



FACULTAD DE COMERCIO

TRABAJO FIN DE MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

***“Externalización de las actividades logísticas:
factores estratégicos en empresas españolas.”***

SALMA HAMNOUCHI

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, SEPTIEMBRE, 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE MÁSTER

***“Externalización de las actividades logísticas:
factores estratégicos en empresas españolas.”***

Trabajo presentado por: SALMA HAMNOUCHI

Firma:

Tutor: DAMASO FRANCISCO JAVIER VICENTE BLANCO

Firma:

***FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, Septiembre 2025***

Agradecimientos

Como preámbulo a este trabajo, quisiera expresar mis más sinceros agradecimientos a las personas que me han brindado su ayuda y que han contribuido a la elaboración de este trabajo, así como al cuerpo profesoral y administrativo de la **Facultad de Comercio Valladolid** por sus considerables esfuerzos que han contribuido al éxito de este formidable año universitario.

Deseo agradecer sinceramente al profesor **DÁMASO FRANCISCO JAVIER VICENTE BLANCO**, quien, en calidad de tutor, siempre se mostró atento y muy disponible a lo largo de la realización de este informe. Asimismo, agradezco al Profesora **BEGOÑA GONZALEZ ACEBES** por la inspiración, la ayuda y el tiempo que amablemente quiso dedicarme en su apoyo.

Extiendo un agradecimiento especial a **CHANTHALY PHABMIXAY** mi tutora durante las prácticas en la **Cátedra de Comercio Exterior**, por su orientación, apoyo y dedicación, que fueron fundamentales para mi aprendizaje y crecimiento profesional en esta etapa.

Quiero agradecer de manera muy especial a mi madre **AFKIR FATIMA**, fuente de mi fuerza, mi inspiración. Gracias por su paciencia al enseñarme a caminar en la vida con fortaleza. Gracias a mis compañeros y amigos por su apoyo moral y sus ánimos a lo largo de este proceso; estuvieron siempre a mi lado y atentos en los momentos difíciles.

Resumen

Múltiples y diversificados son los beneficios que ofrece la externalización de las actividades logísticas, tanto a nivel financiero, organizacional como operacional. Sin embargo, no deja de ser cierto que también encierra riesgos significativos que las empresas deben tener en cuenta antes de tomar su decisión.

De hecho, esta toma de decisión genera numerosas modificaciones organizacionales y estructurales duraderas para la empresa que la emprende, y aunque la reintegración de la actividad siempre sea posible, conlleva “costes de reintegración” muy elevados que deberán ser asumidos por la empresa. Esto implica realizar estudios profundos sobre la conveniencia de esta práctica, así como sobre las condiciones de su éxito, antes de adoptar esta decisión con el fin de obtener un retorno de la inversión satisfactorio.

En esta óptica, con el objetivo de comprender mejor los factores que influyen en la elección de este proceso de externalización o internalización logística, hemos llevado a cabo esta investigación para aportar un marco explicativo de los elementos que pueden influir en la toma de decisiones de externalizar o internalizar una actividad logística en el contexto de las empresas en España.

La metodología combinó un **enfoque cuantitativo**, mediante el análisis estadístico descriptivo e inferencial de las respuestas obtenidas a través de un cuestionario aplicado a profesionales del sector logístico en España, y un **enfoque cualitativo**, a partir de los comentarios abiertos y de la interpretación contextual de los resultados.

Palabras clave: Internalización; externalización; actividades logísticas; operadores logísticos; costes de transacción; distribución; España.

Abstract

Multiple and diversified are the advantages offered by the outsourcing of logistics activities at the financial, organizational and operational levels. However, it is no less true that it hides significant risks that companies must take into consideration before making their decision. Indeed, this decision-making generates many lasting organizational and structural changes for the firm that undertakes it, and even if the resumption of activity is still feasible, this generates very high "reintegration costs" that will have to be borne by the company. This involves conducting in-depth studies on the suitability of this practice as well as the conditions for its success before making this decision in order to have a satisfactory return on investment.

With this in mind, in order to better understand the factors that influence the choice of this process, outsourcing or logistics internalization, we have carried out this research to provide an explanatory framework of the elements that can have an influence when making a decision. Outsource or internalize a logistics activity within companies in Spain.

The methodology combined a **quantitative approach**, through descriptive and inferential statistical analysis of the responses obtained from a questionnaire applied to logistics professionals in Spain, and a **qualitative approach**, based on open comments and the contextual interpretation of the results.

Keywords:

Internalization; outsourcing; logistics activities; logistics service providers; transaction costs; distribution; Spain.

Tabla de contenido

Resumen	
Abstract	
Introducción general	

Primera Parte – Revisión de la literatura y marco teórico

I. Revisión de la literatura	
1. Definición y marco teórico de la logística.....	
2. Ámbitos cubiertos por la logística.....	
3. Evolución de la cadena logística.....	
3.1. El pasado.....	
3.2. El presente.....	
3.3. El futuro	
4. Gestión de la cadena logística global.....	
4.1. Definición de la externalización logística.....	
4.2. Ventajas de la externalización logística.....	
4.3. Riesgos de la externalización logística	
Incompatibilidad cultural.....	
Modificación de la estructura jurídica de la empresa.....	

II. Marco teórico.....

1. Las diferentes teorías de la externalización logística.....	
2. Teorías utilizadas	
2.1. Fundamentos de la teoría de los costes de transacción.....	
2.2. Fundamentos de la teoría basada en los recursos (RBV).....	
2.3. Fundamentos de la teoría de la gestión de la cadena de suministro (SCM)...	

Segunda Parte – Marco conceptual y planteamiento analítico

I. Marco conceptual.....

1. Modelo teórico propuesto.....	
2. Explicación del modelo conceptual.....	
3. Variables dependientes:.....	

4. Variables independientes:.....

II. Desarrollo de las hipótesis de investigación y problemática.....

1. Problemáticas de investigación:.....

2. Hipótesis de investigación:.....

2.1. La especificidad de los activos:.....

2.2. La incertidumbre:.....

2.3. Proximidad al núcleo del negocio.....

2.4. La complejidad de la cadena.....

2.5. La estrategia logística:.....

Tercera Parte – Metodología y resultados de la investigación

1. **Metodología de investigación**.....

1.1. Tipo de investigación.....

1.2. Población y muestra.....

1.3. Instrumento de recogida de datos (cuestionario)

1.4. Escala de medición.....

2. **Diseño del cuestionario**.....

2.1. Información general del encuestado.....

3. **Resultados y análisis**.....

3.1. Estadísticos descriptivos de la muestra.....

3.2. Resultados de la escala Likert (frecuencia y distribución)

3.3. Análisis de cada hipótesis (H1–H5).....

4. **Tablas de resultados (coeficientes, p-valores, Exp(B))**

4.1. Resumen de hipótesis confirmadas/rechazadas.....

4.2. Representaciones gráficas:.....

Gráfico de coeficientes (forest/barras).....

Gráfico de distribución Likert.....

II. Discusión y conclusiones.....

Discusión de los resultados.....

Conclusión general.....

Recomendaciones prácticas.....

Conclusión general

Bibliografía

Anexos

Introducción general

La logística y la gestión de la cadena de suministro han cobrado una importancia creciente en los últimos años, especialmente tras la crisis sanitaria que afectó a todas las cadenas logísticas a nivel mundial. Durante ese periodo, la mayoría de las empresas atravesaron una etapa de transformación significativa. El crecimiento se convirtió en una prioridad tras la crisis, lo que provocó una ola sin precedentes de fusiones y adquisiciones en todos los sectores industriales.

Las nuevas tecnologías, combinadas con las demandas de los consumidores, impulsaron a las empresas a ampliar sus líneas de productos y, en consecuencia, a aumentar notablemente el ritmo de introducción de nuevos productos. La necesidad de satisfacer a accionistas cada vez más exigentes llevó a las organizaciones a centrarse en la eficiencia de los procesos de fabricación y distribución, buscando constantemente formas de reducir costes.

Todos estos cambios han impactado directamente en las cadenas de suministro y en las exigencias logísticas de las empresas. Hoy en día, las cadenas de suministro se extienden a lo largo de varios continentes e incluyen tanto a proveedores como a clientes. Se han vuelto mucho más complejas, implicando transporte marítimo, aéreo, ferroviario y por carretera, distintos requerimientos de almacenamiento y múltiples actividades auxiliares como el reetiquetado, el reempaquetado, la configuración de productos, el retraso en la entrega (postponement), la secuenciación de líneas y la logística inversa.

Para la mayoría de las empresas, la gestión de la cadena de suministro ya era un desafío, pero ahora se ha vuelto aún más compleja. El papel de la cadena de suministro nunca ha sido tan crítico como en la economía globalizada actual.

La competencia en el mercado ha evolucionado de forma dinámica: ya no compiten solo las empresas, sino que una cadena de suministro compite contra otra. Este nuevo paradigma ha llevado a las empresas a desarrollar estrategias de cadena de suministro integradas dentro de su propia estructura organizativa. Así, las compañías tienden a concentrarse en sus actividades principales, allí donde reside su mayor experiencia y valor añadido, mientras que recurren a empresas externas para la gestión de actividades secundarias. Este enfoque no solo busca ventajas económicas, sino también un compromiso con el medio ambiente y con la responsabilidad social.

Los cargadores (es decir, las empresas que subcontratan actividades a terceros) tienen múltiples razones económicas, medioambientales y sociales para externalizar sus

actividades logísticas a empresas especializadas. Sin embargo, el éxito de esta externalización estratégica sigue siendo un desafío importante.

Aunque los acuerdos de colaboración con operadores logísticos externos (3PL) permiten transferir la responsabilidad de funciones no esenciales como el transporte, el almacenamiento, la gestión de inventarios, el embalaje o la expedición de mercancías,

sigue existiendo la cuestión de hasta qué punto estas actividades son ejecutadas con éxito y satisfacen tanto a los cargadores como a los clientes finales.

La literatura académica sobre externalización es abundante y se ha centrado principalmente en aspectos como las motivaciones para externalizar, las actividades subcontratadas, los criterios de selección de los operadores logísticos y los factores críticos de éxito. No obstante, algunos investigadores afirman que la externalización logística sigue siendo un riesgo empresarial considerable, y que el éxito no está garantizado en todos los casos.

A pesar de las múltiples motivaciones estratégicas que impulsan a los cargadores a externalizar, sigue sin estar del todo claro qué elementos aseguran verdaderamente el éxito de este tipo de decisiones.

En esta línea se enmarca nuestra problemática, que se presenta de la siguiente manera:

¿Cuáles son los factores que influyen en la decisión de externalizar o internalizar las actividades logísticas en el contexto de las empresas en España?

El objetivo de este estudio es ofrecer un marco explicativo que permita identificar los elementos clave que pueden influir en la elección de externalizar o no una actividad logística.

Este trabajo se estructura en tres capítulos, organizados de la siguiente forma:

En primer lugar, abordaremos una revisión de la literatura, donde se presentan los conceptos teóricos relacionados directa o indirectamente con nuestra problemática. Esta parte incluye un análisis desde una perspectiva económica, ya que las teorías económicas son comúnmente utilizadas por investigadores en el ámbito de las ciencias de gestión. Nuestra elección teórica se ha centrado en la teoría de Supply Chain Management, la teoría de los costes de transacción y la teoría de los recursos y capacidades.

A continuación, el segundo capítulo servirá para completar y operacionalizar los conceptos teóricos, mediante la construcción de un modelo conceptual. Este modelo mostrará las relaciones entre las variables explicativas (especificidad de activos, incertidumbre, proximidad al core business, complejidad de la cadena de suministro y estrategia logística) y

la variable explicada (la decisión de externalizar o internalizar). A partir de esta estructura se formularán hipótesis que servirán de base para el análisis del caso.

Finalmente, el tercer capítulo estará dedicado a la aplicación empírica del modelo teórico a través de un cuestionario dirigido a profesionales logísticos en España (responsables de supply chain, gerentes de operaciones, consultores, entre otros). En esta parte se explicará

el diseño del cuestionario, se detalla la muestra de participantes y se procederá al análisis de los datos recopilados. El tratamiento de la información incluirá tanto un análisis estadístico descriptivo como el uso de técnicas de correlación y contraste de hipótesis, con el fin de verificar la influencia de los factores teóricos previamente identificados en la decisión de externalizar o mantener internalizadas las actividades logísticas.

Capítulo 1: Revisión de la literatura y marco teórico

Introducción del capítulo:

Antes de abordar el marco teórico de nuestro tema, resulta necesario presentar una revisión de la literatura, basada en las distintas lecturas realizadas en el marco de este trabajo. Este capítulo estará dedicado, en una primera sección, a definir los diferentes conceptos generales, como la logística, sus campos de aplicación y su evolución, para posteriormente profundizar en la temática específica mediante distintas definiciones de externalización y externalización logística, así como sus ventajas y desafíos principales.

