

## Situación de la Subcontratación de la Logística de Consumo en España

Ana M<sup>a</sup> Mejías Sacaluga<sup>1</sup>, J. Carlos Prado Prado<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dra. Ingeniero Industrial, ETS Ingenieros Industriales de Vigo, Lagoas-Marcosende 9-36200 Vigo, mejias@uvigo.es)

<sup>2</sup> Dr. Ingeniero Industrial, ETS Ingenieros Industriales de Vigo, Lagoas-Marcosende 9-36200 Vigo, jcprado@uvigo.es

### RESUMEN

*Las posibilidades que se ofrecen en el contexto de la distribución comercial moderna a los operadores logísticos como agentes de subcontratación son amplias, tanto por parte de fabricantes como de detallistas. En este trabajo se analiza en primer lugar la subcontratación logística en líneas generales y la función que tiene un operador logístico dentro de la cadena de suministro de bienes de gran consumo y, a continuación, se valora la evolución de la subcontratación logística en dicho sector en España.*

### 1. Introducción

Actualmente, una gran parte de las empresas detallistas pertenecientes a la distribución comercial moderna de bienes de gran consumo (especialmente, hipermercados y cadenas de supermercados) centralizan sus stocks en centros de distribución o plataformas logísticas convenientemente equipadas para el tratamiento específico de los diferentes productos y su posterior distribución a los puntos de venta.

De este modo, los detallistas han optado por incorporar la función logística a su actividad como arma estratégica frente a los fabricantes. Ahora bien, tanto fabricantes como detallistas pueden ir más allá en los planteamientos estratégicos relativos a la función logística y optar por la subcontratación de las actividades de almacenaje, manipulación, gestión del inventario, reparto, etc, a una tercera empresa especializada en estas tareas, sobre la base de una relación contractual. Se ha de tener en cuenta, por tanto, una nueva figura dentro del esquema de la cadena de suministro de bienes de consumo, el operador logístico.

Ante esta situación, se considera importante remarcar el hecho de que, en el contexto actual y desde el punto de vista comercial, se tienda hacia la relación directa entre fabricante y vendedor (sea cual sea su organización o estructura) eliminando la figura del mayorista o intermediario, y que, por el contrario, desde el punto de vista logístico, surja la posibilidad de incorporar un nuevo agente intermediario entre proveedor (fabricante) y detallista (vendedor).

Dada la creciente importancia de la subcontratación, *outsourcing o third-party logistics*, como así se denomina empleando los términos anglosajones, en este trabajo se analiza en primer lugar la subcontratación logística en líneas generales y la función que tiene un operador logístico dentro de la cadena de suministro de bienes de gran consumo y, a continuación, se valora la evolución de la subcontratación logística en dicho sector en España.

## 2. La subcontratación logística

Siguiendo a diversos autores [1], [2], [3], la necesidad de desarrollar ventajas competitivas, el creciente énfasis en proporcionar un buen servicio al cliente de forma eficiente y efectiva, y el valor estratégico de enfocarse hacia el *core-business* (siguiendo la tendencia de desintegración vertical) y la reingeniería, han promovido la tendencia hacia la subcontratación de las actividades logísticas frente al enfoque tradicional de función propia.

Por otra parte, la creciente extensión de la filosofía JIT (*just in time*), con las exigencias de servicio que conlleva, y la tecnología y versatilidad de los operadores logísticos figuran como otros de los principales apoyos a la subcontratación [4].

Finalmente, no se debe olvidar que el soporte logístico se presenta especialmente crítico en los negocios internacionales y, dado el complejo e incierto entorno global al que se asiste, la versatilidad con la que cuentan permite a los operadores logísticos ajustar más fácilmente el sistema de distribución a los mercados cambiantes y a los avances tecnológicos.

