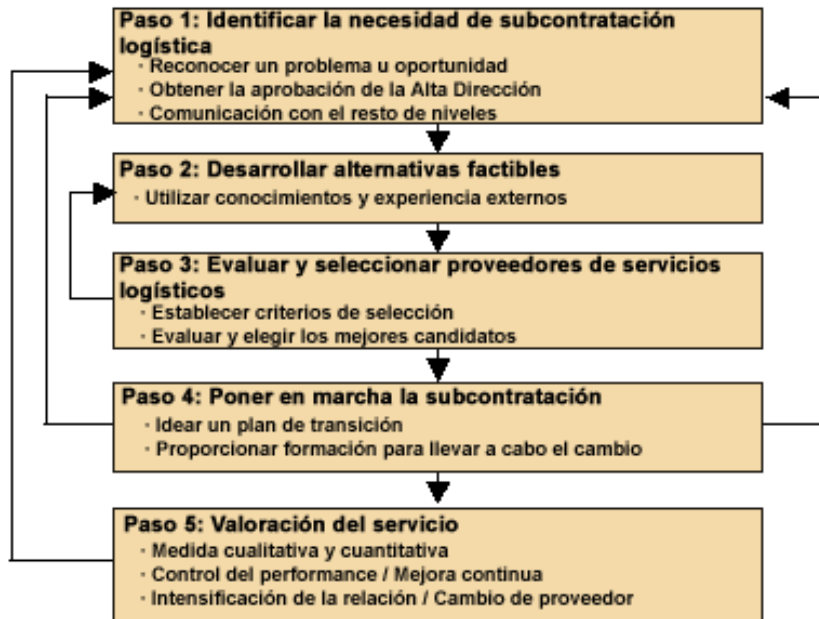


Figura 3. Proceso de subcontratación logística. Fuente: Adaptado de Sink y Langley Jr. (1997, pág. 175)

#### A. Paso 1: Identificar la necesidad o no de subcontratar.

Uno de los principales errores que se puede cometer es comenzar un proceso de subcontratación sin entender claramente qué se desea subcontratar o qué se espera de ello. Por eso, antes de embarcarse en un proceso de subcontratación logística la empresa debería plantearse cuestiones como:

- ¿Qué problema tratamos de resolver?
- ¿Cuáles son los resultados que esperamos? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Son aceptables?
- ¿Es la subcontratación consistente con la misión y la estrategia corporativa?
- ¿Es el momento adecuado?
- ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Les está funcionando bien?
- ¿Cómo afectará a la organización de la empresa?
- ¿Nos permitirá la subcontratación concentrarnos mejor en nuestras competencias esenciales?
- ¿Cómo impactará la decisión en el servicio al cliente?

#### B. Paso 2. Desarrollar alternativas factibles.

Una vez la empresa ha decidido favorablemente sobre la conveniencia de subcontratar los servicios logísticos debe llevar a cabo un análisis de su sistema logístico actual, en el que se definan claramente los elementos constitutivos del mismo: Costes asociados al sistema logístico actual, nivel de servicio alcanzado con el mismo, diseño de los flujos de información,... Dicho análisis debe

permitir desarrollar un *proyecto de subcontratación*, ajustado evidentemente a la estrategia y al entorno de la empresa, consistente en una definición del nuevo sistema logístico basado en la subcontratación.

### C. Paso 3. Evaluar los posibles candidatos y seleccionar el más adecuado.

Esta fase del proceso debe iniciarse con el establecimiento de los criterios de selección de los potenciales proveedores de servicios logísticos, entre los cuales destacan como más habituales los relacionados con aspectos como la calidad, el coste y la capacidad (oferta de una amplia variedad de servicios, amplia cobertura geográfica, utilización de equipos especializados, ...). Sin embargo, dichos criterios pueden ser más rigurosos si se desea llegar a establecer una relación duradera, por lo que adoptan importancia también aspectos como la compatibilidad cultural, la flexibilidad o la gestión creativa y la responsabilidad ante problemas o situaciones inesperados.