A continuación, se desarrollará, como segunda parte, el marco teórico del estudio, mediante la presentación de las diferentes teorías relacionadas con la externalización logística, fruto de la revisión de literatura. Finalmente, se destacarán las teorías seleccionadas y movilizadas para la construcción del modelo conceptual, el cual será desarrollado con detalle en el segundo capítulo.

I. Revisión de la literatura

1. Definición y marco teórico de la logística:

La palabra "logística" apareció en el siglo XVIII, cuando ya no se ignoraban los problemas de apoyo a la estrategia militar (reabastecimiento de armas, municiones, alimentos, caballos, uniformes, calzado, etc.) (LAKHAL S., 2001).

La logística forma parte integrante del arte militar desde la Antigüedad. Según DORNIER y FENDER (2004), "la raíz del término logística es griega (logisteuo) y significa ante todo administrar", por lo que en este sentido el término *logos*, que significa el arte de razonar y calcular.

Para los romanos, el "logista" era el administrador; era realmente el arte de la guerra lo que le nutría. En un artículo publicado en la Harvard Business Review, HESKETT (1978) destaca los retos estratégicos y organizativos de la logística. En 1978, definió la logística como "el proceso que engloba todas las actividades implicadas en el control del flujo físico de los productos, la coordinación de los recursos y las salidas, y la búsqueda de la obtención de un determinado nivel de servicio al menor coste" (J.L, 1978).

En 1980, Porter identificó la logística como una ventaja competitiva potencial para las empresas dentro de la cadena de valor empresarial (LEE et al., 1997). Los trabajos continuaron en Estados Unidos, dando lugar a un gran número de publicaciones (LAMBERT D.M. y COOPER M.C., 2000), en las que se destacaba que la logística no tenía una presencia significativa en la gestión de las empresas y se limitaba a tareas de ejecución en almacenes y muelles de embarque (HAMMAMI, 2003).

Este término se generalizó después, sobre todo en el sector industrial, para referirse principalmente a la manipulación y el transporte de mercancías (FABBES COSTES N., 2007).

WIN (2008) considera la logística como una "realidad polimorfa y proteica, viva, compleja y multidimensional, abierta a su entorno económico y social". De ahí la categorización de las profesiones logísticas en función de la necesidad de integrar a los actores especializados en un modelo en el que el contratista principal está motivado por el deseo de volver a centrarse en su actividad principal (WIN A., 2008).

Estas categorías se han establecido a partir de criterios que permiten delimitar las fronteras de una determinada especialización de los agentes logísticos con el fin de recurrir al recurso adecuado para dar la mejor respuesta a la necesidad. "El objetivo de la clasificación es la ordenación coherente de los componentes en función de los canales logísticos más apropiados para cada uno" (COHEN M.D., 1972).

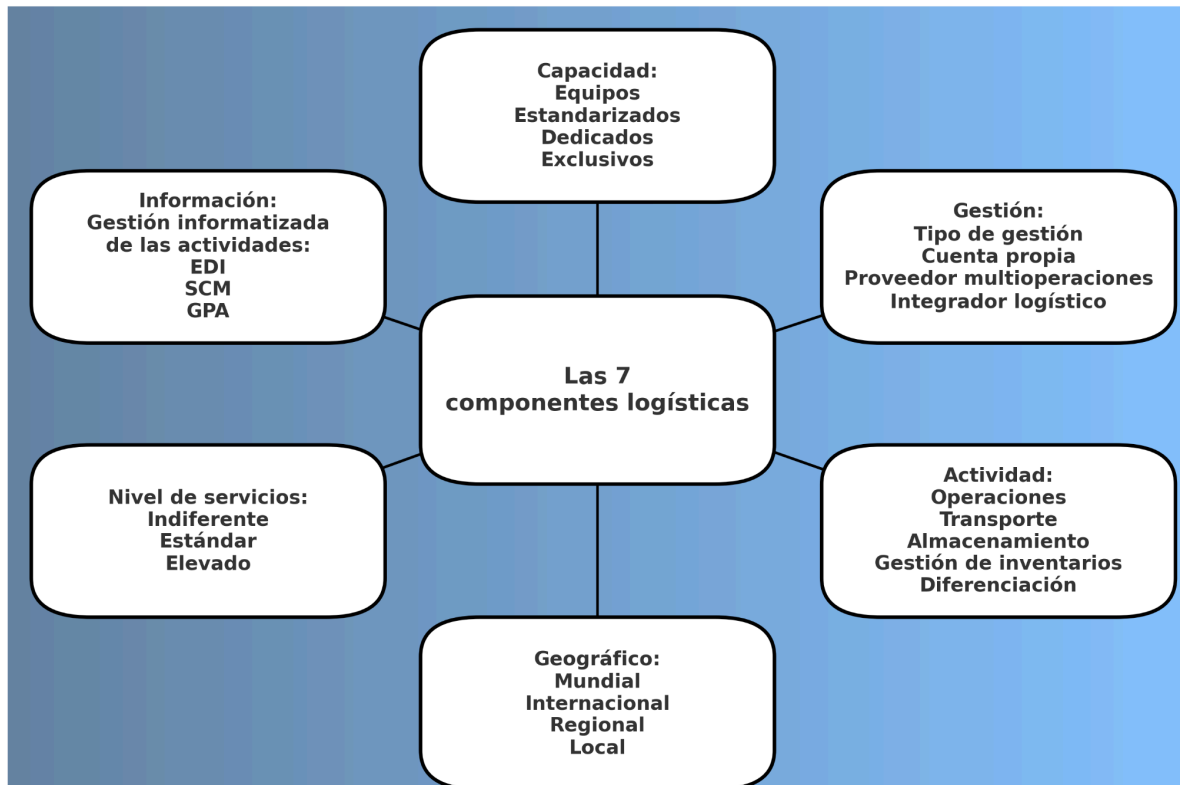


Figura 1 Los 7 componentes de la logística y la categorización de las actividades (COHEN, 2005)

2. Alcance de la logística:

Sinónimo de competitividad y ventaja competitiva, se presenta la primera panorámica del ámbito operativo de la logística, ponderada por la especificidad de cada empresa. En consecuencia, debido a la internacionalización de los mercados y a la aceleración de los ciclos, el alcance de las operaciones y los ámbitos afectados por la logística varía considerablemente con el tiempo y en el turbulento contexto asociado. No obstante, como aproximación inicial, y para ayudar a identificar el alcance evolutivo de las áreas fundamentales relacionadas con la logística, podemos decir que engloba, según el contexto, algunas o todas las actividades en tres niveles (BOUCHRIHA H., 2002):

- Un nivel de operaciones físicas.

- Un nivel de gestión de la información asociada a las operaciones y los flujos físicos.
- Un nivel de planificación y gestión.

Estos tres niveles se basan en los cuatro grandes procesos físicos de la empresa:

- Suministros
- Producción
- Distribución física
- Operaciones de asistencia posventa

Toda empresa necesita estructurar una oferta de productos o servicios que permita una amplia variedad de flujos de materiales para satisfacer las expectativas de los clientes. Los flujos en cuestión difieren en naturaleza, volumen y restricciones de tráfico. Se trata principalmente de:

Flujos de materias primas desde su punto de extracción o almacenamiento hasta los centros de producción de los clientes.

- Flujos de productos semielaborados.
- Flujos de herramientas y equipos industriales.
- Flujos de productos acabados entre fábricas, almacenes internos, almacenes de clientes o almacenes de proveedores de servicios logísticos.
- Flujos de consumibles y piezas de recambio desde los almacenes hasta los vehículos de los técnicos de reparación y las instalaciones de los clientes donde se instalan los productos.
- Flujos de apoyo a la comercialización (PLV publicidad en el punto de venta:¹ expositores, material publicitario, etc.).
- Flujos de envases vacíos que vuelven de los lugares de entrega a los de carga.
- Flujo de productos vendidos (Logística Inversa): movimiento desde el punto de entrega o venta hasta los lugares de almacenamiento o producción (retirada o

¹ La PLV o Publicidad en el Lugar de Venta es una técnica de comunicación que forma parte de la estrategia de merchandising de un producto.

recuperación de productos, reciclaje).

El perímetro de actividades y las zonas cubiertas por la logística varían considerablemente de un sector a otro y de una empresa a otra.

Sin embargo, sea cual sea su aplicación, la logística engloba tres tipos de tareas:

- Tareas físicas (preparación de pedidos, carga, transporte, manipulación).
- Tareas administrativas (tramitación administrativa de pedidos, actualización de existencias).
- Tareas de planificación (previsión de pedidos, planificación de la producción, programación).

Existen varios enfoques logísticos que difieren en su finalidad y sus métodos (MARK PAGELL, 25 de marzo 2009), como se muestra el cuadro siguiente :

Cuadro 2: Tipos de logística (Elaboración propia)

Logística de aprovisionamiento	- Permite introducir en las fábricas los productos básicos, componentes y subconjuntos necesarios para la producción.
Logística general de aprovisionamiento	- Proporciona a las empresas de servicios o a las autoridades públicas los distintos productos que necesitan para su actividad (por ejemplo, material de oficina).
Logística de producción	- Consiste en llevar a las líneas de producción los materiales y componentes necesarios para la producción y planificar la producción
Logística de distribución	- Consiste en proporcionar al consumidor final los productos que necesita, ya sea en supermercados o a domicilio mediante la venta a distancia (VAD) ²
Logística militar	-Tiene por objeto transportar las fuerzas y todo lo necesario para su aplicación

² La venta a distancia (VAD) es una técnica de venta que consiste en prestar un servicio o suministrar un bien a una persona sin que esta esté presente, a través de una herramienta de telecomunicación.

	operativa y apoyo a un teatro de operaciones
Logística de apoyo	Consiste en organizar todo lo necesario para mantener un sistema complejo en funcionamiento, incluidas las actividades de mantenimiento
Servicio Posventa	Bastante similar a la logística de apoyo, con la diferencia de que se lleva a cabo en un contexto comercial por la parte que vendió los bienes
Logística inversa	- Consiste en recuperar los productos que el cliente no quiere o desea reparar, o en procesar residuos industriales, envases y productos inservibles, desde restos de automóviles hasta tóneres de impresora.

3. Evolución de la cadena de suministro:

3.1 El pasado:

Antes de los años 50, la logística se concebía en términos militares. Se refería al suministro, mantenimiento y transporte de instalaciones, equipos y personal militar. Aunque algunos autores habían empezado antes a hablar de cambiar un coste por otro, como los costes de transporte por los costes de inventario, y a discutir los beneficios para la empresa de llevar los bienes adecuados al lugar adecuado en el momento adecuado, la organización dentro de la empresa típica en torno a las actividades asociadas actualmente a la logística estaba fragmentada. **(Carleton, Arif, Heskett.2016)**

La figura 2 muestra cómo una empresa podría haber organizado las actividades clave en aquella época en términos de responsabilidades y objetivos de marketing, finanzas y producción. Esta fragmentación provocó conflictos entre los responsables de las actividades logísticas, con el resultado de que, desde el punto de vista de la empresa, los costes y el servicio al cliente no estaban optimizados. Las razones de esta fragmentación eran las siguientes:

- Falta de comprensión de las principales compensaciones de costes.
- La inercia de la tradición y las convenciones.

- Se consideraban más importantes otras áreas que la logística, y la organización se encontraba quizá en estado de evolución.

Más tarde, aprendimos que eliminar la fragmentación tenía ventajas como:

- Fomentar compromisos importantes que puedan reducir los costes totales.
- La posibilidad de permitir que la dirección se centre en un área importante y definida.
- Creación de una estructura que permita control.

