

# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

INNOVACIÓ EN PROCESSOS

## **Outsourcing de les activitats logístiques. Com generem valor afegit?**

**Oriol Closa Noguera**

Professor col·laborador del màster de Direcció d'operacions i logística integral (UOC)

**RESUM** Les companyies tendeixen cada vegada més a l'externalització o *outsourcing* de totes aquelles activitats que no formen part del seu *core business* o ocupació principal i de les que no poden generar valor afegit en no ser objecte d'especialització o de coneixement específic.

En el moment de la presa de decisions, les variables que poden influir més en la externalització d'un servei són el valor que aporta a l'activitat de la companyia, la necessitat de variabilitzar els costos de gestió o estructurals i la flexibilitat operacional.

És molt important analitzar l'*outsourcing* des de totes les vessants possibles, però sobretot cal ser objectiu en la forma d'estimar, econòmicament i productiva els pros i els contres de la decisió. A més, s'ha de tenir en compte l'estratègia general de la companyia, de manera que tot estigui perfectament alineat i encaixi sense fissures.

Finalment, convé ser molt curós amb el tipus d'acord a què arribem amb les empreses que ofereixen serveis d'externalització logística, ja el que s'hagi contractat serà la base per garantir el compliment dels objectius financers i productius.

En aquest article ens centrarem en les activitats logístiques que poden ser externalitzables, els motius de la seva externalització i el tipus de proveïdors d'aquest tipus de serveis.

**PARAULES CLAU** flexibilitat; especialització; *core business*; valor afegit; *outsourcing*; externalització

## *Outsourcing in logistics activities. How do we generate added value?*

**ABSTRACT** *Companies increasingly tend to outsource any activities that do not form part of their core business, as well as any activities that do not enable them to generate added value, due to their lack of specialization or specific knowledge.*

*When making decisions in this respect, the variables that may most influence whether a service should be outsourced are the value that the activity generates for the company, the need to make management and structural costs variable, and operational flexibility.*

*It is essential to analyse outsourcing from all possible angles but, most importantly, we have to be objective when it comes to evaluating the pros and cons of the decision from an economic and production point of view. Moreover, the company's general strategy must be taken into account to ensure that any outsourcing decisions are perfectly aligned to it, without any discrepancy.*

*Last but not least, we should take great care in terms of the kind of agreement that we reach with the companies offering logistics outsourcing services, as this will be the foundation for ensuring that we meet the financial and production objectives set.*

*In this article, we focus on logistics activities that may be suitable for outsourcing, the reasons for outsourcing these activities and the type of suppliers of this kind of services.*

**KEYWORDS** *flexibility; specialization; core business; added value; outsourcing*

## Introducció

Segons el diccionari d'empresa de Web Finance, l'externalització, o el terme anglosaxó *outsourcing*, és «la contractació a tercers d'activitats no rellevants per alliberar efectiu, personal, temps i instal·lacions per centrar-se en activitats en les que l'empresa tingui avantatges competitius». Per tant, la subcontractació és «una situació en què una empresa utilitza una altra organització per fer algunes de les seves activitats, en comptes d'utilitzar els seus propis empleats per fer-ho».

Un dels canvis significatius en el negoci global d'avui és la tendència a l'*outsourcing*. L'essència d'aquesta tendència és subcontractar les activitats a companyies externes especialitzades en un determinat àmbit. Això, d'una banda, ofereix a l'empresa l'oportunitat de proporcionar les tasques d'una manera eficaç i, d'altra banda, implica rebre beneficis a partir de negociacions i en la gestió del *pricing* o fixació de preus. L'externalització és especialment important en la logística, ja que aquesta inclou moltes operacions que van des de la gestió de les matèries primeres fins al lliurament del producte final. Les empreses tendeixen a externalitzar tot tipus d'operacions logístiques, incloent l'emmagatzematge, la planificació, el transport de mercaderies i la logística inversa.