En resumen, se pueden señalar como ventajas de la subcontratación en logística las siguientes:

1. Financieras: incremento de liquidez al liquidar o arrendar los activos que se usaban en la actividad logística.
2. Flexibilidad: desde el punto de vista de los costes, se transforman costes fijos en variables (aquí pueden incluirse los casos en que la externalización supone el traspaso del personal propio al operador) y, desde el punto de vista de la capacidad, se incrementa la capacidad en caso de tener que atender picos de demanda.
3. Reducción de costes: el coste actual de la subcontratación debe resultar inferior al propio por la especialización del operador en este tipo de actividades.
4. Conocimiento de Costes: la factura del operador nos permite conocer los costes logísticos de forma objetiva, independiente del sistema de contabilidad usada por la empresa cargadora o que solicita la subcontratación.
5. Calidad del flujo logístico: las actividades pasan a manos de profesionales y especialistas en la materia, mejorando la calidad del servicio al cliente final, especialmente en el tiempo de respuesta y el sistema de información.
6. Apoyo a la mejora continua: el proceso de la externalización, en el caso de que sea parcial y no total, permite conocer nuestro sistema actual y mejorarlo en sus deficiencias por comparación con el operador.
7. Respuesta al mercado: mayor facilidad en la entrada a nuevos mercados y adecuación más rápida a los cambios de los mercados actuales.
8. *Core-business*: desaparecen preocupaciones por la gestión del personal, los medios, regulaciones del gobierno, licencias de transporte, ligadas a las actividades logísticas.

Pero, así como existen múltiples ventajas que apoyan la subcontratación logística, existen también una serie de factores que dificultan este proceso. La pérdida de control por parte de la empresa que subcontrata, las dificultades para subcontratar al operador adecuado o la complejidad de valorar los beneficios que la subcontratación puede reportar, son algunas de las razones que más frecuentemente aparecen como freno a la subcontratación.

Es importante además tener en cuenta que, si bien, la subcontratación logística puede considerarse como una variante de la clásica decisión hacer/comprar, los fracasos acontecidos en subcontratación debidos a la falta de confianza por parte de las empresas respecto al operador por la ausencia de un sistema adecuado de control, así como a las reticencias a

facilitar al operador información confidencial de la empresa, ponen de manifiesto la importancia que la relación entre la empresa y el operador logístico tiene para el éxito de este tipo de proceso [5].

Sobre el alcance de relaciones en un acuerdo de subcontratación, Muller [6] parece ser el primero en proponer dos tipos básicos de contrato de servicios logísticos: operadores enfocados a operaciones y operadores enfocados a información. No obstante, algo más tarde esta clasificación será modificada por el propio Muller [7] sugiriendo cuatro tipos de *operadores* y el alcance de sus contratos:

- Operadores fundamentados en activos: compañías que ofrecen servicios logísticos físicos dedicados, fundamentalmente a través del uso de sus propios activos, típicamente una flota de camiones y/o conjunto de almacenes.
- Operadores fundamentados en la gestión: compañías que no poseen flotas de vehículos ni almacenes propios y que ofrecen la gestión de servicios logísticos a través de bases de datos y servicios de consulta, a menudo actuando como agencias de subcontratación de transporte, para todo tipo de empresas o para algunos segmentos en concreto.
- Operadores integrados: compañías que poseen activos, típicamente flotas de camiones, almacenes o una combinación de ambos. Sin embargo, no están limitados al empleo exclusivo de estos activos y pueden contratar activos con otros proveedores según sus necesidades.
- Operadores fundamentados en la administración: compañías que proporcionan servicios de gestión administrativa ( por ejemplo, consignatarios, transitarios, etc.).

Ahora bien, dado el carácter de largo plazo que suelen tener las relaciones de subcontratación y las implicaciones que en servicio al cliente final tiene la actuación del operador logístico, resulta lógico plantear que la relación de simple contrato debe dejar paso a una relación más estrecha en línea con la alianza estratégica. “El objetivo de ambos, el usuario del servicio y el proveedor del mismo es alcanzar una relación abierta de largo plazo que ponga en práctica la curva de experiencia para continuar mejorando el proceso de negocio” [8].

Así, mientras la subcontratación basada en una relación contractual se sustenta en el compromiso del operador de realizar los objetivos definidos por el cliente, una alianza estratégica es una relación planificada en la que ambas partes tienen necesidades que la otra parte puede satisfacer, por lo que ambas firmas comparten valores, objetivos y estrategias corporativas en busca del beneficio mutuo.