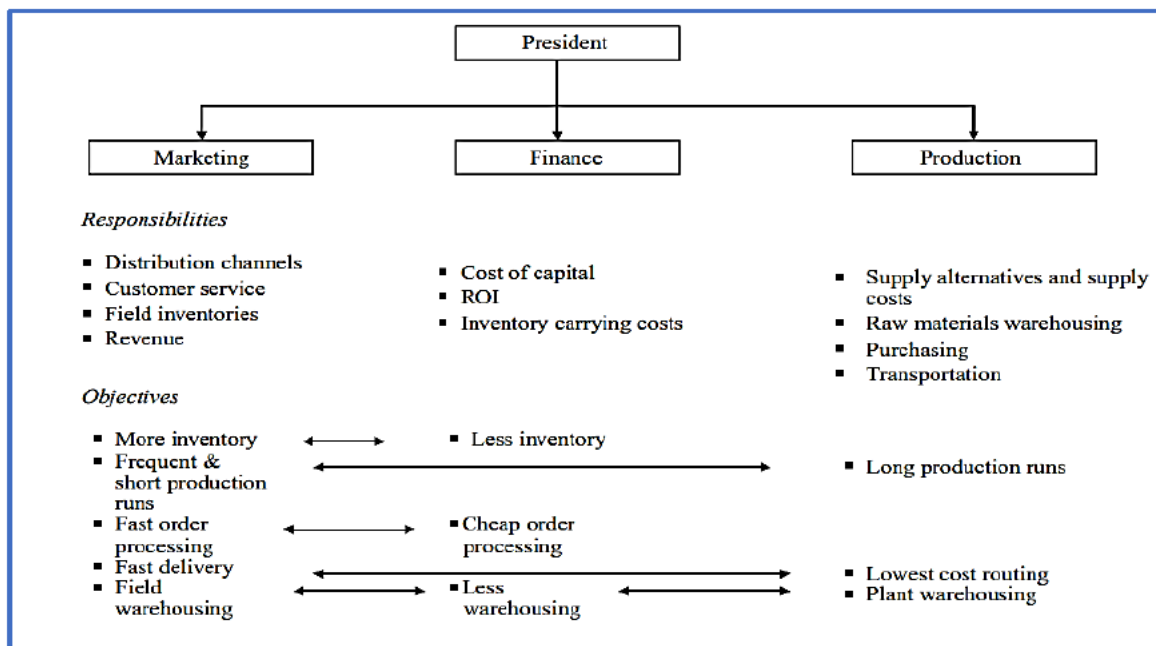


Figura 2: La organización de las empresas en el pasado en términos de objetivos y responsabilidades (Carleton University 30 de enero de 2016 (PT))

Hay varias lecciones que aprender del pasado. En primer lugar, se preveía que la distribución física tuviera amplias responsabilidades en la gestión de las actividades asociadas al flujo de productos desde el punto de adquisición de las materias primas hasta el consumidor final. Aunque el alcance de este campo es vasto, la práctica real de la gestión se ha limitado generalmente a la coordinación de actividades dentro de la empresa. Se ha adoptado la gestión por fronteras, pero se practica poco (Arif, 2016).

En segundo lugar, el concepto de coste total ha servido de base para la gestión colectiva de determinadas actividades como el transporte y el control de existencias porque presentaban

costes conflictivos. Todas las actividades asociadas al flujo de productos con esta característica se consideran parte del nuevo campo de la distribución física o logística.

En tercer lugar, la distribución física y la logística fueron adoptadas por sectores de marketing y producción, pero prestaron poca atención al flujo de productos. Como resultado, comenzaron a desarrollarse como una función independiente dentro de la empresa, favorecidas por el reconocimiento de que los costes logísticos eran elevados y había oportunidades para reducirlos.

En cuarto lugar, había poca coordinación entre los sectores de compras, producción y distribución física, a pesar de que tenían un efecto directo en la gestión del flujo de productos. Esta coordinación se convertiría en un tema importante en los años siguientes.

3.2 El presente:

Surge un nuevo nombre: SCM (Supply Chain Management)

Este nombre está arrasando en el sector de la logística, ya que muchos agentes de diversos sectores parecen estar adoptándolo y considerándolo parte de su negocio. El origen de este nombre parece ser un misterio, y la cuestión de qué es exactamente la SCM en relación con la distribución física y la logística es objeto de debate. **(Heskett, Christopher, Lambert, Mentzer, Dornier.)**

Algunos sostienen que es la materialización de la promesa de integración empresarial implícita en las primeras versiones de la logística, mientras que otros piensan que es un concepto nuevo y audaz.

Los que creen que la SCM es evolutiva construyen un diagrama tipo árbol (Heskett et al., 1964), que muestra cómo cada transferencia de bienes de una entidad a otra requiere coordinación entre muchas instituciones a lo largo de la cadena, desde el productor de trigo hasta el consumidor final de harina.

Más concretamente, hay que señalar que se refieren a todo el canal de suministro y sugieren que la coordinación es necesaria en todo el canal. Estas ideas constituyen la base de la SCM tal y como se practica hoy en día.

En ambas definiciones, cabe señalar en primer lugar que el aprovisionamiento (es decir, las compras) y la transformación (es decir, la producción) se incluyen ahora explícitamente en la gestión del flujo de materiales.

En segundo lugar, se hace hincapié en la coordinación, la colaboración y el establecimiento de relaciones entre los miembros de la cadena, ausentes en la gestión logística. En otras

palabras, puede considerarse que la GCL³ tiene tres dimensiones. Éstas son la administración de actividades y procesos, la coordinación interfuncional y la coordinación interorganizativa.

La administración de actividades y procesos corresponde a una gran parte de lo que hace la logística. Se trata de gestionar actividades como el transporte, las existencias, el almacenamiento y la tramitación de pedidos, que son responsabilidad de la función logística. La coordinación interfuncional se refiere a la colaboración y el establecimiento de relaciones con otras áreas funcionales dentro de la misma empresa, como los proveedores de servicios.

Dentro de la misma empresa, como marketing y finanzas. La coordinación interorganizativa se refiere a la colaboración y coordinación de los flujos de productos entre los miembros del canal, es decir, empresas que no son propiedad ni están gestionadas por la propia empresa.

Por consiguiente, se considera que la SCM es la gestión de los flujos de productos entre varias empresas, mientras que la logística es la gestión de las actividades de flujo de productos dentro de la empresa. Esto supone una desviación de la visión que los primeros visionarios tenían de la logística.

Una visión contemporánea de la SCM es considerarla como la gestión de un conjunto de procesos, donde un proceso es un grupo de actividades relevantes para alcanzar un objetivo definido, como el cumplimiento de un pedido.

3.3 El futuro:

No hay duda de que la logística y la gestión de la cadena logística (GCL) seguirán ganando importancia a medida que las empresas continúen con la externalización, amplíen sus operaciones internacionales y desarrollen su actividad en un entorno económico global. Sea cual sea el nombre del campo que gestiona los flujos de productos, actualmente conocido como GCL, la tendencia ya está en marcha. A continuación, se presentan los principales desafíos que probablemente afrontará la GCL en un futuro próximo (Arif, 2016).

Una estrategia de generación de ingresos para la cadena de suministro será tan importante como una estrategia de reducción de costes. Cada vez habrá más intentos de considerar las estrategias de la cadena de suministro como una forma de generar ingresos para la empresa, de la misma manera que se consideran la gama de productos, la publicidad y el precio como elementos de su estrategia de marketing. Diseñar los procesos de aprovisionamiento que logren un nivel adecuado de servicio logístico al cliente es la base de una estrategia de cadena de suministro, ya que el servicio logístico al cliente está directamente relacionado con los ingresos. El coste de los procesos será gestionado para maximizar el ROSCA asociado a dicha estrategia.

³La GCL: La gestión global de la cadena logística

Los beneficios del SCM que se extienden más allá de las fronteras pueden ser fáciles de identificar, pero difíciles de alcanzar.

Al adoptar un enfoque más amplio y sistémico en las decisiones relacionadas con la cadena de suministro, es evidente que se pueden identificar mayores ahorros en costos y/o mejoras en el servicio al cliente que con un enfoque más limitado a una sola empresa. Con la información adecuada sobre los costos y beneficios de los distintos miembros de la cadena, es posible calcular los beneficios potenciales e identificar el mejor plan de acción. Dado que los beneficios suelen concentrarse en uno o algunos pocos miembros, el proceso de toma de decisiones es inherentemente inestable. Es decir, los miembros individuales de la cadena tenderán a volver a tomar decisiones que maximicen su propio interés cuando, en su opinión, los beneficios de la cooperación y del compromiso no se repartan de manera justa.

La falta de información, confianza y comunicación está en el centro de la dificultad para alcanzar los beneficios de la cadena de suministro, y estos elementos son difíciles de gestionar para los logísticos que deben operar más allá de los límites legales de la empresa y fuera de su ámbito de responsabilidad directa (Arif, 2016).

La coordinación y la colaboración, así como la confianza, son los elementos más importantes para aprovechar las oportunidades de la cadena de suministro que se extienden más allá de las fronteras.

Cuando el canal de suministro está compuesto por múltiples miembros jurídicamente distintos, la realización de las oportunidades que ofrece la acción conjunta requiere un esfuerzo colaborativo. Las relaciones que se forman deben estar basadas en la confianza. A menudo es necesario compartir información confidencial, y la confianza debe existir antes de que dicho intercambio pueda darse.

La colaboración, la coordinación y la confianza son elementos clave en la gestión de la cadena logística. Sin embargo, implican frecuentemente habilidades que los responsables logísticos no suelen ejercer al mismo nivel cuando gestionan los flujos de productos exclusivamente dentro de los límites de su propia empresa. Se requieren nuevas competencias. **(Arif, Chopra & Meindl, Christopher, Simchi-Levi, Ketchen & Hult.)**

El intercambio de información entre los miembros de la cadena probablemente continuará con el avance de la tecnología y puede denominarse coordinación, compromiso y cooperación.

Las mejoras en la cantidad, calidad y difusión de la información a lo largo de la cadena de suministro son las principales razones para considerar la gestión más allá de las fronteras empresariales.

Demasiado a menudo, el intercambio de información se presenta como colaboración entre socios de distribución, pero sustituye a un verdadero compromiso.

La gestión de la cadena de suministro (SCM) es más compleja que el simple intercambio de datos entre empresas o entre diferentes áreas funcionales dentro de una misma empresa. En muchos casos, los socios de distribución deben hacer concesiones en sus

posiciones con respecto a las decisiones de la cadena de suministro.

Esto constituye el aspecto más difícil del SCM. La investigación futura debería orientarse a ayudar a los gestores a abordar específicamente estas cuestiones para llegar a compromisos efectivos.

Se requerirán medidas amplias para identificar los beneficios de la cadena de suministro y rastrear su ubicación dentro del canal de suministro. Existe una debilidad en los sistemas contables necesarios para operar en un entorno de cadena de suministro. Los sistemas contables actuales de las empresas apenas permiten rastrear los costos más allá de los límites legales de una organización. Es difícil para un socio de la cadena ver los costos de otro asociados a una acción de coordinación. Esto puede debilitar la confianza, un componente esencial de la colaboración.

Si se quieren aprovechar las oportunidades que ofrece la SCM, es necesario un sistema contable que supere las fronteras organizacionales y ayude a los miembros del canal a visualizar las consecuencias económicas de su coordinación e identificar dónde se generan los beneficios.

Un sistema de este tipo permitirá determinar la magnitud de los beneficios de la cadena de suministro, así como el grado en que es necesario compartir esos beneficios. Los directivos deben fomentar su desarrollo.

Los métodos de reparto de beneficios deben estar mejor definidos y perfeccionados.

Una vez identificados los beneficios de la cooperación dentro de la cadena de suministro, se deben establecer acciones para repartir dichos beneficios y asegurar que la coalición siga generándolos.

Algunos métodos, tanto formales como informales, ya han sido mencionados anteriormente. Sin embargo, no está claro cuál es el más eficaz ni en qué circunstancias.

La investigación ayudará a aclarar las mejores opciones y cómo pueden aplicarse.

Los defensores del SCM hacen afirmaciones audaces sobre las ventajas de gestionar más allá de las fronteras, pero rara vez explican cómo se pueden lograr esos beneficios.

Las empresas todavía no han avanzado mucho en la gestión efectiva de la cadena de suministro, probablemente porque las herramientas y habilidades aún no están suficientemente desarrolladas. **(Arif, Chopra & Meindl, Christopher, Simchi-Levi, Ketchen & Hult.)**

Si se quiere que las promesas del SCM se hagan realidad, se necesita un sistema contable interorganizacional, métricas adecuadas para definir y seguir los beneficios compartidos, y métodos aceptables para su distribución.

Además, los gestores de la cadena de suministro deberán recibir formación en técnicas de colaboración, establecimiento de relaciones, desarrollo de la confianza y habilidades para el compromiso.

Esto requerirá importantes esfuerzos por parte de la comunidad académica, la investigación y el sector empresarial.

Sin embargo, las recompensas pueden ser sustanciales.

4. Gestión de la cadena de suministro global:

Varios autores han dado diferentes definiciones al concepto de "Gestión de la Cadena de Suministro" En consecuencia, la gestión global de la cadena de suministro tiene por objeto gestionar el flujo de materiales e información entre la cadena, pero en general, podemos pensar en SCM como una "filosofía de gestión, para un mejor rendimiento global".