## 1. El procés d'externalització de les activitats logístiques

En general, totes les operacions logístiques que es poden externalitzar es poden dividir en tres categories:

1. Logística física i lliurament: emmagatzematge, empaquetatge i flux físic de mercaderies.
2. Logística no física (informació): serveis de gestió d'operacions.
3. Logística inversa: retorns, reparacions i dipòsit de devolucions (RMA – Return Merchandise Authorization).

Cada empresa ha de decidir quantes i quines activitats particulars vol subcontractar. Aquesta decisió es basa en la distinció entre activitats *core* (principals) i *non-core*. Les activitats *non-core* es determinen a partir de l'activitat de la companyia, la volatilitat del mercat i de la especialització dels recursos interns. Es tracta principalment d'aquelles activitats en què una companyia no aporta valor afegit, en no tractar-se de la seva àrea de negoci o coneixement. En canvi, aquestes activitats generen riscos tant pel que fa als costos com pel que fa a processos estructurals. Les activitats *core* són activitats que determinen l'èxit competitiu de l'empresa, i són rellevants perquè permeten oferir un alt valor al client. És per aquest motiu que les activitats *non-core* tendeixen a ser externalitzades.

A la taula 1 podem observar el resultat d'un estudi dut a terme durant més de 20 anys sobre el percentatge d'ús de l'*outsourcing* per a l'activitat logística. Es tracta d'un mostreig fet per Capgemini Consulting a diferents sectors (farmàcia, automoció, moda, alimentació, tecnologia, etc.) i a diferents proveïdors de serveis logístics. Es va actualitzar el 2017.

Taula 1. Percentatge de subcontractació dels serveis logístics 3PL

Serveis logístics subcontractats	Percentatge
Transport nacional	86%
Emmagatzematge	66%
Transport internacional	60%
Transport de càrrega	44%
Corretatge duaner	42%
Planificació i gestió del transport	36%
Cross-docking o transbordaments	34%
Auditoria i pagament de la factura de la càrrega	32%
Gestió d'inventaris	24%
Gestió de comandes	24%
Logística inversa	23%
Etiquetatge, embalatge, muntatge	22%
Serveis de consultoria de la cadena de subministrament per part dels 3PI	19%
Serveis de TI	17%
Gestió de la flota	15%
Logística de servei de peces	12%
LLP/4LP	10%
Servei al client	9%

Font: Langley et al., 2017, pàg. 12, taula 1.

La idea principal de serveis d'*outsourcing* és que no cal utilitzar els recursos propis de la companyia per dur a terme les operacions logístiques. Els proveïdors de serveis poden oferir una àmplia gamma de serveis logístics a preus assequibles i contribuir de manera significativa al desenvolupament, a l'augment de la rendibilitat empresarial i a la competitivitat de les empreses.

Les activitats que no s'haurien de subcontractar són les següents:

1. Activitats *core* que aporten a l'empresa el major benefici.
2. Activitats en què l'empresa està especialitzada i té una bona base de coneixements.

3. Funcions amb alt impacte per part del client, perquè en cas de subcontractació l'empresa perd una part del control del *feedback* dels clients i no té possibilitat de reaccionar ràpidament.
4. Activitats que són ineficients i que causen dificultats operatives a l'empresa. És millor resoldre inicialment tots els problemes internament.
5. Activitats que requereixen coneixements especialitzats. Per exemple, l'empresa pot tenir una tecnologia específica que es va crear especialment per a alguna de les seves activitats. A més, aquesta tecnologia podria ser propietat de l'empresa.

En qualsevol cas, hi ha qüestions importants que una empresa ha de respondre una vegada s'ha pres la decisió d'externalitzar. Les principals es refereixen, d'entrada, a l'estratègia que té actualment la companyia i als canvis estratègics que està esperant. És molt important combinar i alinear l'estratègia de l'empresa amb l'estratègia del proveïdor triat, ja que socis amb diferents objectius no poden tenir relacions a llarg termini.