Algunos estudios han demostrado que dos de los aspectos más valorados por las empresas son la orientación al cliente y la seriedad y formalidad por parte de los proveedores de servicios logísticos y no únicamente el precio, ya que el bajo coste es considerado como importante únicamente si estos requisitos están satisfechos. En algunos casos, incluso, otros factores u objetivos como la flexibilidad del sistema o el nivel de servicio alcanzado, podrían llegar a compensar un cierto aumento del coste respecto a una situación inicial sin subcontratación (Institut Cerdà, 1995).

### D. Paso 4. Puesta en marcha del proceso de subcontratación.

Normalmente, existe una primera fase de planificación durante la cual empresa y proveedor de servicios logísticos acuerdan la definición completa del sistema logístico y el proceso de implantación a seguir, llevándose a cabo incluso en algunos casos una prueba piloto.

### E. Paso 5. Evaluación del servicio.

La empresa lleva a cabo una evaluación económica del proyecto mediante un estudio de los costes logísticos y la rentabilidad del nuevo sistema. Cuando los costes logísticos de un proyecto de subcontratación resulten superiores a los actuales, el proyecto aún podría ser viable si existen otros beneficios que compensen dicho incremento como, por ejemplo, la liberación de capitales por la venta de instalaciones o equipos o las previsiones de aumento de ventas como consecuencia de un incremento del nivel de servicio (Institut Cerdà, 1995).

## 3.3. Evolución de la oferta de servicios logísticos. Del transportista al operador logístico global

Debemos distinguir en primer lugar entre las figuras de *operador logístico* y *proveedor de servicios logísticos*, términos que en muchos casos se confunden y utilizan indistintamente, ya que subcontratar a terceros puede significar cualquiera de estas dos opciones.

Existen proveedores de servicios logísticos a los que no se puede denominar propiamente operadores logísticos, pero que sin embargo son muy utilizados habitualmente por las empresas, como es el caso de los almacenistas y transportistas cuya oferta de servicios es bastante reducida.

Sin embargo, la asociación ANADIF (Asociación Española de Empresas de Almacenaje y Distribución Física) considera que un operador logístico ofrece un servicio mucho más amplio y lo define como:

**Proveedores de servicios**

De hecho, en determinadas ocasiones estas empresas han sido el germen de algunos de los operadores logísticos actualmente presentes en el mercado.

"aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribuciones e incluso ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados; en este sentido, el operador logístico responde directamente ante sus clientes de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo".

A pesar de la dificultad de establecer una clara tipología de operadores logísticos, puede hacerse una primera distinción atendiendo a la cobertura sectorial y al tipo de gestión de la cadena logística que llevan a cabo. Así, puede tratarse de un proveedor generalista (abarca todo tipo de sector económico) o especialista (dedicado a un tipo de sector determinado) y en cualquiera de las dos variantes puede llevar a cabo una gestión integral de la cadena logística (realiza la totalidad de las funciones propias de la logística integral, desde los aprovisionamientos hasta la distribución física) o una gestión parcial (está especializado en alguna de las partes de la cadena de suministro) (Aguilar, 2001).

Ámbito de actuación		Cobertura sector	
		Generalista	Especialista
Gestión de la cadena logística	Integral	Todos los sectores, en todas las funciones.	Algún sector, en todas las funciones.
	Parcial	Todos los sectores, en algunas funciones	Algún sector, en algunas funciones.

Tabla 2. Ámbito de actuación de los operadores logísticos. Fuente: Aguilar (2001, pág. 36)

En cualquiera de estos casos se pueden identificar diferentes modalidades de servicio en función de diferentes factores (Aguilar, 2001):

- Según el tipo de proceso. Se puede hablar en este sentido de una *logística dedicada* (aquella en la que el servicio prestado al cliente lo es en exclusiva, de acuerdo con un diseño a medida) o de *logística compartida* (los servicios prestados forman parte del catálogo de servicios ofertados por el operador logístico y por tanto es un servicio multicliente).



- Según la localización de la operación. Se puede hacer una distinción entre *logística in-company* (aquella que se lleva a cabo en las dependencias de la empresa que contrata el servicio, la cual cede una parte de sus instalaciones) y *logística out-company* (en la que el servicio se realiza en el establecimiento del operador logístico).