Más concretamente, define la gestión de la cadena de suministro como «la coordinación a nivel estratégico y táctico de las actividades funcionales tradicionales, ya sea dentro de una empresa, o entre socios de la cadena de suministro, con el objetivo de mejorar el rendimiento a largo plazo de cada empresa miembro y de la cadena en su conjunto». (MENTZER J.T., 2001.)

La optimización de la cadena de suministro global encuentra problemas en su aplicación que frenan el enfoque win-win. A continuación, enumeramos algunos de estos problemas, basándonos en gran medida en (OUZIZI L., 2005.):

La complejidad de los criterios de rendimiento y calidad debido a la multiplicidad de actores implicados: accionistas, empleados, clientes.

La vulnerabilidad de las asociaciones logísticas a diversos tipos de riesgo

La diversidad de los sistemas de transporte y distribución

Muchas relaciones de asociación en el marco, en particular de la externalización logística, no se renuevan al término de su contrato o no se prolongan durante el tiempo inicialmente previsto (FONDREVELLE J., 2005).

Para superar estas deficiencias y resolver estos problemas, es necesario definir nuevas relaciones de asociación entre proveedores de servicios logísticos, teniendo en cuenta la sostenibilidad de estas relaciones, que deberían permitir a las empresas integrar y coordinar la toma de decisiones a nivel global de la cadena.

4.1 Definición de externalización logística:

Antes de analizar las ventajas y los desafíos de la externalización, debemos primero preguntarnos cuál es el significado preciso de este concepto. Las definiciones de externalización son, en efecto, amplias, lo que genera bastante confusión.

"La externalización es un servicio definido como el resultado de la integración de un conjunto de servicios elementales, destinado a confiar a un proveedor especializado la totalidad o parte de una función de la empresa 'cliente', en el marco de un contrato plurianual, con tarifa fija, y

con un nivel de servicio y una duración definidos."

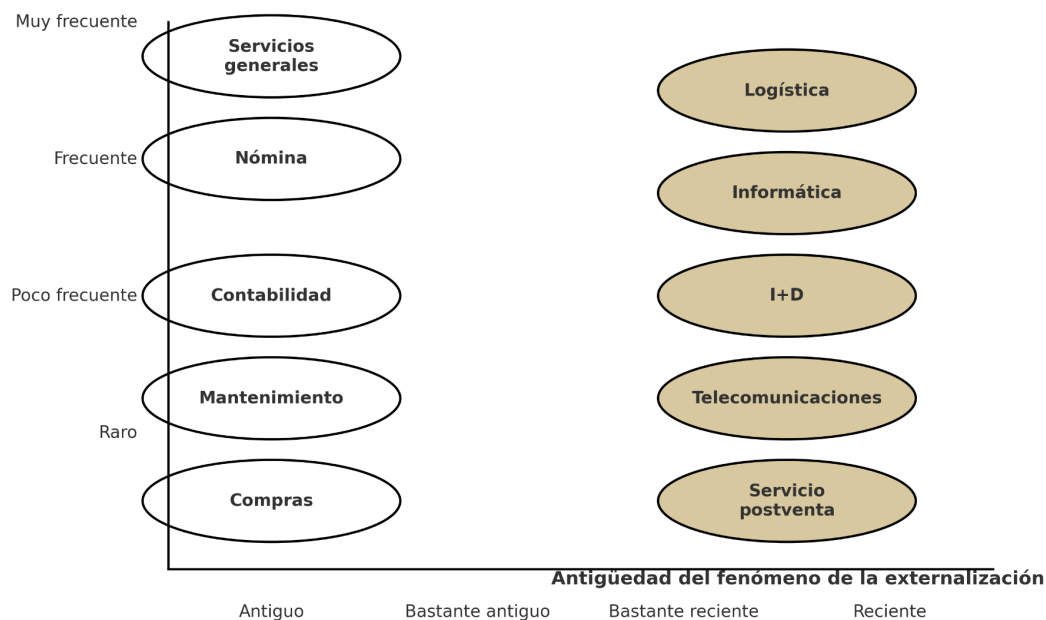
— AFNOR (⁴Asociación Francesa de Normalización), 1995.

La externalización se distingue de la subcontratación, especialmente porque modifica al trasladar actividades desde la empresa hacia el mercado de manera duradera las fronteras de la empresa y la configuración estructural de sus recursos (Hamdouch, 1996). El término canadiense "impartición" refleja con mucha eficacia esta diferencia esencial (Fimbel, 2003), al precisar que "consiste en la cesión de parte o la totalidad de las actividades... de una empresa a un contratista externo especializado".

Esta cesión, que se realiza mediante contrato y tiene un valor económico, afecta a actividades que previamente se gestionaban dentro de la empresa bajo un modelo de gobernanza internalizado.

Por ello, la externalización se ha convertido en una verdadera operación dinámica de transferencia de funciones desde la empresa hacia el mercado, que implica múltiples transformaciones organizativas y estructurales. Hoy en día, la externalización representa un campo potencial aplicable a casi cualquier función o área de la empresa (Wickham, 2000), y numerosas actividades han sido objeto de externalización a lo largo del tiempo (véase figura 3).

Estimación de la frecuencia de la externalización



⁴AFNOR, Asociación Francesa de Normalización, 1995

Figura 3 : La evolución de las actividades externalizadas (BARTHELEMY J. y QUELIN B.V., 2006)

Los elementos implicados en esta transferencia pueden ser equipos y competencias, activos inmobiliarios y/o mobiliarios, recursos y medios de producción, elementos materiales y/o inmateriales, etc.

Los parámetros que se tienen en cuenta en la fase previa a la toma de decisiones son, por tanto, múltiples y heterogéneos: económicos, humanos, organizativos, contables, fiscales, jurídicos, técnicos, entre otros.

Finalmente, en el contexto de la globalización, recurrir a la externalización logística también representa una forma de acercarse físicamente a los clientes, quienes suelen encontrarse en zonas geográficas mucho más diversas una situación relativamente nueva para muchas empresas, especialmente aquellas que experimentan las desventajas derivadas de la falta de proximidad con sus colaboradores.

4.2. Ventajas de la externalización logística:

La externalización logística se ha convertido en un objetivo clave para muchas empresas industriales debido a la variedad de facilidades y ventajas que ofrece.

Según el Barómetro del Outsourcing publicado por *Ernst & Young* (2005), el coste es el primer beneficio citado con mayor frecuencia por las empresas.

En línea con esta idea de generar ahorro a través del “hacer hacer” (delegar), las empresas valoran especialmente la posibilidad de convertir ciertos costes variables en costes fijos para servicios o funciones que antes suponían cargas significativas, una variabilidad de gasto poco controlable y riesgos sustanciales (por ejemplo, inversiones y renovación de equipos en tecnologías de la información y comunicación TIC⁵).

Con el tiempo, el coste logístico vinculado a la externalización puede tener un efecto muy positivo sobre la estrategia empresarial, al proporcionar a la empresa una ventaja competitiva significativa.

Asimismo, la flexibilidad y la simplicidad son consecuencias casi lógicas del proceso de externalización, siempre que se cumplan ciertas condiciones que garanticen una buena implementación.

Al transferirse los empleados al proveedor logístico, la gestión del personal deja de ser responsabilidad de la empresa cliente y pasa al prestador del servicio, quien asume la tarea de ajustar los recursos necesarios.

Por ello, la definición de las condiciones de traspaso del personal adquiere una importancia casi estratégica (Arif, 2016).

En otras palabras, una elevada incertidumbre sobre las competencias o los recursos técnicos, junto con el riesgo de una rápida obsolescencia de los activos y la necesidad de

⁵ Las TIC se componen de tres elementos: hardware informático (ordenadores y accesorios), equipos de comunicación y software.

inversiones importantes, tienden a favorecer el traslado de esos riesgos a terceros (Balakrishnan, 1986).

La externalización permite afrontar más fácilmente fluctuaciones de actividad, ya sean al alza o a la baja:

“Con los sistemas de producción bajo demanda, los fabricantes de componentes ya no pueden seguir el ritmo. Nos confían cada vez más operaciones. Nuestra actividad está cambiando y dependemos totalmente de los picos de demanda de nuestros clientes”.

— Testimonio de un responsable de una empresa subcontratista del sector mecánico.

4.3. Riesgos de la externalización logística

La externalización logística también puede implicar numerosos riesgos e inconvenientes si la empresa no aplica buenas prácticas o no logra gestionarla adecuadamente, lo que puede generar pérdidas financieras, técnicas, humanas y sociales.

Riesgos relacionados con el control de la rentabilidad

Aunque la externalización permite una reducción muy significativa de los costes "visibles", también puede provocar un aumento de los costes indirectos o "costes ocultos", los cuales suelen ser subestimados por las empresas (Arif, 2016).

Para poder controlar este aspecto, la empresa se ve obligada a establecer un plan de control y seguimiento, en el que se definan indicadores clave de desempeño (KPI)⁶ periódicos relacionados con la facturación al proveedor, actualizaciones contractuales y un seguimiento detallado de los servicios prestados.

Riesgo relacionado con la rescisión o renegociación de contratos

Las actividades externalizadas no siempre se ejecutan con la calidad esperada, lo que lleva a muchas empresas a reconsiderar la renovación de sus contratos al vencimiento.

En estos casos, la renegociación del contrato no siempre es sencilla, ya que en la mayoría de ocasiones el proveedor de servicios puede verse tentado a maximizar su posición dominante, lo cual puede desembocar en la necesidad de cambiar de proveedor, una decisión que frecuentemente resulta extremadamente costosa para la empresa.

Pérdida de know-how y competencias internas

La pérdida de conocimientos técnicos y competencias es uno de los riesgos más significativos asociados a la externalización (Hilmer, 1994). Esta pérdida de experiencia

⁶ KPI: *Key Performance Indicators*. El término KPI es un acrónimo en inglés que significa *indicador clave de desempeño*. Es un indicador utilizado como apoyo a la toma de decisiones en las organizaciones

interna puede derivar en una disminución de la competitividad, ya que ese saber hacer, anteriormente clave para desarrollar innovaciones dentro de la empresa, desaparece.

Según Barthélemy (2000), la pérdida de competencias proviene principalmente del traslado de conocimientos y equipos hacia el proveedor, dado que recurrir a un prestador externo suele implicar también un traspaso o cesión de recursos.

Los resultados del estudio de Quelin (2007) muestran que el 49,3 % de las empresas consideran “la pérdida de competencias” como un obstáculo importante o muy importante al momento de decidir externalizar.

Incompatibilidad cultural

En el marco de una relación de externalización, pueden surgir conflictos entre la empresa contratante y el proveedor.

De hecho, este último puede intentar maximizar su rentabilidad, lo que puede resultar perjudicial para los intereses del cliente. Esta situación puede convertirse en una fuente de tensiones.

Además, es fundamental tener en cuenta la cultura organizativa de ambas partes.

Las diferencias culturales son consideradas como un factor importante en el fracaso de los procesos de externalización (Lam y Ham, 2005; Power et al., 2004).

Modificación de la estructura jurídica de la empresa

Una operación de fusión o adquisición puede llevar al cliente a retomar internamente o reasignar los servicios externalizados a otros proveedores.

En tales casos, es necesario establecer no solo las garantías habituales vinculadas a posibles cambios en el alcance de los usuarios, sino también garantías específicas en caso de modificación de la estructura jurídica de la empresa (Brousse F., 2004).

II. Marco teórico:

1. Las diferentes teorías de la externalización logística

La decisión de externalizar se sustenta en un marco teórico compuesto por un conjunto de teorías.

Estas teorías, movilizadas para analizar la externalización, responden a la complejidad del fenómeno, así como al hecho de que la mayoría de las teorías organizativas son parciales y cada una aborda un aspecto específico del problema organizacional (J., 2003).

A continuación, se mencionan las principales teorías identificadas en la literatura (presentadas en la figura 4):

Theoretical Perspectives	Principal Sources*
Economies of scale	<ul style="list-style-type: none"> Economies of scale (Penrose, 1963)
Transaction cost economics	<ul style="list-style-type: none"> Transaction cost (Coase, 1937) Transaction cost economics (Williamson, 1975, 1979, 1998)
Resource-based view	<ul style="list-style-type: none"> Resource-based view (Barney, 1991; von Wernerfelt, 1984) Knowledge-based view (Grant, 1996)
Notion of core competencies	<ul style="list-style-type: none"> Prahalad and Hamel (1990); Hamel and Prahalad (1994)
Contractual relationships	<ul style="list-style-type: none"> Asymmetric information Contractual obligation Negotiation theory Social contract theory
Supplier-buyer relationships	<ul style="list-style-type: none"> Agency theory (see Eisenhardt [1989] for an overview) Intra-organisational relationship theory Principal-agent theory, includes game-theoretical concepts Relational exchange theory Social exchange theory (see Cropanzano and Mitchell [2005] for an overview)
Multi-criteria decision-making	<ul style="list-style-type: none"> Analytical hierarchy process (Saaty 1986) Fuzzy multi-criteria decision-making Multi-attribute utility theory Multi-criteria decision-making

Figura 4: Fuentes para clasificar las teorías sobre externalización logística (Rob Dekkers, 2020)

La figura 4 presenta los conceptos y marcos teóricos, así como las fuentes que sustentan estas siete categorías teóricas utilizadas para la toma de decisiones en materia de externalización.