Por último, al margen de lo que supone el marco contractual y de relaciones que envuelven la subcontratación, informes recientes señalan un futuro prometedor para los operadores logísticos en Europa, señalando España como uno de los países más dinámicos en cuanto a crecimiento.

### **3. El papel del operador logístico en la cadena de suministro de bienes de consumo**

Centrando el interés en la logística de bienes de gran consumo alimentarios, resulta lógico relacionar el desarrollo de los operadores, por una parte, con las exigencias de calidad y servicio en las entregas por parte de los fabricantes a plataformas o puntos de venta detallista y, por otra, con la necesidad de gestión de las plataformas de los grandes grupos detallistas.

Respecto a los fabricantes de productos de alimentación, cualquiera de los factores anteriormente señalados como ventajas de la subcontratación puede ser aplicado para

justificar la externalización total o parcial de la logística, apoyado además por el hecho de que, fuera del ámbito de los grandes grupos, la distribución comercial de bienes de gran consumo se atomiza en multitud de puntos de venta a los que hay que abastecer a través de una logística de rutas de reparto capilar.

No obstante, el subsector que está experimentando una mayor evolución es el relacionado con los productos perecederos, los cuales se caracterizan por una alta complejidad del flujo a lo largo de todo el canal logístico debido a la caducidad de las mercancías y la consiguiente necesidad de control de la cadena de frío (ya sea a temperatura negativa, para congelados y helados, o a temperatura positiva, para productos frescos o refrigerados).

Este control de la temperatura necesario a lo largo de toda la cadena, desde la recolección, pesca o sacrificio (dependiendo de subsector que se trate) hasta la distribución capilar (que pese al proceso de concentración experimentado en el seno de la distribución comercial moderna, presenta en el caso de perecederos todavía un vasto entramado de tiendas tradicionales), hace que el valor de los costes logísticos sea un parámetro fundamental a la hora de tomar la decisión de subcontratar a empresas especializadas, sin olvidar otros aspectos no menos importantes como las mayores exigencias sanitarias.

Por su parte, las plataformas logísticas de las cadenas detallistas se están convirtiendo en paso obligatorio para una buena parte de los bienes de consumo, por lo que las compañías están prestando especial atención a su gestión.

A este respecto, son dos las alternativas que se pueden plantear, la gestión propia o la subcontratación a operadores logísticos. No obstante, dentro de cada alternativa existen diferencias entre las empresas a la hora de definir el sistema logístico. A continuación se detallan las diferentes soluciones aplicables:

- Subcontratación de todas las plataformas a operadores logísticos, los cuales se encargan del almacenaje y la distribución física o suministro a los puntos de venta. En este caso, además, cabría distinguir si la gestión propia del stock es responsabilidad del detallista o del operador.
- Subcontratación de parte de las plataformas, por ejemplo las que requieran servicios especializados como la temperatura controlada, y la gestión propia del resto de plataformas (incluida la posibilidad de suministro a tiendas a través de flota propia o subcontratada mediante autónomos o agencias de transporte). En este caso, también, cabría distinguir si la gestión propia del stock es responsabilidad del detallista o del operador en el caso de las plataformas subcontratadas.
- Gestión propia de las plataformas, en lo que respecta a los stocks, el almacenaje y la distribución (incluida nuevamente la posibilidad de suministro a tiendas a través de flota propia o subcontratada mediante autónomos o agencias de transporte). Dentro de esta tipología hay que incluir, además, el caso avanzado de aquellas empresas que además se encargan de forma total o parcial del suministro a las plataformas, gestionando, del mismo modo que en el caso de la distribución a los puntos de venta, la recogida de mercancía en los proveedores.

#### **4. Evolución de la subcontratación logística de consumo en España**

El sector de los operadores logísticos de productos de consumo ha experimentado durante el pasado año 2001 un crecimiento importante. Así, el volumen de productos movido se situó

alrededor de los 15 Mill. f.m., lo que supone un incremento cercano al 15% sobre el ejercicio precedente. Con todo, la obtención de datos no es sencilla debido a las diferentes formas de contabilizar las cargas por parte de las compañías (unidades vs peso), las dificultades para separar los datos procedentes de la actividad de puro transporte de las que resultan de un servicio propiamente de operador y, finalmente, las dificultades para separar los datos correspondientes al movimiento de productos de consumo cuando los operadores cuentan con otras líneas de negocio adicionales. Por otra parte, la facturación atribuida a la logística de consumo en el 2001 se estima en 1.150 Mill. Euros, suponiendo un incremento del 20% frente al año anterior.