### Disalfarm, S. A.

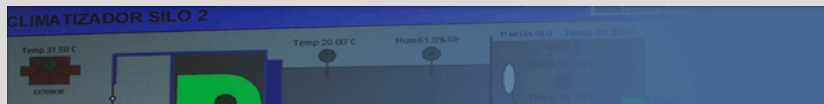
Un ejemplo de operador logístico especializado en el sector farmacéutico es Disalfarm, S. A. Esta compañía fue creada en el año 2000 como fruto de la colaboración de tres empresas farmacéuticas (Bayer, Boehringer Ingelheim y Novartis) para concentrar las operaciones nacionales de almacenaje y distribución de las especialidades farmacéuticas de estos tres laboratorios en España.



Su localización en la población de Rubí (Barcelona) le proporciona una posición estratégica óptima (a 20 km de la ciudad de Barcelona, a 20 km del puerto de Barcelona, a 30 km del aeropuerto de El Prat de Llobregat y en un excelente enclave viario de la autopista A-7), además de una ubicación muy próxima a sus tres socios. Actualmente la empresa cuenta con un equipo humano de sesenta personas altamente cualificadas, repartidas entre personal de planta, equipo directivo, técnicos informáticos y personal de administración.

Su objetivo principal es proporcionar las herramientas necesarias para mejorar la posición competitiva de sus tres clientes en el mercado, cubriendo las necesidades de estos en cuanto a calidad, servicios, capacidad, flexibilidad y costes.

A finales de la década de los noventa, cuando se creó Disalfarm, no existían operadores logísticos especializados en la industria farmacéutica. Este sector requiere unas instalaciones muy específicas que garanticen el óptimo almacenaje de los medicamentos (por ejemplo, los estupefacientes deben estar, por normativa, en una zona cerrada a la cual sólo puede acceder personal autorizado), unas condiciones especiales de higiene y de temperatura, mucho rigor en las fechas de caducidad y un control absoluto del etiquetado de los fármacos envasados. Así, las instalaciones de Disalfarm poseen un sistema de climatización que garantiza que en sus almacenes no se sobrepasarán nunca los 25 °C, temperatura a partir de la cual algunos medicamentos pueden perder algunas de sus propiedades.



Actualmente, la industria farmacéutica está optando cada vez más por la externalización de la actividad logística, por lo que existe en este sentido una potencial demanda de nuevas empresas que ofrezcan este tipo de servicios. Por ello en estos últimos años se han creado nuevos operadores logísticos específicos para el sector farmacéutico e incluso los grandes operadores genéricos han creado áreas de negocio especializadas en este sector. No obstante, Disalfarm posee todavía una gran ventaja en relación a sus competidoras, ya que por exigencia de las tres empresas fundadoras y clientes en el momento de su creación se marcaron unos estándares de calidad muy elevados, superando incluso los exigidos por la legislación vigente.

A pesar de la gran ventaja que supone ser una empresa cuyos tres socios son también sus tres clientes (con lo que su volumen de negocio en principio estaría asegurado

por ellos), la compañía debe garantizar el valor añadido para sus clientes y ofrecer más que el mercado. Actualmente, su nivel de costes es muy bueno con relación al elevado nivel de calidad que pueden ofrecer, con lo que los socios están plenamente satisfechos. Disalfarm es un referente como operador logístico especializado en el sector farmacéutico.

Sea cual sea la modalidad, el abanico de posibles servicios ofrecidos por los distintos tipos de operadores logísticos es amplio, llegando a incluir en algunos casos la llamada logística inversa. Esta expansión en la oferta se debe en gran medida al hecho de que el almacenamiento tradicional y el transporte suelen ser servicios genéricos y con fuerte competencia y pequeña lealtad, por lo que los operadores logísticos han sentido la necesidad de dar un paso más.

La *logística inversa* es el proceso de planificación y control del flujo de productos acabados desde el punto de consumo final hasta el punto de origen, con la finalidad de recuperar valor o de llevar a cabo una adecuada eliminación de los mismos. La mayoría de empresas no centran sus esfuerzos en la logística inversa por lo que consideran la subcontratación como una solución para este proceso logístico "no natural".