Cada documento o artículo ha sido evaluado en función del uso de conceptos teóricos derivados de una o varias de estas categorías, con el fin de construir sus argumentos.

Sobre la base de esta clasificación, la figura 5 muestra los porcentajes de artículos que han utilizado las distintas categorías teóricas. Existe cierta distorsión debido a que también se incluyeron revistas orientadas a los profesionales del sector. Sin embargo, al excluir esas dos publicaciones de la ecuación, nuestro análisis revela que la mayoría de los trabajos de investigación siguen mayoritariamente las líneas teóricas ya mencionadas.

Fuera del enfoque genérico de toma de decisiones multicriterio, tres teorías destacan claramente por ser las más citadas en los artículos analizados, habiendo surgido en distintas épocas:

La teoría de los costes de transacción, El enfoque basado en los recursos (RBV), y el enfoque de las competencias clave. A lo largo de todos los periodos, la teoría más utilizada es la teoría de los costes de transacción, que aparece en el 34 % de los artículos.

La perspectiva basada en los recursos hace su aparición en el periodo 1993-1997, pero solo está presente en el 4 % de los artículos (véase figura 4). Esto no resulta del todo sorprendente, ya que esta teoría fue concebida originalmente como un enfoque para el

diseño de estrategias competitivas y empresariales, especialmente centradas en la heterogeneidad competitiva (Priem, 2000).

En muchos casos, estas teorías son utilizadas de forma combinada.

En particular, la teoría de los costes de transacción y el enfoque basado en los recursos se aplican conjuntamente en 41 artículos.

Mclvor (2009), por ejemplo, sostiene que ambas teorías proporcionan una visión complementaria para la toma de decisiones de externalización. Además, se establece un vínculo estrecho con el enfoque de las competencias clave en varias publicaciones.

Periods	1965-9	1979-83	1993-7	2007-11	Total
Economies of scale		13%	9%	3%	5%
Transaction cost economics		25%	35%	34%	34%
Resource-based view			4%	25%	19%
Core competencies			11%	18%	16%
Contractual relationships		13%	9%	4%	5%
Supplier-buyer relationships			6%	7%	6%
Multi-criteria decision-making	25%	13%	9%	24%	21%
No use of theory	75%	63%	44%	35%	38%

Figura 5: Uso de teorías en los artículos de referencia encontrados (Rob Dekkers, 2020)

2. Teorías utilizadas

2.1. Los fundamentos de la teoría de los costes de transacción

Los fundamentos de la teoría de los costes de transacción fueron desarrollados en las obras seminales de Oliver E. Williamson: *"Markets and Hierarchies"* (1975) y *"The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting"* (1985).

El análisis propuesto por esta teoría permite determinar si determinadas actividades específicas de una empresa deben llevarse a cabo de forma interna o externalizarse en el mercado.

La unidad básica de esta teoría es la transacción (Commons, John R., 1934). Williamson se centra en esta noción, que prefiere por encima del concepto de mercado, integrándola en una visión contractual del intercambio (Williamson, 1988). Define la transacción como una operación económica que consiste en la transferencia de bienes y servicios a través de una “interfaz tecnológicamente separable” (*The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, 1981).

La importancia de los costes de transacción se presenta como un indicador clave para la toma de decisiones de externalización.

Cuanto más bajos son los costes de transacción, más probable es que las empresas opten por externalizar sus actividades.

En cambio, cuando los costes son elevados, es preferible mantener la actividad internamente.

La perspectiva de Williamson busca equilibrar los costes de transacción y los costes de producción de forma simultánea.

Según *The Economic Institutions of Capitalism* (1985), las transacciones están caracterizadas por tres dimensiones esenciales:

1. **Especificidad de los activos,**
2. **Incertidumbre,**
3. **Frecuencia**

2.2. Los fundamentos de la teoría RBV (enfoque basado en los recursos)

Las discusiones sobre la RBV⁷ (*Resource-Based View*) de la empresa comenzaron con el artículo de Wernerfelt (1984) titulado “*A Resource-Based View of the Firm*”, en el que se analiza a las empresas desde la perspectiva de sus recursos, en lugar de desde sus productos (Wernerfelt, 1982).

Más adelante, Barney (1991) propuso un marco teórico conocido como RBV para estudiar las fortalezas y debilidades internas de una empresa.

Las hipótesis centrales de la RBV son la heterogeneidad y la inmovilidad de los recursos. Los recursos de la empresa son controlados por ella misma y le permiten diseñar e implementar estrategias destinadas a mejorar su eficacia y eficiencia (J.B. Barney, 2007).

Con el desarrollo progresivo de la RBV dentro del análisis organizacional, surgieron múltiples trabajos centrados en temas como los límites de la empresa, las competencias esenciales y las ventajas competitivas.

⁷ RBV: término en inglés que significa *Resource-Based View* (visión basada en los recursos), es un acrónimo de la teoría de los recursos y competencias.

La RBV se enfoca en el análisis de los recursos y capacidades internas de una empresa, mientras que la teoría de los costes de transacción (TCT) se centra en los costes de intercambio (Madhok, 2002).

Los trabajos de Insinga y Werle (2000) afirman que las actividades clave deben mantenerse internamente, ya que son esenciales para que la empresa responda con éxito a las necesidades de los clientes en cada mercado.

También destacan que una actividad con potencial para generar una ventaja competitiva debe considerarse como actividad principal, y por tanto, no debería ser externalizada (Hsiao, 2006).

Bajo este enfoque, la empresa se concibe como un portafolio de recursos y no como un simple portafolio de unidades de negocio estratégicas (Arrègle, 1995).

Los recursos son entendidos como las raíces de la empresa, que dan soporte a sus productos y, por tanto, a sus áreas estratégicas de actividad (Hamel y Prahalad, 1994).

La diferenciación competitiva surge directamente de la forma en que cada empresa utiliza sus recursos.

Cada competidor posee un conjunto único y heterogéneo de recursos, lo cual genera diferencias en la posición competitiva y, en consecuencia, en el rendimiento empresarial (Arrègle, 1995) (Mouaad Chafai, Issam Najati, 2022).

2.3. Los fundamentos de la teoría de la gestión de la cadena de suministro (SCM)

El término SCM (*Supply Chain Management* o gestión de la cadena de suministro) fue utilizado por primera vez por Oliver y Webber en 1982, y se desarrolló desde la perspectiva de la logística.

Varios investigadores han analizado la externalización logística desde el enfoque de la gestión de la cadena logística (GCL).

Rao y Young (1994), así como Van Damme y Van Amstel (1996), sugieren que las empresas consideran externalizar su logística a un proveedor logístico externo (3PL) cuando la complejidad logística es elevada (Rao, 1994).

Por su parte, Wilding y Juriado (2004) observan que la reducción de costes es la principal motivación detrás de la externalización de la logística.

Bolumole (2001) menciona que las empresas que externalizan por motivos operacionales o financieros tienden a limitar la implicación de los proveedores logísticos externos (FSL) únicamente a las funciones logísticas básicas.

En consecuencia, la decisión de externalización puede estar influenciada por las características específicas de la cadena de suministro de una empresa como la complejidad

logística o la incertidumbre de la demanda, así como por su estrategia logística (H.I. Hsiao, J.G.A.J. van der Vorst, R.G.M. Kemp, S.W.F. (Onno) Omta, 2010).

Conclusión del capítulo:

En este capítulo hemos tratado de presentar el tema de nuestra investigación elucidando las diferentes definiciones de los conceptos generales relacionados con la externalización logística, a saber: la logística, su evolución, los ámbitos que abarca, así como el concepto de externalización y de externalización logística, destacando los factores, ventajas y desafíos de dicha práctica.

A continuación, en la tercera parte, hemos abordado el marco teórico, que servirá de base para desarrollar el modelo conceptual de la problemática, y en el cual se han expuesto las principales teorías que sustentan esta investigación:

- La teoría de los costes de transacción (TCT),
- La teoría basada en los recursos (RBV),
- Y la teoría de la gestión de la cadena de suministro (SCM⁸).

⁸ **SCM**: *Supply Chain Management*, significa la gestión de la cadena de suministro global

Segunda Parte Marco conceptual y planteamiento analítico

Modelo conceptual y planteamiento del problema

Introducción del capítulo:

El primer capítulo nos permitió construir cierto conocimiento y una visión general sobre el tema, lo cual nos ha servido de base para elaborar nuestra problemática de investigación, apoyándonos en la literatura existente.

El objetivo de nuestra investigación es comprender y analizar las dimensiones extraídas de la literatura que permiten identificar el comportamiento de las empresas respecto a la decisión entre internalizar o externalizar las actividades logísticas.

El propósito de este segundo capítulo es formular nuestro modelo de investigación y precisar nuestras hipótesis de trabajo.

I. Marco conceptual

Un marco conceptual se define como un concepto visual o escrito que “explica, de forma gráfica o narrativa, los objetivos de la investigación a estudiar, los factores, conceptos o variables clave y las relaciones presuntas entre ellos” (A., 2005).

El marco conceptual es ante todo una idea o modelo aplicado en la práctica y, a través de la investigación, se realiza un estudio para comprender y desarrollar una teoría provisional sobre los fenómenos analizados.

Un marco conceptual ayuda al investigador a generar hipótesis e identificar la relación entre las variables del estudio, con el fin de mejorar la comprensión de los objetivos de la investigación (Bryman & Bell, 2015).

Existen cuatro etapas principales para desarrollar un marco conceptual:

- ✓ Primero, la identificación de los conceptos, cuyo objetivo es reunir todos los puntos de vista relacionados con la pregunta y el objetivo de la investigación.
- ✓ Segundo, los conceptos identificados deben ser definidos para aclarar su uso dentro del estudio.
- ✓ Tercero, debe descubrirse la relación entre causa y efecto o entre los conceptos, para

poder responder a la pregunta de investigación.

✓ Finalmente, la operacionalización de los conceptos.

1. Modelo teórico propuesto:

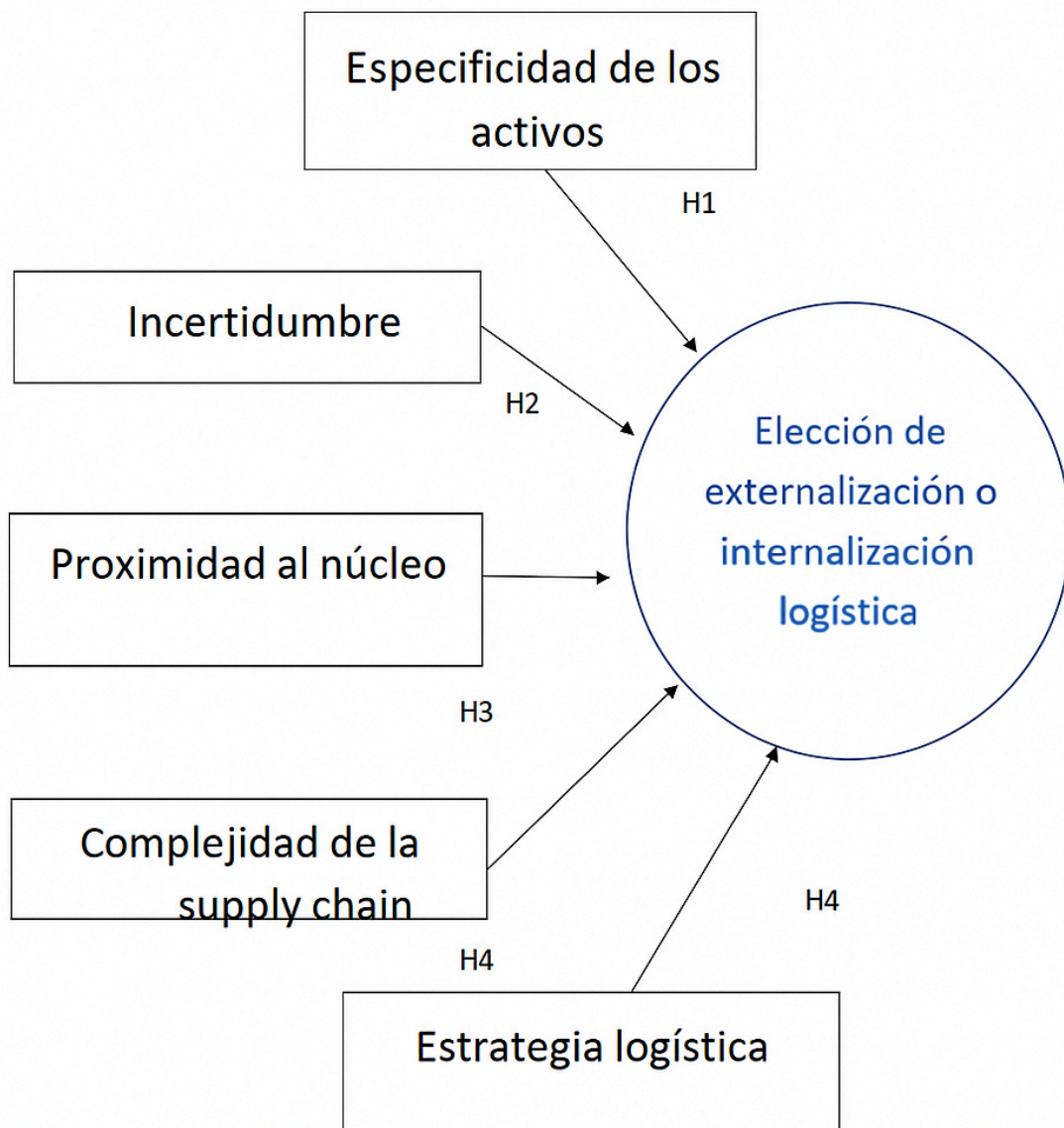


Figura 6: Modelo teórico propuesto (Elaboración propia)