Pese a todo, es preciso hacer notar el bajo nivel de penetración que padece el sector en España, esto es, el bajo porcentaje de servicios logísticos que desarrollan las empresas sobre el total de los posibles y que se sitúa entre el 20 y el 23%. Esto quiere decir que entre el 80 y el 77% del conjunto de tareas de recogida de mercancía, recepción de pedidos, preparación de pedidos y reparto sigue fundamentalmente en manos de los propios fabricantes y detallistas; la actividad, por tanto, que sigue siendo la más subcontratada es la del transporte.

La diferencia con el entorno europeo queda patente si se considera que la tasa de penetración en el Reino Unido alcanza el 50%, que en Alemania supone el 40% y que en Francia se alcanza el 38%.

Así pues, el margen posible de crecimiento del sector en España se plantea elevado y todo favorece a que se sigan manteniendo los niveles de crecimiento experimentados en los últimos años.

La tabla siguiente muestra, a modo ilustrativo, la evolución (tm. de movimientos de consumo) en los últimos 4 años de las 10 primeras posiciones en el ranking de la logística en España.

| EMPRESA                        | 1998      | 1999      | EMPRESA                        | 2000      | EMPRESA                        | 2001      |
|--------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------|-----------|--------------------------------|-----------|
| GRUPO GERPOSA                  | 1.300.000 | 1.500.000 | C. SALVENSEN GERPOSA,S.A.(*)   | 1.500.000 | DANZAS, S.A.                   | 1.800.000 |
| DANZAS, S.A.                   | 1.210.739 | 1.350.000 | DANZAS, S.A.                   | 1.375.000 | EXEL LOGISTICS, S.A.           | 1.300.000 |
| CAT ESPAÑA, S.A.               | 960.000   | 1.000.000 | SALVENSEN LOGÍSTICA, S.A.      | 1.100.000 | GRUP. LOGIST. SANTOS, S.L.(**) | 900.000   |
| EXEL LOGISTICS, S.A.           | 700.000   | 780.000   | SDF IBÉRICA, S.A.              | 1.000.000 | TIBBETT-BRITTEN IBERIA, S.L.   | 850.000   |
| ALMACENAJ. INT. VALENCIA, S.L. | 675.000   | 776.000   | ALMACENAJ. INT. VALENCIA, S.L. | 800.000   | SDF IBÉRICA, S.A.              | 848.000   |
| SDF IBÉRICA, S.A.              | 650.000   | 750.000   | EXEL LOGISTICS, S.A.           | 750.000   | FIGE IBÉRICA, S.A.             | 765.000   |
| SERRALTA, S.A. (MSAS GLOBAL)   | 625.000   | 700.000   | ABX LOGISTICS (GRUPO)          | 724.316   | SALVENSEN LOGÍSTICA, S.A.      | 750.000   |
| ABX LOGISTICS (GRUPO)          | 580.000   | 607.700   | SERRALTA, S.A. (MSAS GLOBAL)   | 700.000   | FRIGOSCANDIA LOGIST., S.A.     | 425.000   |
| GRUPO LOGÍSTICO ALDEASA        | 600.000   | 600.000   | FIGE ASER OP. LOG., S.A.       | 680.000   | ALMAC. INTER. VALEN., S.L.     | 387.000   |
| FIGE ASER OP. LOG., S.A.       | 500.000   | 600.000   | SANTOS LOG. RETAIL, S.A.       | 600.000   | HAYS LOGISTICS IBERIA, S.A.    | 370.000   |

Tabla 1: Evolución de los principales operadores de logística de consumo

(Fuente: elaboración propia a partir de ALIMARKET 2000 [9], 2001 [10], 2002 [11])

(\*) Nueva razón social de CHRISTIAN SALVENSEN ESPAÑA, S.A. tras absorber TRANSPORTES GERPOSA, S.A.