### DHL Exel Supply Chain

Un buen ejemplo de operador logístico integral es DHL Exel Supply Chain (división de *supply chain* del grupo Deutsche Post DHL), que ofrece servicios logísticos muy variados a sus clientes (desde servicios iniciales de consultoría y diseño de la cadena de suministro, hasta la distribución final y logística inversa, pasando por la gestión del almacenaje, tramitación aduanera, gestión de proveedores, logística en planta – incluyendo reaprovisionamiento de materias primas y componentes a planta en modo *just in time*–, etiquetado y embalado u otros servicios de valor añadido). Brinda soluciones personalizadas para la cadena de suministro en todos los sectores industriales, aunque ello no implica la exclusividad de sus servicios para clientes determinados, puesto que eso limitaría su mercado y sus posibilidades de crecimiento. Si existe un producto de la compañía con un buen *know-how*, este se intenta aprovechar para varios clientes. Aunque en ocasiones sea preciso realizar inversiones para satisfacer necesidades específicas de los clientes o inversiones en equipos de personas para llevar a cabo determinado proyecto concreto (funcionando como una consultoría logística), la adaptación de un servicio a medida de un cliente no les obliga a trabajar en exclusiva para este.



### Motivaciones para contratar sus servicios

Dada la mayor complejidad de las cadenas de suministro actuales (las empresas son más internacionales, involucran diferentes tipos de transporte y los plazos de entrega son más cortos), los clientes necesitan cada vez más un verdadero especialista logístico para poder gestionarlas de manera óptima. Además, cada vez más los clientes consideran que la logística es un factor clave para conseguir la tan preciada ventaja competitiva, por lo que el acceso a un proveedor logístico especializado es uno de los principales motivos que lleva a las empresas a plantearse la subcontratación de esta actividad. Así, las organizaciones pueden centrarse en la fabricación y venta de sus productos a partir de un buen conocimiento de sus clientes y ceder la gestión de su cadena de suministro a un operador logístico global especializado.

En general, la reducción de costes es una consecuencia y no una motivación, aunque también existen casos en los que sí es el motivo principal que lleva a una empresa a plantearse la subcontratación. La reducción de costes es más una consecuencia de la optimización de la cadena de suministro que de la propia subcontratación. En este sentido, si la subcontratación de servicios logísticos sólo se valora bajo aspectos económicos, es probable que no se llegue a un acuerdo con DHL Exel Supply Chain. Los clientes que interesan a este operador logístico son aquellos que valoran otros aspectos

tos más estratégicos para subcontratar, porque el valor que la compañía les aporta es altísimo. Un operador logístico puede realmente aportar valor a sus clientes cuando subcontratan la totalidad o una parte importante de su cadena de suministro.

Si la compañía gestiona por ejemplo toda la logística de un fabricante de consumo (cliente estándar), el valor aportado es muy elevado, ya que este puede centrarse en sus actividades clave (diseñar, fabricar o vender, según el caso) sin preocuparse de la cadena de suministro, la cual es gestionada de forma óptima por un proveedor especializado y tiene un impacto económico muy importante y el ahorro de costes puede ser grande.

#### Relación con sus clientes

Según la compañía, un operador logístico se podría definir como el socio que gestiona de una manera eficiente la cadena de suministro de sus clientes. Es decir, debe ser su *partner* para poder desarrollar de forma óptima una solución logística a medida, a partir de un conocimiento profundo de aspectos clave tales como la organización, la estrategia o la cultura del cliente, estableciéndose, en consecuencia, estrechos vínculos de colaboración.



Para este operador, las características que debe poseer un operador logístico para enfrentarse a las nuevas oportunidades del mercado serían:

- Excelencia operativa: buen nivel de servicio a un precio competitivo.
- Eficaz sistema de información: un operador logístico mueve cajas, aunque el valor que aportan a los clientes es la gestión de la información de la ubicación de esas cajas.
- Excelente gestión del cliente: estar cerca de él, conocer sus objetivos estratégicos y sus nuevas oportunidades de negocio.
- Flexibilidad y agilidad: estar organizativamente preparados.