Abans d'iniciar una relació, també és essencial establir les fronteres de la subcontractació. Després d'això, un altre pas important és triar el mètode d'avaluació per seleccionar un proveïdor i d'aquesta manera evitar riscos, tant en el procés de selecció com, *a posteriori*, en el rendiment d'aquest.

Per tal d'estimular i assegurar l'associació, totes les bonificacions per assolir els objectius desitjables haurien de ser discutides amb antelació, així com les sancions per a les baixes prestacions dels serveis contractats. És imprescindible redactar un contracte vinculant en què es defineixin les tarifes per servei i els KPI<sup>1</sup> a partir dels quals evaluarem al proveïdor. S'ha d'el·laborar també un pla de contingència per assegurar la continuïtat operacional en qualsevol cas i situació.

Els KPI més comuns que s'haurien d'incloure en un contracte són:

1. Producció = Unitats o ordres de distribució mogudes per hora.
2. Productivitat = Unitats o ordres de distribució per persona.
3. Costos de distribució i transport.
4. % OTD = Percentatge d'unitats entregades a temps.
5. % Fiabilitat d'inventari = Percentage de fiabilitat d'inventari.
6. % Incidències = Percentage d'incidències en entrega final.
7. % Capacitat de consolidació enviaments.

---

1. KPI = *Key Performance Indicator*

La darrera qüestió a tenir en compte fa referència al problema de la connexió entre les organitzacions. No només en l'àmbit de les dades informàtiques, sinó també en la relació entre la gestió i l'administració d'ambdues parts.

A la taula 2 veiem un resum dels riscos i oportunitats quan analitzem la subcontractació dels serveis logístics.

**Taula 2. Riscos i oportunitats de la subcontractació de serveis logístics**

Oportunitats	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducció de cost. La delegació d'alguns processos a un tercer donarà lloc a una disminució significativa dels costos d'inventari, transport, emmagatzematge i personal.</li> <li>• Focus sobre activitats <i>core</i> que són més vitals per a una empresa.</li> <li>• Increment de l'eficiència, la flexibilitat i la productivitat.</li> <li>• Control de qualitat intern.</li> <li>• Reducció de riscos, ja que serà el personal altament qualificat del tercer el responsable de tots els processos i de totes les instal·lacions que proporcionen els serveis contractats.</li> <li>• Ús proporcionat i variable de recursos.</li> <li>• Reducció de la necessitat d'utilitzar tecnologies pròpies i accedir-hi utilitzant innovacions.</li> <li>• Ampliació dels serveis al client, expansió del coneixement del mercat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manca d'assoliment dels estalvis, amb possibilitats d'augmentar els costos. En general, la reducció de costos és un dels motius principals de l'externalització. No obstant, això no significa que l'empresa assoleixi l'optimització del control de costos.</li> <li>• La reducció de llocs de treball per als empleats propis pot provocar pèrdues de personal altament qualificat.</li> <li>• Contractar o fer una selecció equivocada del <i>partner</i>.</li> <li>• Problemes amb proveïdors (rendiment deficient o males relacions).</li> <li>• Dependència d'un proveïdor o ser captius operacionalment.</li> <li>• Clients no satisfets com a resultat del rendiment incorrecte del proveïdor de serveis.</li> <li>• Accés per part del proveïdor a dades confidencials.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia.

## 2. Tipus de proveïdors de serveis logístics

Segons Waters (2014, pàg. 158-162), l'externalització logística té 5 nivells de proveïdors: d'1PL a 5PL. Es descriuen a continuació:

**1PL:** Gestiona la logística interna. En general, aquest tipus inclou petites empreses que proporcionen tots els serveis utilitzant els seus propis recursos, instal·lacions i personal, és a dir, utilitzen els seus propis recursos per gestionar tota la cadena de subministrament.