(\*\*) En Enero de 2001, la filial SANTOS LOGÍSTICA RETAIL, S.A. absorbió los activos de GRUPO LOGÍSTICO ALDEASA.

Cabe destacar en esta evolución el hecho de que la necesidad de una gestión integrada, la reducción de costes, la importancia de invertir en nuevas tecnologías, etc., están obligando a las empresas a alcanzar una mayor profesionalización y especialización en segmentos concretos, a la vez que alcanzar una dimensión que les permita dar respuesta a las necesidades de manejo de grandes volúmenes, tanto de fabricantes como de detallistas. En consecuencia, el mismo fenómeno de concentración que están experimentando los otros agentes de la cadena (fabricantes y detallistas), se pone de manifiesto entre empresas prestatarias de servicios logísticos, vía absorciones o alianzas estratégicas, para alcanzar la dimensión y la cuota de mercado necesaria.

## 5. Conclusiones

Las posibilidades que abre el nuevo marco de la distribución comercial moderna a los operadores logísticos son amplias, tanto por parte de fabricantes como de detallistas.

Si bien, la subcontratación logística puede considerarse como una variante de la clásica decisión hacer/comprar, la relación entre la empresa y el operador logístico constituye un factor clave en el éxito de este tipo de proceso. En este sentido, dado el carácter de largo plazo que suelen tener las relaciones de subcontratación y las implicaciones que en servicio al cliente final tiene la actuación del operador logístico, resulta lógico plantear que la relación de simple contrato debe dejar paso a una relación más estrecha en línea con la alianza estratégica.

En España, el sector de los operadores logísticos de productos de consumo experimenta anualmente un continuo crecimiento. Pese a todo, es preciso hacer notar el bajo nivel de penetración que padece el sector en España, esto es, el bajo porcentaje de servicios logísticos que desarrollan las empresas sobre el total de los posibles. Así, aunque el papel de los operadores logísticos pueda quedar bien definido a nivel conceptual, en algunos mercados, sobre todo en los que se está consolidando como es el caso del español, existe cierta confusión debido a la identificación en algunos casos con empresas meramente transportistas.

Por último, no se puede dejar de mencionar que una gran oportunidad de negocio para los operadores puede venir de la mano de las nuevas formas comerciales a distancia en las que *internet* puede jugar el papel protagonista, en concreto el comercio electrónico indirecto, en el que los pedidos electrónicos de bienes materiales deben suministrarse en el lugar requerido por el cliente, siendo por tanto necesario el empleo de medios tradicionales de transporte.

## Referencias

- [1] Sheffi, Y., (1990) "Third-party logistics: present and future prospects", *Journal of Business Logistics*, 10, 2, pp. 27-39.
- [2] Lieb, R.C. (1992) "The use of third-party logistics services by large american manufacturers", *Journal of Business Logistics*, 13, 2, pp. 29-42.
- [3] Hill, S. (1994) "Logistics take new road", *Manufacturing Systems*, November, pp. 28-32.
- [4] Trunick, P.A. (1989) "Outsourcing: a single source for many talents", *Transportation & Distribution*, July, pp. 20-23.
- [5] Maltz, A.B. and Ellram, L.M. (1997) "Total cost of relationships: an analytical framework for the logistics outsourcing decisions", *Journal of Business Logistics*, 18, 1, pp. 45-66.
- [6] Muller, E.J. (1993a) "The top guns of third-party logistics", *Distribution*, March, pp. 30-38.
- [7] Muller, E.J. (1993b) "More top guns of third-party logistics", *Distribution*, May, pp. 44-45.
- [8] Bradley, P. (1994) "Contract logistics: it's all about cost", *Purchasing*, 20.
- [9] Publicaciones Alimarket (2000), "Logística: crece la externalización", *Revista Alimarket*, 126, pp. 59-73.

[10]Publicaciones Alimarket (2001), “Logística: punto de partida para la concentración”, *Revista Alimarket*, 139, pp. 73-91.

[11]Publicaciones Alimarket (2002), “Logística de consumo: en línea ascendente”, *Revista Alimarket*, 148, pp. 69-86.