

## **SUBCONTRATACION DE OPERACIONES LOGISTICAS (A) <sup>(1)</sup> DEFINICION, VENTAJAS E INCONVENIENTES**

Esta Nota Técnica está enteramente dedicada a una de las actividades económicas con mayor potencial en el sector de la distribución: la subcontratación de servicios logísticos.

El incremento de los intercambios internacionales, la especialización de las factorías, la búsqueda de una mayor rentabilidad sobre activos, la tendencia a "centrarse cada empresa en las actividades que domina", son algunos de los factores que explican:

- el desarrollo y el éxito espectacular de las compañías ofertantes de este tipo de servicios.
- las mejoras competitivas que alcanzan las compañías (industriales o comerciales) que saben incorporar a su gestión este tipo de subcontratación.

Partiendo de la base de su inevitable e indiscutible desarrollo en un futuro no lejano, este documento repasará el origen de esta clase de empresas, los principales aspectos de su oferta así como las ventajas y los riesgos asociados a su uso.

---

<sup>(1)</sup> Nota de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España.  
Preparada por el Profesor Julio Audicana Arcas. Noviembre 1993.

## 1. ORIGEN DE LA SUBCONTRATACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS

Las incertidumbres económicas de principios de los 80, unidas al incremento de los costes de distribución física (transporte y financieros), llevó a los directivos de las principales empresas productoras y comerciales occidentales a concienciarse de la importancia de la Logística. En la mayoría de los casos la Logística, como herramienta de gestión, apareció con el objetivo de desarrollar alternativas estratégicas, incrementar la productividad, reducir costes y mejorar los niveles de servicio al cliente <sup>(2)</sup>.

La utilización de los servicios logísticos ofrecidos por terceros (última tendencia en este campo), a pesar de las reticencias que todavía encuentra en numerosas empresas, se ha convertido en una de las principales armas competitivas con las que deberán contar las empresas en los próximos diez años.

La tendencia creciente a la subcontratación de este tipo de funciones se debe, básicamente, a los puntos siguientes:

- A medida que aumentan su facturación, las grandes empresas, inmersas en un ambiente altamente competitivo, tienden a centrarse en la producción y en la comercialización.
- A medida que aumentan la cobertura geográfica (nuevos mercados y mercados internacionales) es necesario asegurar el servicio mediante recursos subcontratados que permiten mantener una **homogeneidad** de prestaciones y una negociación y un control centralizado.
- **La mejora de servicio al cliente** exige sistemas de transportes jerarquizados y flexibles. Los costes asociados (inmovilizado, personal,...) son de una magnitud tal que muchas empresas no pueden (o se resisten) afrontar.
- El desarrollo de nuevas formas de distribución (productos de vida corta, demanda de alta calidad en la temperatura, compra a domicilio, mayor peso de los puntos de venta, etc.) exigen nuevas fórmulas de distribución física.
- Las **inversiones en equipos especializados son elevadas** y tienen una vida cada vez más corta.
- El **desarrollo de herramientas informáticas** permite ejercer sobre las operaciones cedidas a un prestatario un grado de control similar (o mayor) al conseguido sobre departamentos internos.

<sup>(2)</sup> El crecimiento de los tipos de interés en el mercado financiero provocó que los costes logísticos promedio de las empresas británicas llegaran a alcanzar, en 1970, el 25 por ciento de sus cifras de ventas. A finales de esta década los esfuerzos de racionalización permitieron reducirlos progresivamente: 17 por ciento en 1980, 12 por ciento en 1983, 8,3 por ciento en 1984.

**Por otro lado, conviene recordar que no siempre es posible subcontratar todas las actividades Logísticas o que no en todos los sectores estos planteamientos encuentran la misma receptividad <sup>(3)</sup>.**

Del mismo modo que, hace diez años, el concepto de tonelada-kilómetro fue perdiendo progresivamente importancia en beneficio del control del flujo (seguimiento detallado de los productos, optimización de retornos y de la explotación de las redes,...), la actividad de los operadores logísticos irá **evolucionando** más allá del simple alquiler de metros cuadrados de almacén y de la gestión de los stocks.

En una primera fase, los operadores tratarán de incluir en sus servicios operaciones que incrementen el valor añadido de los productos<sup>(4)</sup>. Más adelante, cuando los sistemas informáticos de sus clientes permitan realizar previsiones de necesidades, pasarán a intervenir directamente en la gestión de la producción (o de la comercialización) del cargador<sup>(5)</sup>.

Es pues crítico que las empresas nacionales tomen conciencia de la diferencia existente entre los operadores tradicionales y los que, paulativamente, irán controlando el mercado.

<sup>(3)</sup> Una encuesta inglesa puso de manifiesto que el reparto de 124 nuevos contratos de Transporte y Distribución de gran envergadura en 1990 fue:

Sector	N. de Contratos	Sector	N. de Contratos
Alimentación	37	Pintura	2
Hanging garments	14	Higiene	2
Distribución no alimentaria	10	Prensa	2
Congelados	10	Mobiliario	2
Cerveza	6		(con entrega a domicilio)
Aceite	6	Neumáticos/batería	2
Línea blanca	6	Línea marrón	1
	(5 con entrega a domicilio)	Juguetes	1
Recambios automóviles	5	Cristal	1
Confectionery	4	Vehículos	1
Vinos/Licores	4	Bricolage	1
Papel	3	Ordenadores	1
Calzado	2	Tabaco	1
<b>TOTAL</b>			<b>124</b>

En caso de los distribuidores europeos se puede encontrar todo un abanico de posibilidades de actuación, desde subcontratar sólo el transporte hasta dejar que el operador haga las reposiciones de stocks.

<sup>(4)</sup> Las empresas que llevan varios años trabajando con operadores logísticos consideran que la utilización de estos servicios añade valor a su producto: velocidad, consistencia de servicio, menor coste, mejora de la productividad, etc. En definitiva, una actuación logística más eficiente.

<sup>(5)</sup> Por cargador se entiende el fabricante o el distribuidor comercial que utiliza los servicios de un prestatario (operador) logístico.