**2PL:** Proporciona a les empreses funcions bàsiques necessàries, com el transport, el maneig de materials i l'emmagatzematge. Per exemple, contractar un operador de magatzem com a subcontractista per a l'execució operativa d'una tasca logística i de transport clarament definida. L'organització i el seguiment segueixen sent responsabilitats del fabricant. La relació amb el proveïdor només es basa en els costos i és a curt termini.

**3PL:** Du a terme tot el procés logístic i ofereix una varietat d'activitats especialitzades. Per exemple, companyies com DHL Supply Chain o DB Schenker ofereixen una gestió integral de la cadena de subministrament que va des de la recepció de mercaderies (tant locals com importades) fins a l'emmagatzematge, la monitorització de l'estocatge o la distribució al client final, inclosa la logística inversa. En aquests casos, el client contracta el proveïdor perquè aquest optimitzi, amb recursos propis o subcontractats, tot el fluxe logístic.

Els serveis bàsics que ofereix un 3PL són:

- Gestió de transports o de mercaderies (inclosa la tecnologia, la comptabilitat de mercaderies i els serveis al voltant de les reclamacions).
- Emmagatzematge.
- Gestió de la distribució.
- Consolidació de mercaderies.

**4PL:** Es tracta d'una evolució del 3PL. L'avantatge principal del 4PL és la possibilitat d'actuar en nom del client. Per exemple, Amazon és un proveïdor que, a més d'oferir els serveis d'un 3PL, té la capacitat d'integrar de manera completa el negoci del seu client en la seva cadena de subministrament. D'aquesta manera engloba també la venda dels seus productes i la monitorització dels resultats.

Serveis que ofereix un 4PL<sup>2</sup>:

- Monitorització, planificació i optimització de cadenes de subministrament.
- Integració de sistemes informàtics.

---

2. El concepte de 4PL va ser introduït fa tot just uns anys per Andersen Consulting (1996) (actualment Accenture), com un integrador que reuneix els recursos, capacitats i tecnologia de la seva pròpia organització i d'altres organitzacions, inclosos els proveïdors de 3PL, per dissenyar, generar i executar solucions integrals de la cadena de subministrament.



- Monitorització de comandes dins de les cadenes de subministrament.
- Optimització del procés de lliurament.
- Evaluació de gestió dins de les cadenes de subministrament.
- Seguiment de la qualitat.

**5PL:** S'està desenvolupant actualment en resposta a l'aparició del comerç electrònic. El component clau del 5PL és la informàtica i l'ús de les TIC i el BI<sup>3</sup> com a valor afegit.

Actualment, els tipus de proveïdors de serveis logístics més populars són el 3PL i el 4PL. El 4PL gestiona una xarxa d'operadors 3PL, i així delega l'execució de les funcions logístiques en els operadors 3PL que més s'adeqüin a cada cas. Això no impedeix, però, que un operador 3PL que disposi de grans infraestructures no pugui oferir serveis de valor afegit aprofitant els seus propis actius i evolucionant així fins a competir com a operador 4PL.

A la pràctica, hi ha molts casos en què les fronteres entre ser 3PL o 4PL són difuses. Els operadors 3PL han hagut de mantenir la competitivitat oferint cada vegada més serveis. I, de vegades, aquests poden solapar-se amb el que ofereix un operador 4PL.

En termes generals, les empreses que subcontracten part de la seva logística a un 3PL obtenen potencialment:

- Un augment mitjà del 6% de la taxa de consolidació de comandes.
- Un augment mitjà del 5% en la precisió de les entregues.
- Una mitjana d'un 9% en reduccions de costos logístics.
- Una mitjana d'un 5% en reduccions de costos d'inventari.
- Una mitjana d'un 15% en reduccions fixes en estructura logística.