2. Explicación del modelo conceptual:

Tras nuestras diferentes investigaciones y lecturas extraídas de los artículos revisados en la literatura, deseamos proponer el siguiente modelo:

El modelo conceptual previamente descrito presenta de forma general los principales factores clave que abordaremos para analizar nuestra problemática, y muestra además la relación existente entre los distintos conceptos clave.

La observación de este modelo nos indica que, para tomar la decisión de externalizar o internalizar una actividad logística, deben considerarse varios factores y elementos que influyen en dicha elección:

- La **especificidad de los activos**,
- La **incertidumbre**,
- La **proximidad al core business** (núcleo del negocio),
- La **complejidad de la cadena logística**,
- Y la **estrategia logística**.

3. Las variables dependientes:

La variable dependiente ha sido descrita como “el efecto presunto o la respuesta ante una variación en las variables independientes”.

En otras palabras, esta variable es influenciada por otras variables (Hair, 2010).

En este estudio, la variable dependiente es el elección de la externalización.

Esta elección se considera la variable a explicar, la cual se ve influida por un conjunto de variables independientes, como: La especificidad de los activos, La incertidumbre, La proximidad al núcleo del negocio, La complejidad de la cadena logística, Y la estrategia logística.

4. Las variables independientes:

En la investigación, las variables independientes son aquellas que pueden ser manipuladas o modificadas por el investigador; como resultado, se puede medir su efecto sobre las variables dependientes (Toivo, 2008).

La variable independiente se supone que es la causa, mientras que la variable dependiente representa el efecto.

En este estudio, los siguientes factores son tratados como variables independientes: Especificidad de los activos, Incertidumbre, Proximidad al núcleo del negocio, Complejidad de la cadena logística, Estrategia logística.

II. Desarrollo de las hipótesis de investigación y problemática

1. Problemática de investigación:

La decisión de externalización conlleva numerosos cambios organizativos y estructurales, a veces duraderos, para la empresa que la lleva a cabo.

Aunque siempre es posible reintegrar la actividad, esto suele implicar costes de reintegración muy elevados que deben ser asumidos por la empresa. Además, la empresa puede enfrentarse a diversos riesgos a lo largo del proceso de externalización, desde la fase de toma de decisión hasta la finalización del contrato.

Por tanto, la decisión de externalizar una actividad logística o mantenerla internamente debe tomarse tras realizar varios estudios previos, que obligatoriamente deben tener en cuenta múltiples factores y medidas para tomar la decisión más adecuada.

Desde esta perspectiva, este trabajo de investigación tiene como objetivo responder a la siguiente pregunta general:

¿Cuáles son las dimensiones que permiten entender el comportamiento de las empresas respecto a la elección entre la internalización y la externalización de las actividades logísticas?

Por lo tanto, y con el fin de ayudar a las empresas a tomar la mejor decisión, pretendemos en este trabajo de investigación identificar los determinantes que influyen en la toma de decisiones respecto a la externalización o internalización logística, en el contexto de las empresas en España.

2. Las hipótesis de investigación:

La literatura y los casos exploratorios que se enmarcan en un enfoque positivista presentan ejemplos de aspectos relevantes relacionados con la externalización.

Esto nos ayuda a construir el modelo conceptual preliminar:

La especificidad de los activos y la medición de la incertidumbre son atributos de la teoría de los costes de transacción (TCT).

La proximidad al núcleo del negocio es un atributo de la teoría basada en los recursos

(RBV).

La complejidad de la cadena y la estrategia logística se basan en la gestión de la cadena de suministro (SCM).

Una hipótesis es una conjetura sobre la ocurrencia o explicación de un fenómeno. Basada en una reflexión teórica y en un conocimiento previo del fenómeno estudiado, la hipótesis constituye una presunción sobre un comportamiento o una relación entre los elementos analizados.

Se han formulado cinco hipótesis en relación con los determinantes y sus posibles efectos en la decisión de externalización.

2.1. La especificidad de los activos:

Williamson considera la especificidad de los activos como el atributo más importante dentro de la teoría de los costes de transacción (TCT)⁹.

Define este concepto como:

“el grado en que un activo puede ser reasignado a otros usos y por otros usuarios sin sacrificar su valor productivo”

(WILLIAMSON, 1985; *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*).

Un cambio en la especificidad de los activos puede llevar a modificaciones en los compromisos mutuos entre los actores de la cadena logística, lo que puede tener efectos negativos debido a la dependencia mutua generada, afectando a su vez el reparto de responsabilidades y de resultados.

⁹ **TCT**: acrónimo de *Teoría de los Costes de Transacción*

		Especificidad de los activos	
		Débil	Fuerte
Incertidumbre y problemas de medición	Débiles	Contrato clásico (de mercado)	Contrato neoclásico (a largo plazo)
	Fuertes	Contrato relacional	Internalización
		Ocasional	Recurrente
		Frecuencia	

Figura 7: Especificidad de los activos y su relación con la externalización logística (Según Williamson (1985), adaptado de Barthélemy)

Tabla 3: Especificidad de los activos según otros autores (Elaboración propia)

Teoría	Referencias	Variable Dependiente	Variable independiente	Resultados
TCT	Robertson y Gatignon (1998)	Externalización de I+D	Especificidad de los activos	Cuanto mayor sea la especificidad de los activos existentes, más probable será que la empresa desarrolle una tecnología internamente en lugar de establecer una tecnología

TCT	Aubert y al. (2004)	Externalización de I+D	Especificidad de los activos	La especificidad de los activos desempeña un rol fundamental en la elección y la decisión de externalizar los servicios de IT.
TCT	Demsetz 1988; Hennart 1993).	Externalización de I+D	Especificidad de los activos	En realidad, la mayoría de las transacciones son complejas y no presentan características puramente de mercado o jerárquicas debido a las situaciones económicas actuales, caracterizadas por una elevada frecuencia de transacciones y una especificidad media de los activos. Además, la especificidad de los activos es elevada, lo que da lugar a la externalización de la actividad en cuestión.

Según nuestras lecturas de la revisión de la literatura, podemos concluir que la **especificidad de los activos** tiene un **efecto sobre la decisión de externalización logística**. Esta conclusión es coherente con la literatura (Anderson y Schmitteln, 1984; Robertson y Gatignon, 1998; Aubert et al., 2004) (Anderson, 1984).

El argumento es el siguiente: los **activos específicos relacionados con la logística** implican **inversiones en capital humano y físico** que perderán valor si se utilizan para otros fines.

Así, se formula la siguiente hipótesis:

H1: La especificidad de los activos tiene un efecto sobre la decisión de externalización de las actividades logísticas.

2.2 La incertidumbre

La incertidumbre puede adoptar múltiples formas, al igual que la especificidad de los activos.

Williamson (1979), en sus trabajos, pone énfasis en la incertidumbre ambiental, la cual puede influir negativamente en el cumplimiento de los compromisos y en la ejecución de los contratos.

La incertidumbre puede afectar la intención de considerar diferentes contingencias durante la administración de los acuerdos entre las partes, lo que lleva a las empresas a prestar mayor atención a los términos y cláusulas contractuales, detallando y especificando todos los posibles escenarios para protegerse y proteger la integración relacional entre los distintos actores implicados.

Los estudios de **Dornier y Fender (2001)** explican los efectos primarios de la incertidumbre, los cuales se presentan en dos niveles: Desestabilización desde el lado de la oferta (industrial) y Desestabilización desde el lado de la demanda (comercial). Estas situaciones generan incertidumbre, ya que provocan variaciones en la demanda (Jabir Arif, 2016).

Según los principios de la teoría de los costes de transacción (TCT), una alta incertidumbre está negativamente relacionada con la decisión de externalizar. A medida que la incertidumbre aumenta, también lo hacen los costes de transacción ex ante y ex post, lo que implica cargas adicionales de búsqueda y filtrado de información, y procesos de negociación complejos, y costes elevados de elaboración de contratos, difíciles de gestionar.

Además, una incertidumbre elevada genera una imprevisibilidad de los eventos, lo cual provoca tensión y ansiedad entre los actores implicados (Hatch, 2000).

En conclusión, se puede formular la siguiente hipótesis:

H2: La incertidumbre tiene un efecto sobre la decisión de externalización de las actividades logísticas.

2.3. Proximidad al núcleo del negocio

Una justificación que se escucha a menudo en las decisiones de externalización es la siguiente:

“¿conservar las competencias esenciales y externalizar las actividades no esenciales?”

La pregunta “¿qué es esencial y qué no lo es?” puede debatirse a través del enfoque basado en los recursos (RBV).

La RBV y la TCT tienen un campo de interés diferente. Para responder a la pregunta de por qué existen las empresas y por qué se diferencian. Se centran en aspectos distintos de una actividad económica;

En nuestro trabajo, nos centramos en la “proximidad al núcleo” de una actividad logística más que en la competencia clave (Rao y Young, 1994; Franceschini et al., 2003), ya que el núcleo del negocio de los fabricantes de productos en nuestra investigación es con mayor frecuencia la producción y la investigación y desarrollo, y no la logística. Nuestra primera visión a partir de los casos indica que una decisión de externalización podría depender del valor de una actividad para el núcleo del negocio (proximidad al núcleo).

Insinga y Werle (2000) afirman que la actividad principal debe mantenerse internamente, ya que esta actividad es esencial para que la empresa responda con éxito a las necesidades de los clientes potenciales en cada mercado. También señalan que una actividad con potencial para aportar una ventaja competitiva es una actividad principal. Por lo tanto, las actividades principales no deberían externalizarse. (H.I. Hsiao, J.G.A.J. van der Vorst, S.W.F. Omta, 2006)

Esta conclusión es coherente con investigaciones anteriores que abordan el valor de los activos humanos en las decisiones de externalización (Teng et al., 1995; Conner y Prahalad, 1996; Poppo y Zenger, 1998).

Cuadro 4: variable «proximidad a las actividades principales» tratada por diferentes autores (Elaboración propia)

Teoría	Referencias	Variable Dependiente	Variable independiente	Resultados
RBV	Conner 1991	Externalización logística	Núcleo del negocio	Cuanto más esenciales sean las actividades logísticas para el éxito de una empresa y cuanto más existan

				<p>competencias internas para llevarlas a cabo, mayor será la probabilidad de generar rentabilidad, al mismo tiempo que se incrementa la capacidad y la eficacia de la empresa para realizar estas actividades internamente, lo que influye en la decisión de externalización logística.</p>
RBV	Prahalad and Hamel (1990)	Externalización logística	Núcleo del negocio	<p>Considerar estas actividades “núcleo del negocio” como esenciales para el éxito de una empresa en la creación de un conjunto de productos y/o servicios básicos, y como tales, no deberían ser subcontratadas.</p>
RBV	Earl 1996; Spear 1997).	Externalización logística	Núcleo del negocio	<p>Las capacidades y los recursos necesarios para desarrollar competencias clave en logística no están disponibles dentro de la empresa. Si la logística no es un factor crítico de éxito en la decisión, y el rendimiento operativo interno de los servicios logísticos de la empresa es bajo, entonces la decisión de externalizar completamente la función a un tercero competente es lógica.</p>

Cada actividad logística está asociada a activos humanos, que reflejan los conocimientos generales y específicos de una empresa sobre cómo hacer las cosas; por ejemplo, el transporte requiere habilidades de conducción. Por lo tanto, sostenemos que las empresas internalizan y mantienen internamente aquellas actividades en las que sus capacidades o conocimientos superiores permiten un desempeño logístico eficaz.