### 3.4. Ventajas e inconvenientes de la subcontratación logística

El desarrollo de estas relaciones de subcontratación de actividades logísticas ha dado lugar a muy diferentes resultados. Por un lado, para muchas empresas dicha subcontratación se ha convertido en una fuente de ahorro de costes, ventaja competitiva y mejoras en el servicio al cliente. Sin embargo, en otros casos ha supuesto una serie de problemas, atribuidos normalmente a objetivos poco claros, expectativas poco realistas, problemas de organización y errores en la relación contractual entre las partes.

Entre las principales ventajas de la subcontratación de actividades logísticas podemos destacar las siguientes:

- Reducción de costes en las funciones logísticas como consecuencia de una mayor especialización de las empresas subcontratadas y de las sinergias que éstas pueden alcanzar en la utilización de infraestructuras y recursos.
- Mejora del nivel de servicio al cliente y mayor fiabilidad. La experiencia y los medios especializados disponibles hacen que el proveedor de servicios logísticos pueda ofrecer, en general, servicios de alta calidad y acceso a una tecnología punta especializada.
- Permite a la empresa concentrarse en sus competencias esenciales o *core competences*.
- El uso de operadores logísticos mejora la adaptabilidad en mercados cambiantes e inciertos y permite conseguir una mayor velocidad de implantación y racionalización logística en nuevos mercados mediante la búsqueda de soluciones globales.

En definitiva, dicha subcontratación incrementa la flexibilidad de la empresa y crea agilidad organizativa ante posibles fluctuaciones del mercado mediante la conversión de costes fijos en costes variables.

En ocasiones se considera que la subcontratación supone un mejor conocimiento y claridad de los costes logísticos. Frente a la dificultad de evaluación de los costes logísticos cuando las actividades son internas, la justificación periódica del importe que factura el operador logístico sirve de control de los servicios prestados y de los costes asociados (Institut Cerdà, 1995).

El aumento de la complejidad en la manipulación de los productos conlleva a unas mayores necesidades de especialización logística: cadena de frío, embalajes especiales, lanzamiento de promociones,... y por tanto exige unos mínimos de inversión en instalaciones difícilmente asumibles por muchas empresas.

Sin embargo, a medida que las empresas han experimentado relaciones de subcontratación logística se han ido haciendo evidentes los principales inconvenientes que presenta, similares por otra parte a los de cualquier proceso de externalización en general:

- Pérdida de control si no existe una adecuada planificación. La reducción de contacto directo con los clientes puede provocar una cierta pérdida de información importante e incertidumbre acerca del nivel de servicio que se está ofreciendo por parte del operador logístico.
- Dificultad para integrar los sistemas de información entre las compañías, lo cual provoca una pobre comunicación y falta de coordinación entre ambas.

- En ocasiones la empresa considera que no se producen las reducciones en coste o en tiempo y esfuerzo esperadas como resultado de la colaboración.
- No escoger adecuadamente el proveedor, lo cual puede provocar una falta de entendimiento entre las partes acerca del trabajo a realizar. Este error de valoración puede llegar a tener fuertes consecuencias si se tiene en cuenta que al subcontratar se está cediendo de alguna manera la imagen de la empresa a un tercero, con todo lo que esto implica.
- Conflictos de tipo laboral por parte del personal de la empresa, ya que en algunos casos la externalización plantea una reducción en la necesidad de expertos logísticos internos.

En realidad, la mayoría de estos problemas se pueden englobar en dos categorías de riesgo en el proceso de subcontratación de las actividades logísticas de una empresa (Instituto Cerdà, 1995):

- Un error en la propia decisión inicial: decidir subcontratar cuando los objetivos perseguidos por la empresa no encajan con los que permite asumir una relación de subcontratación; iniciar este proceso cuando el entorno interno o externo no es adecuado; no acertar en la definición de la subcontratación (operaciones a externalizar, nivel de servicio exigido, etc.) o establecer un sistema de selección del proveedor de servicios logísticos inadecuado.
- Una ejecución inapropiada del propio proceso. Sin embargo, en este sentido hay que tener en cuenta que, en general, el riesgo de problemas operativos externos (averías, accidentes, incendios, robos, etc.) de un sistema logístico subcontratado es similar al de un sistema propio, si bien los riesgos internos (errores de *picking*, rutas no optimizadas, etc.) suelen representar en general un riesgo menor en el caso de sistemas subcontratados, gracias a la experiencia y medios disponibles del profesional externo.