Cal tenir en compte que, fins i tot si l'externalització proporciona un valor inicial, això no significa que una organització pugui deixar de prestar atenció al rendiment de la seva pròpia logística. Un seguiment proper pot ajudar a treballar amb els proveïdors per millorar el rendiment de manera que ambdues parts se'n beneficiïn.

Un operador 4PL hauria de ser independent, ja que, a diferència dels 3PL, no disposa d'actius físics a rendibilitzar i es pot centrar en aconseguir la màxima eficiència en la gestió de la cadena de subministrament. L'operador 4PL manejarà una xarxa d'operadors 3PL i així podrà delegar l'execució de les funcions logístiques en els que siguin més adequats per a cada cas.

---

3. BI = *Business Intelligence*



### 3. Casos d'èxit i fracàs en l'externalització logística

Moltes vegades, l'èxit o el fracàs en el canvi de model logístic depèn de la visió de les prioritats i, especialment, de la seva integració en el pla de negoci general de la companyia.

L'empresa MANGO tenia com a prioritat assegurar l'assortiment de les seves col·leccions a totes les botigues i en poc temps, sense trencaments d'estoc i gestionant els excedents, especialment a la zona de les Illes Canàries.

Les necessitats que es van generar per tirar endavant l'objectiu de la companyia van ser les següents:

- Externalitzar activitat logística de gestió i emmagatzematge; d'aquesta manera s'especialitzava una funció amb l'objectiu de millorar la productivitat, variabilitzar costos i tenir més control sobre el procés.
- Emmagatzematge de l'excedent de temporada.
- Gestió i control de l'excedent
- Realització de serveis de distribució física entre la totalitat de la xarxa de punts de venda i *outlet* de Canàries.

Els resultats que es van assolir en aquest cas van ser els següents:

- Reducció d'un 15% del cost logístic vinculat a la gestió d'immobilitzat i recursos implícits d'una activitat logística pròpia.
- Emmagatzematge en centres logístics de Tenerife i Las Palmas segons si la procedència de les expedicions són d'establiments de la província corresponent. Això té un impacte en els costos de transport i termini d'entrega a les botigues.
- Control de la logística inversa procedent dels punts de venda de totes les illes.

També trobem casos en què els petits detalls o la gestió, potser precipitada, comporta una mal resultat derivat de l'externalització dels serveis. Si l'*outsourcing* és aplicat de manera errònia, es corre el risc de fracassar en l'intent i posar fins i tot en perill l'existència de la pròpia companyia.

Per exemple, sota instruccions del cap de la companyia als Estats Units, una manufacturera del sector del *retail* va canviar completament totes les activitats de logística en un model d'*outsourcing*. La raó que es va utilitzar per justificar aquesta decisió va ser el canvi de mentalitat dels clients. Atès que la majoria de clients estaven sol·licitant lliuraments més petits i freqüents, van pensar que internament no tenien prou experiència per implementar una organització «*Just in time*» i que, si s'implementava de manera errònia, s'incrementarien els costos. La decisió de

buscar un tercer perquè proveís aquest servei va ser molt ràpida, i la companyia va haver de buscar proveïdors, signar el contracte, transferir l'activitat i passar a estat operatiu en menys de 6 mesos. Aviat, després de signar el contracte, les coses van començar a sortir malament perquè el proveïdor no va complir les expectatives. Les comandes eren lliurades amb molt d'endarreriment, fins i tot algunes no s'arribaven a lliurar mai, i l'inventari queia ràpidament. Tot això va afectar tant en els costos logístics com, sobretot, en les ventes de producte. Els clients estaven molestos pel mal servei que havien rebut i van començar a comprar a altres proveïdors.

En aquest cas, encara que en el contracte signat inicialment s'haguessin inclòs penalitzacions en cas de no complir amb els serveis contractats, l'aplicació d'aquestes penalitzacions no hagués aconseguit mai compensar l'impacte sobre la «supervivència» de la companyia. Per tant, és imprescindible tractar la migració d'un model logístic com un projecte amb totes les seves fases: estudi, definició de processos, pla pilot i seguiment de resultats. I sobretot... cal un PLA DE CONTINGÈNCIA que asseguri el nivell de servei esperat pels clients, sigui quina sigui la nostra situació interna.