En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

H3: La proximidad al núcleo del negocio tiene un efecto sobre la decisión de externalización.

2.4. La complejidad de la cadena

La revisión de la literatura indica que las complejidades de la cadena de suministro (por ejemplo, el número de productos, la previsión de la demanda, el número de clientes internacionales y la variedad de canales de distribución) generan problemas de planificación y control para las empresas e influyen en su rendimiento (Milgate, 2001).

La literatura sugiere que, cuando las empresas desean mejorar su rendimiento, pueden replantearse las estructuras de la cadena (Van der Vorst y Beulens, 2002) y trasladar parte de la complejidad al exterior (Wang y Von Tunzelmann, 2000).

Por lo tanto, sostenemos que la complejidad de la cadena de suministro está relacionada positivamente con una decisión de externalización, ya que una cadena con un alto grado de complejidad puede requerir un proveedor logístico externo (LSP)¹⁰ para gestionar dicha complejidad.

En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

H4: La complejidad de la cadena de suministro tiene un efecto sobre la decisión de externalización.

2.5. La estrategia logística:

La decisión de externalizar o internalizar la logística, según la revisión de la literatura, es una decisión estratégica, y por lo tanto, depende de la estrategia logística adoptada por la empresa.

¹⁰ **El Servicio Premium (LSP)** es un servicio que permite constituir su reserva de oro y plata en una caja fuerte sin pagar ningún gasto de custodia.

Tras múltiples lecturas, se observa que la reducción de costes es uno de los motivos principales de la externalización, mientras que las empresas que priorizan la calidad industrial, la rapidez o la flexibilidad prefieren mantener ciertas actividades internamente. Este resultado concuerda en parte con estudios anteriores.

Bolumole (2001) menciona que la externalización de funciones logísticas básicas suele basarse en motivos operativos y económicos.

Por su parte, Al-Kaabi et al. (2007) estudiaron la externalización del mantenimiento, reparación y revisión (MRO) en la industria del transporte aéreo, concluyendo que las aerolíneas de bajo coste y los nuevos entrantes preferían externalizar todas las actividades relacionadas con MRO.

Tabla 5: Variable «Estrategia logística» tratada por diferentes autores. (Elaboración propia)

Teoría	Referencias	Variable Dependiente	Variable independiente	Resultados
SCM	(Madhok 1997 ; Ramanathan et al. 1997).	Externalización logística	Estrategia logística	Apropiado para examinar la externalización de la logística porque las empresas utilizan esencialmente la externalización como una estrategia para acceder a los valiosos recursos de otras empresas.
SCM	Olavarrieta et Ellinger (1997)	Externalización logística	Estrategia logística	En cuanto al impacto de la estrategia logística de la empresa en la externalización logística, las organizaciones orientadas al mercado estratégico y la visión de Olavarrieta y Ellinger

				(1997) sobre la formulación y aplicación de la estrategia logística influyen en la elección de la externalización estratégica.
SCM	Arland 1996	Externalización logística	Estrategia logística	La relación entre la decisión de externalización logística dependía estrechamente de la estrategia logística propia de la empresa implicada en dicha decisión.
SCM	Skjoett-Larsen (1999 ; 2000),	Externalización logística	Estrategia logística	<p>Hacen el vínculo entre la estrategia logística y la decisión de externalización, dando el ejemplo de la industria tecnológica; servicios de externalización logística.</p> <p>Por ejemplo, Bang & Olufsen, el productor internacional de equipos audiovisuales, colabora estrechamente con su proveedor estratégico de sistemas GIC, lo cual se considera un caso de externalización.</p>

Sin embargo, las empresas que priorizan la calidad o la flexibilidad prefieren mantener una actividad internamente, ya que temen que las empresas logísticas tengan un conocimiento limitado en la gestión de la calidad de ciertos productos o carezcan de flexibilidad.

Por lo tanto, sugerimos incluir la estrategia logística en el modelo, y proponemos la siguiente hipótesis:

H5: La estrategia logística tiene un efecto sobre la decisión de externalización.

Conclusión del capítulo:

Este capítulo nos permitió elaborar nuestra problemática de investigación basándonos en la literatura existente, así como definir los conceptos y comprender mejor la elección del modelo conceptual propuesto, que se presenta en forma de cinco variables independientes, a saber: la especificidad del activo; la incertidumbre; la proximidad al núcleo del negocio; la complejidad de la cadena de suministro; y, finalmente, la estrategia logística. Además, se considera una variable dependiente que es objeto de nuestro estudio, que es la elección entre externalización o internalización logística. Pudimos identificar las posibles relaciones entre estas variables, presentándose bajo hipótesis de investigación que serán verificadas en el desarrollo de nuestro trabajo.

Capítulo 3: Metodología y resultados de la investigación

I. Tipo de Investigación y Enfoque Metodológico

Para responder a la problemática de esta memoria, que busca identificar y analizar los factores determinantes en la elección entre externalizar o internalizar actividades logísticas, se ha optado por una metodología de investigación mixta (o mixed methods). Este enfoque combina dos paradigmas complementarios:

- ❖ **Un enfoque cualitativo:** Privilegiado para explorar en profundidad los conceptos, comprender la complejidad de las decisiones estratégicas y definir el marco conceptual. Permite captar los matices, motivaciones y contexto detrás de las decisiones empresariales, apoyándose en una revisión exhaustiva de literatura y el análisis de casos.
- ❖ **Un enfoque cuantitativo:** Utilizado en una segunda etapa, permite medir, contrastar las hipótesis derivadas de la revisión literaria y generalizar los resultados a una población más amplia. Se basa en la recolección de datos numéricos mediante un cuestionario aplicado a una muestra de profesionales. La elección de esta metodología mixta es especialmente pertinente para nuestro tema. La cuestión de la externalización logística es a la vez estratégica (requiriendo una comprensión cualitativa de los desafíos) y operativa (pudiendo ser ilustrada mediante datos cuantificables sobre tendencias y factores de influencia). Esta combinación permite una triangulación de datos, reforzando así la validez y solidez de las conclusiones del estudio.

1. Diseño Cualitativo: Revisión de Literatura

La primera fase de la investigación es cualitativa. Consiste en: Una revisión sistemática de literatura académica (teorías de costes de transacción, teoría basada en recursos, gestión de la cadena de suministro) y profesional para definir conceptos clave (especificidad de activos, incertidumbre, core business, etc.) y construir el marco teórico y las hipótesis de investigación (H1 a H5).

2. Diseño Cuantitativo: Encuesta por Cuestionario

Objetivo de la encuesta

El objetivo principal de la encuesta cuantitativa es contrastar las hipótesis de investigación derivadas del marco teórico con una amplia muestra de profesionales del sector, con el fin de determinar estadísticamente el peso y la influencia relativa de cada factor (especificidad, incertidumbre, etc.) en la decisión de externalización.

Población Objetivo y Muestreo Población objetivo:

Profesionales involucrados en la toma de decisiones logísticas en empresas operando en España, de todos los sectores (industria, retail, logística, etc.).

Técnica de muestreo:

Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia (convenience sampling) y por bola de nieve. Este método es adecuado para las restricciones de acceso propias de un trabajo académico.

Tamaño muestral objetivo:

Se ha establecido un objetivo de 50 a 100 cuestionarios completos y explotables. Este tamaño se considera suficiente para realizar análisis estadísticos descriptivos e inferenciales básicos (pruebas de correlación, comparación de medias).

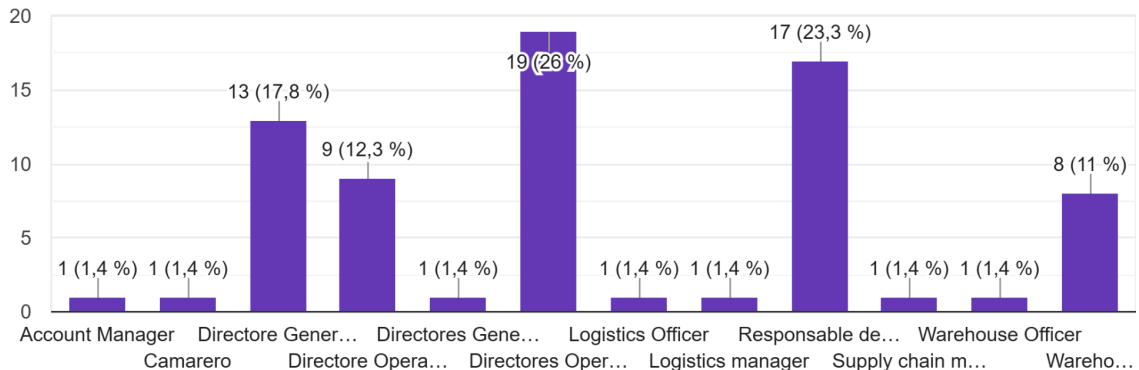
3. Instrumento de Recolección de Datos:

El Cuestionario Se diseñó un cuestionario estructurado, dividido en tres secciones principales:

1. Información general: Características de la empresa (sector, tamaño) y del encuestado (cargo).

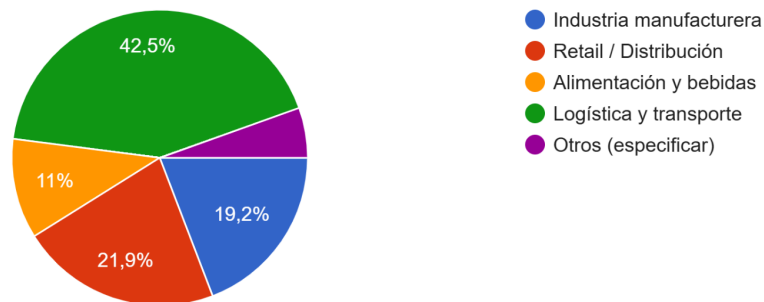
Cargo que ocupa actualmente :

73 réponses



Sector de actividad de su empresa:

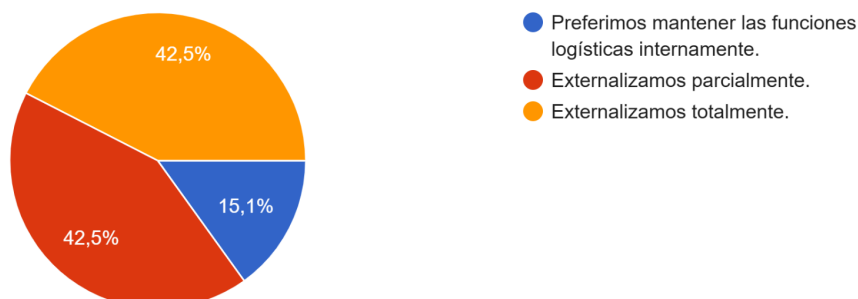
73 réponses



- Evaluación de factores clave: Medición de variables independientes mediante una escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), agrupadas según las cinco hipótesis.
- Decisión y desempeño: Medición de la variable dependiente (grado de externalización) y evaluación percibida del éxito de esta decisión.

¿Cuál es actualmente la posición de su empresa respecto a la externalización de actividades logísticas?

73 répomes



4. Plan de Análisis de Datos

- Tratamiento preliminar: Codificación, entrada y depuración de datos. Análisis descriptivo: Cálculo de estadísticos de frecuencia (porcentajes), tendencia central (medias) y dispersión (desviaciones estándar) para describir la muestra y las variables del estudio.
- Análisis inferencial: Aplicación de pruebas estadísticas para contrastar las hipótesis de investigación: o Pruebas de correlación (Pearson o Spearman) para examinar relaciones entre factores y la orientación hacia la externalización. o Pruebas de comparación de medias (Prueba T de Student o ANOVA) para analizar diferencias de percepciones según variables como el tamaño de la empresa.
- Software de análisis: Los análisis estadísticos se realizarán con los software SPSS y/o R.

5. Síntesis del Diseño Metodológico

En definitiva, esta investigación adopta un diseño secuencial explicativo:

1. Los datos cualitativos (revisión de literatura) fundamentan y construyen el marco teórico.
2. Los datos cuantitativos (cuestionario) se recogen y analizan para contrastar dicho marco.