## Resumen

Cada vez más, las organizaciones optan por la subcontratación logística no exclusivamente para conseguir una reducción de costes o para cubrir deficiencias o carencias, sino con la intención de responder a otras motivaciones estratégicas.

Así, al igual que en el caso de otras actividades de la cadena de valor empresarial, la subcontratación logística ha pasado de un plano táctico (enfoque económico o tradicional) a un plano estratégico.

Al centrarse en sus competencias distintivas, las organizaciones apuestan por proveedores (socios colaboradores) que son especialistas en determinada función empresarial (cuyo *core business* es precisamente esa actividad), de manera que les permite acceder a un *know how* especializado, unas habilidades, una experiencia y una calidad (en producto, servicio y entrega) que difícilmente podrían conseguir en todas las actividades de su cadena de valor. Ello permite, además, conseguir una mayor rapidez de respuesta a los imparables y rápidos cambios del entorno, y en definitiva, más flexibilidad estructural para la empresa que subcontrata.

En este sentido, los operadores logísticos, como proveedores especializados en diseñar, organizar, gestionar y controlar las operaciones de la cadena de suministro de una empresa, ofrecen numerosas e interesantes ventajas para aquella organización que opta por su contratación.

## Actividades

1. Consultad la página web de las siguientes empresas:

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

Para poder responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles de ellas pueden considerarse operadores logísticos?
- b) ¿Qué diferencias principales existen entre la empresa Disalfarm y Fitotrans?

2. Tratad de clasificar los siguientes operadores logísticos en función de su ámbito de actuación y de la cobertura sectorial que ofrecen.

- 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>)

Ámbito de actuación		Cobertura sector	
		Generalista	Especialista
Gestión de la cadena logística	Integral		
	Parcial		

3. Consultad el siguiente informe (disponible en formato PDF) acerca de la situación y evolución de la subcontratación logística a nivel 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 y Panalpina.

4. UNO (Organización Empresarial de Logística y Transporte) nace en el año 2011 con el fin de dar un nuevo impulso al sector y con una clara vocación integradora de todas las empresas que operan en la cadena de suministro. Esta asociación apuesta por una visión del sector innovadora y profesionalizada, que actúa bajo códigos éticos en la forma de hacer los negocios y de entender sus relaciones con otros agentes del sector y con la sociedad. Concretamente, uno de los pilares de su misión es:

“La promoción de una visión integral de la logística y el transporte, compitiendo en un entorno de transparencia, bajo el marco de un código de buenas prácticas avalado por un sello”.

Consultad dicho Código de buenas prácticas.

## Ejercicios de autoevaluación

1. Indicad si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas, justificando brevemente la respuesta en este último caso:

- a) La subcontratación es la compra a un proveedor de los factores productivos necesarios para realizar la actividad productiva.
- b) Poseer la tecnología apropiada para obtener un producto final competitivo es una competencia distintiva.
- c) La cadena de valor de una organización contiene el conjunto de actividades primarias de la misma.