## Conclusions

L'externalització logística és una tendència mundialment consolidada que atrau les empreses pels seus nombrosos avantatges i per les seves possibilitats. Les principals raons de l'*outsourcing* són la reducció de costos i riscos, la possibilitat de centrar-se en les activitats de major valor afegit, la millora de la qualitat i la major eficiència, flexibilitat i productivitat.

Actualment, les empreses poden triar qualsevol tipus de proveïdor; des del més senzill fins a un gran integrador que proporcioni tots els serveis necessaris d'acord amb els requisits especificats. Els tipus més populars són els 3PL i 4PL. El proveïdor 4PL actua com a integrador de proveïdors de 3PL i, gràcies a això, 4PL i 3PL no són competidors sinó que en molts casos es complementen. El 3PL pot ser, per exemple, propietari d'instal·lacions de transport i emmagatzematge, i el 4PL pot utilitzar-les per generar les millors solucions per als clients.

Tanmateix, és essencial seleccionar el proveïdor adequat. El procés de selecció inclou l'avaluació de la capacitat de resposta del proveïdor, la gestió financera i de qualitat, la seva reputació i la quota de mercat. Per últim, i després d'iniciar una relació amb un proveïdor, és important mantenir una bona connexió amb el soci. Per això, la comunicació, la confiança i el contracte signat tenen un paper important.

## Referències bibliogràfiques

- BRANCH, A. E. (2009). *Global Supply Chain Management and International Logistics*. Londres i Nova York: Routledge.
- CHRISTOPHER, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5a ed.). Harlow, Regne Unit: Pearson Education i Financial Times.
- CORDON, C.; HALD, K. S.; SEIFERT, R. W. (2012). *Strategic supply chain management*. Londres i Nova York: Routledge.
- TROACĂ, V. A.; BODISLAV, D. A. (2012). «Outsourcing. The Concept». *Theoretical and Applied Economics*. Vol. 19, núm 6(571), pàg. 51-58.
- LANGLEY, J. et al. (2017). 2017 Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing. Results and findings from the 21<sup>st</sup> annual study. *Third-Party logistics study*, 21, 64 pàg.
- WATERS, D. (2014). *Global logistics. New directions in supply chain management* (7a ed.). Londres: Donald Waton.

## Webgrafia

- <http://www.businessdictionary.com/definition/outsourcing.html>
- <http://www.industryweek.com/logistics/outsourcing-does-not-guarantee-superior-warehouse-performance>
- <https://www.chrobinson.com/en-us/resources/case-studies-download/toshiba-case-study/>



## **Oriol Closa Noguera**

**oclosa@uoc.edu**

**Professor col·laborador del màster de Direcció d'operacions i logística integral (UOC)**

EMBA en Negocis Internacionals, màster en Logística Integral i Operacions, màster universitari en RSC i diplomant en Ciències Empresarials. En l'àmbit professional, ha estat sempre vinculat a les àrees de logística i compres, tant a escala nacional com internacional. Va començar a Excel Logistics com a responsable de planificació Inbound, a continuació va treballar per a Nike com a Team Leader Supply Chain a la central de Hilversum (Holanda), i també ha treballat com a Service Manager a Akzo Nobel, Local Supply Chain Manager i Global Category Manager a Gunnebo. Actualment treballa com a director de compres al Grup Constant. És professor col·laborador a la UOC de les següents assignatures: Implantació del model lean de negoci, Aprovisionament i compres, Filosofia lean de les operacions, Logística inversa i Gestió de magatzems. Finalment, col·labora en la redacció d'articles en diaris i revistes d'àmbit generalista i acadèmic.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