- d) La subcontratación logística permite a la empresa concentrarse en sus competencias esenciales o *core competences*.
- e) La logística dedicada se refiere a que los servicios prestados por un operador logístico a su cliente forman parte de su catálogo de servicios ofertados y por tanto es un servicio multiciente.
- f) Un inconveniente de la subcontratación logística es la posible pérdida de información sobre el servicio que está ofreciendo el operador logístico al cliente final.
- g) Un operador logístico es cualquier proveedor de servicios logísticos.
- h) El uso de operadores logísticos mejora la adaptabilidad en mercados cambiantes e inciertos.
- i) Los proveedores 4PL se caracterizan por suponer un elevado grado de integración con las cadenas logísticas de sus clientes y tratar de posicionarse como una extensión de los mismos, proporcionando sus conocimientos, experiencia y tecnología.
- j) La subcontratación logística incrementa la flexibilidad de la empresa y crea agilidad organizativa ante posibles fluctuaciones del mercado mediante la conversión de costes fijos en costes variables.
2. ¿Qué diferencia la subcontratación táctica de la subcontratación estratégica?
3. La subcontratación de la actividad logística, ¿es táctica o estratégica?
4. ¿Todos los proveedores de servicios logísticos existentes en el mercado se pueden considerar operadores logísticos? ¿Cuáles son los principales factores que los diferencian?
5. ¿Cuáles son las principales ventajas que le puede aportar la subcontratación logística a una empresa? ¿Qué riesgos asume?



## Solucionario

### Ejercicios de autoevaluación

1.

a) Falsa. Es la cesión de actividades o servicios a terceros por parte de una organización para hacer frente a sus necesidades empresariales.

b) Verdadera.

c) Falsa. Es un modelo que recoge las actividades necesarias para el desarrollo de la actividad empresarial de una organización, tanto primarias como de apoyo.

d) Verdadera.

e) Falsa. Esta afirmación se refiere a la logística compartida.

f) Verdadera.

g) Falsa. Existen proveedores de servicios logísticos a los que no se puede considerar propiamente operadores logísticos.

h) Verdadera.

i) Verdadera.

j) Verdadera.

2. La subcontratación táctica tiene un objetivo puro y exclusivamente táctico, a corto y medio plazo, caracterizado por un marcado carácter de transitoriedad, mientras que la subcontratación estratégica va más allá de la operativa diaria de las empresas y su duración se establece sobre la base de una continuidad de la relación, es decir, en términos de largo plazo. Por otra parte, en la externalización táctica la dependencia entre la empresa que contrata los servicios y la organización es escasa, puesto que no se establecen lazos duraderos ni una política de estrecha colaboración. En cambio, en la estratégica se fomenta una relación de interdependencia mutua profunda.

3. La externalización de actividades logísticas se lleva a cabo en general por razones similares a las de la subcontratación de otras actividades de la empresa. Normalmente se ha basado en consideraciones de costes; sin embargo, durante los últimos años se ha producido un profundo cambio en este sentido, de manera que la fuerza impulsora hoy en día tiene, en general, un sentido más estratégico. Por ello, los casos en los que el proveedor de servicios logísticos y el cliente entran en una relación de estrecha colaboración se van haciendo poco a poco menos excepcionales, ya que las empresas tienen un enfoque cada vez más estratégico de la subcontratación logística y no tanto como simple vía para cubrir deficiencias o carencias.

4. Existen proveedores de servicios logísticos a los que no se puede denominar propiamente operadores logísticos, pero que sin embargo son muy utilizados habitualmente por las empresas, como es el caso de los almacenistas y transportistas, cuya oferta de servicios es bastante reducida. Un operador logístico ofrece un servicio mucho más amplio; por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribuciones e incluso ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados; en este sentido, el operador logístico responde directamente ante sus clientes de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con estos y es su interlocutor directo.

5. Entre las principales ventajas de la subcontratación de actividades logísticas podemos destacar las siguientes:

- Reducción de costes en las funciones logísticas como consecuencia de una mayor especialización de las empresas subcontratadas y de las sinergias que estas pueden alcanzar en la utilización de infraestructuras y recursos.
- Mejora del nivel de servicio al cliente y mayor fiabilidad. La experiencia y los medios especializados disponibles hacen que el proveedor de servicios logísticos pueda ofrecer, en general, servicios de alta calidad y acceso a una tecnología punta especializada.
- Permite a la empresa concentrarse en sus competencias esenciales o *core competences*.
- El uso de operadores logísticos mejora la adaptabilidad en mercados cambiantes e inciertos.

En definitiva, incrementa la flexibilidad de la empresa y crea agilidad organizativa ante posibles fluctuaciones del mercado mediante la conversión de costes fijos en costes variables.

Los principales inconvenientes que presenta son similares a los de cualquier proceso de externalización en general:

- Pérdida de control si no existe una adecuada planificación. La reducción de contacto directo con los clientes puede provocar una cierta pérdida de información importante e incertidumbre acerca del nivel de servicio que se está ofreciendo por parte del operador logístico.
- Dificultad para integrar los sistemas de información entre las compañías, lo cual provoca una pobre comunicación y falta de coordinación entre ambas.
- En ocasiones la empresa considera que no se producen las reducciones en coste o en tiempo y esfuerzo esperadas como resultado de la colaboración.
- No escoger adecuadamente el proveedor, lo cual puede provocar una falta de entendimiento entre las partes acerca del trabajo a realizar. Este error de valoración puede llegar a tener fuertes consecuencias si se tiene en cuenta que al subcontratar se está cediendo de alguna manera la imagen de la empresa a un tercero, con todo lo que esto implica.
- Conflictos de tipo laboral por parte del personal de la empresa, ya que en algunos casos la externalización plantea una reducción en la necesidad de expertos logísticos internos.

## Glosario

**Cadena de valor** Modelo de organización de las actividades de una empresa, propuesto por Porter, cuyo análisis debe permitir conocer en qué actividades se tiene mayor o menor capacidad para competir.

**Competencia distintiva** Actividades que generan valor y en las que la organización posee o puede poseer una ventaja competitiva.

**Core business o core competence** Ver competencia distintiva.

**Logística dedicada** Aquella en la que el servicio prestado al cliente lo es en exclusiva, de acuerdo con un diseño a medida.

**Operador especialista (u operador de nicho)** Operador especializado en regiones concretas, determinadas clases de productos o servicios específicos.

**Operador logístico** Empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribuciones e incluso ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello las infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados; en este sentido, el operador logístico responde directamente ante sus clientes de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo.

**Outsourcing** Véase subcontratación.

**Subcontratación (o externalización)** Cesión o delegación en una organización externa de ciertas actividades que eran anteriormente desarrolladas internamente en la empresa.

**Subcontratación táctica o tradicional** Delegación en una organización externa de algunas actividades antes realizadas internamente, básicamente por motivos económicos (reducción de costes), por falta de capacidad productiva a corto plazo o por falta de determinados inputs necesarios para la actividad de la empresa.

**Subcontratación estratégica** Delegación en una organización externa de aquellas actividades no básicas o no críticas para la empresa (no core business) para poder destinar más recursos, inversión y dedicación a las que sí lo son, con la motivación principal de la búsqueda de una mayor flexibilidad.

**Subcontratación logística (third-party logistics o 3PL)** Relación entre un cliente y un proveedor de servicios logísticos, que ofrece una amplia variedad de servicios orientados al cliente, caracterizada por ser una relación a largo plazo y con beneficios mutuos.

## Bibliografía

**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, págs. 116-119).

**Barreyre, P. Y.** (1988). "The concept of "impartition" policies: a different approach to vertical integration strategies", *Strategic Management Journal* (vol. 9, págs. 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 y 5 septiembre.

**Casani, F.; Luque, M. A.; Luque, J.; Soria, P.** (1996). "La problemática del outsourcing". *Economistas* (núm. 72, págs. 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 subcontratación". *Revista Asturiana de Economía* (núm. 2, págs. 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.** (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 y 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, Estados Unidos: 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, págs. 22-36).

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

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

**Porter, M. E.** (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: CECOSA.

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

**Quinn, J. B.; Hilmer, F. G.** (1994). "Strategic outsourcing". *Sloan Management Review* (vol. 35, núm. 4, págs. 43-55) o su traducción al castellano: J. B. Quinn; F. G. Hilmer (1995). "El outsourcing estratégico". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 67, julio-agosto, págs. 54-65).

**Rueda, B.** (1995). "Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 65 (1/95), págs. 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, págs. 163-189).

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

*Top 100 de los operadores logísticos en España 2003*. Transporte XXI. Ediciones especiales (15 de mayo 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, págs. 373-376).