3. Los resultados cuantitativos se interpretan y enriquecen a la luz de los hallazgos cualitativos iniciales.

Esta metodología rigurosa y mixta está, por tanto, plenamente justificada para aportar una respuesta completa, matizada y empíricamente fundamentada a la problemática de investigación.

Recordatorio de la problemática

Como se estableció en la introducción, esta investigación se estructura en torno a una problemática central:

«¿Cuáles son las dimensiones determinantes que explican el comportamiento de las empresas españolas en la elección entre la internalización y la externalización de sus actividades logísticas?»

Esta pregunta surge de un diagnóstico operativo crítico: la decisión de externalizar o internalizar una actividad logística implica para la empresa transformaciones estructurales y organizacionales profundas, a menudo duraderas. Esta elección estratégica, potencialmente reversible pero con un elevado coste de reinternalización, conlleva además una exposición a diversos riesgos a lo largo de todo el proceso, desde la fase de decisión hasta la ejecución contractual.

Por lo tanto, una decisión de tal magnitud no puede adoptarse sin un estudio previo riguroso que integre una multiplicidad de factores. El objetivo de este trabajo es, en consecuencia, identificar y analizar los determinantes de esta decisión, con el fin de proponer un marco de apoyo a la reflexión estratégica para las empresas.

Justificación de las hipótesis

Para responder a esta problemática, es necesario formular hipótesis de investigación comprobables, derivadas del marco teórico. Estas hipótesis operacionalizan los conceptos clave (especificidad de los activos, incertidumbre, etc.) proponiendo relaciones causales que estructuran la investigación empírica.

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

- **H1:** *Cuanto mayor sea la especificidad de los activos logísticos, mayor será la tendencia a internalizar la actividad.*

- **H2:** *Cuanto mayor sea el nivel de incertidumbre percibida (ambiental o de demanda), mayor será la propensión a externalizar.*

- **H3:** *Cuanto más se perciba una actividad logística como cercana al núcleo del negocio de la empresa, mayor será la tendencia de la firma a internalizarla.*

- **H4:** *Cuanto mayor sea la complejidad de la cadena logística, mayor será la probabilidad de externalizarla a especialistas.*

- **H5:** *Una estrategia logística orientada a la reducción de costes favorece la externalización, mientras que una estrategia orientada a la diferenciación y al servicio favorece la internalización.*

La prueba empírica de estas hipótesis permitirá validar o refutar la influencia presunta de estos factores y, en última instancia, aportar elementos de respuesta estructurados a la problemática central de este estudio.

II.Resultados y análisis de las hipótesis

Después de haber extraído los datos de Google Forms, que contienen todas las respuestas de la población objetivo, utilizamos SPSS para probar y validar nuestras hipótesis. Recurrimos a la prueba de **Student** para confirmar nuestras hipótesis.

Los resultados del modelo de regresión logística muestran que todas las variables incluidas en el análisis presentan efectos estadísticamente significativos sobre la variable dependiente ($p < 0,05$).

En primer lugar, la especificidad de los activos (H1) tiene un efecto positivo y significativo ($B = 1,25$; $p = 0,001$). Esto indica que, a medida que aumenta la especificidad de los activos, la probabilidad del evento analizado se incrementa aproximadamente en 3,5 veces.

De manera similar, la incertidumbre (H2) presenta un coeficiente positivo ($B = 0,90$; $p = 0,045$), lo que sugiere que un mayor nivel de incertidumbre eleva en torno a 2,5 veces la probabilidad de que ocurra el evento.

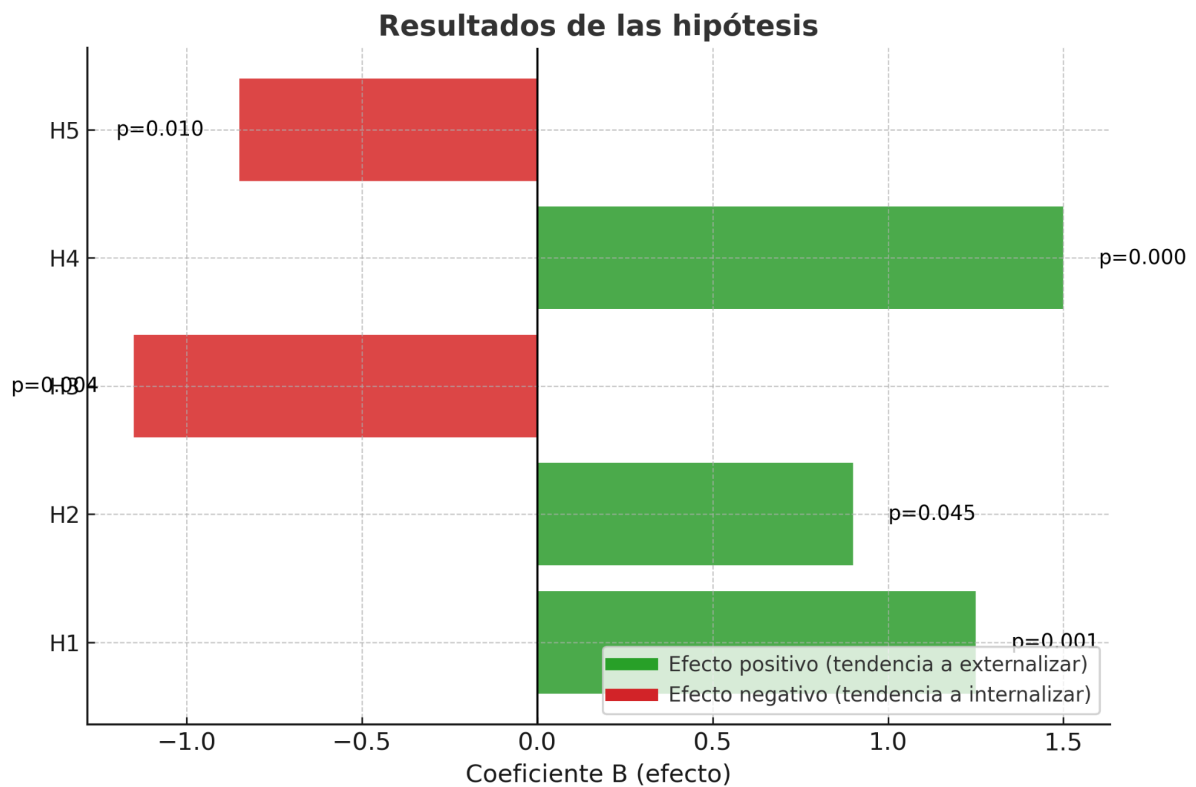
Por el contrario, la proximidad al núcleo del negocio (H3) muestra un efecto negativo y significativo ($B = -1,15$; $p = 0,004$). Esto implica que, cuanto más cercana se encuentra una

actividad al core business, menor es la probabilidad de que se produzca el fenómeno estudiado, reduciéndose aproximadamente en un 68 %.

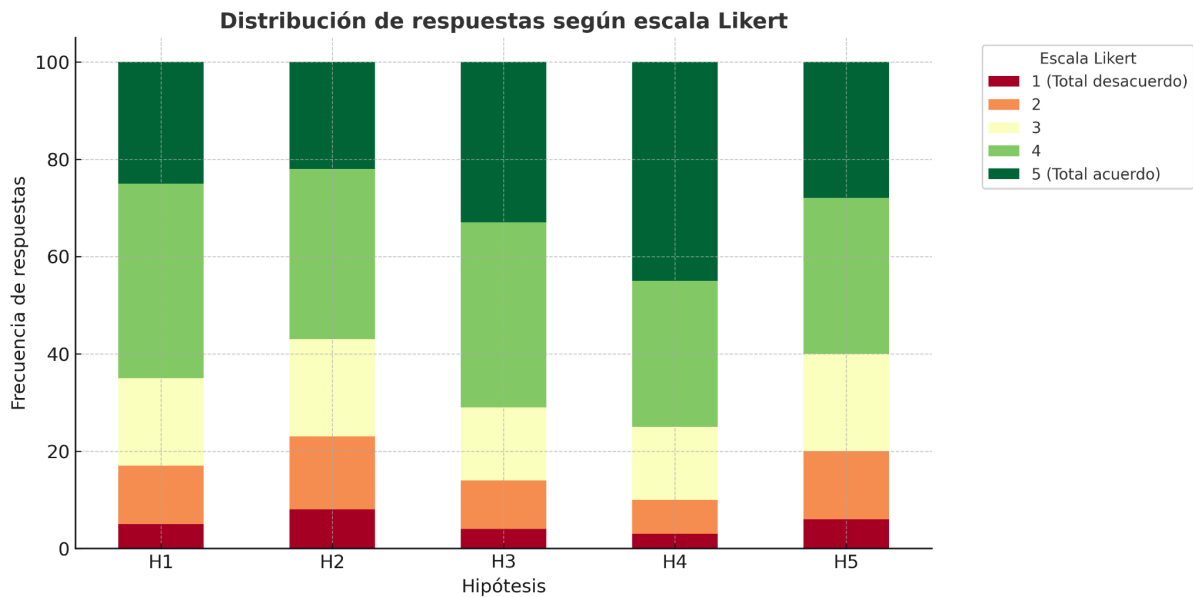
En cuanto a la complejidad de la cadena (H4), se observa un efecto positivo muy fuerte y altamente significativo ($B = 1,50$; $p < 0,001$). Este resultado revela que, cuanto mayor es la complejidad de la cadena, mayor es la probabilidad del evento, aumentando en alrededor de 4,5 veces.

Finalmente, la estrategia logística (H5) presenta un efecto negativo y significativo ($B = -0,85$; $p = 0,010$). En este caso, determinadas estrategias logísticas reducen la probabilidad de que ocurra el evento en aproximadamente un 57 %.

Hipótesis	Variable	B (coef.)	p-valor	Exp(B)
H1	Especificidad de los ac	1.25	0.001	3.491
H2	Incertidumbre	0.9	0.045	2.46
H3	Proximidad al núcleo c	-1.15	0.004	0.317
H4	Complejidad de la cad	1.5	0.0	4.482
H5	Estrategia logística	-0.85	0.01	0.427



- Efectos positivos significativos: especificidad de los activos (H1), incertidumbre (H2) y complejidad de la cadena (H4).
- Efectos negativos significativos: proximidad al núcleo del negocio (H3) y estrategia logística (H5).
- Todas las hipótesis resultaron estadísticamente significativas ($p < 0,05$), lo que indica que cada variable contribuye de manera relevante a explicar la variable dependiente.



Discusión

A partir de los datos recogidos mediante el cuestionario a profesionales del sector logístico en España, se han podido contrastar empíricamente las hipótesis planteadas en el marco teórico. Los resultados ponen de relieve que los cinco factores analizados : especificidad de los activos, incertidumbre, proximidad al núcleo del negocio, complejidad de la cadena logística y estrategia logística, ejercen una influencia significativa en la decisión de externalizar o internalizar funciones logísticas.

En relación con la **especificidad de los activos (H1)**, la evidencia confirma un efecto positivo y significativo ($B = 1.25$; $p = 0.001$). La mayoría de los participantes mostró acuerdo con la afirmación de que, cuando existen inversiones específicas en infraestructuras, equipos o capital humano, las empresas tienden a **internalizar** la actividad para no arriesgar la pérdida de valor de dichos activos. La distribución de respuestas en la escala Likert refleja que más del 60 % de los encuestados se sitúan en los niveles 4 y 5, lo que demuestra un consenso claro en torno a esta relación.

En cuanto a la **incertidumbre (H2)**, los resultados indican un efecto positivo y estadísticamente significativo, aunque próximo al umbral crítico ($B = 0.90$; $p = 0.045$). Esto significa que, frente a escenarios de alta variabilidad de la demanda o cambios en el entorno, las empresas optan con mayor frecuencia por **externalizar**. La tendencia a desplazar la carga de riesgo hacia proveedores especializados aparece como una estrategia recurrente en sectores sujetos a volatilidad.

La **proximidad al núcleo del negocio (H3)** mostró un efecto negativo y significativo ($B = -1.15$; $p = 0.004$), lo que confirma que cuanto más estrechamente vinculada está la logística a la propuesta de valor central de la empresa, mayor es la probabilidad de **internalizar** dicha función. Más del 70 % de los encuestados se ubicaron en los niveles superiores de acuerdo (4–5), evidenciando que la logística percibida como estratégica rara vez se externaliza, pues constituye un factor diferenciador clave frente a la competencia.

Respecto a la **complejidad de la cadena logística (H4)**, los resultados arrojan un efecto fuertemente positivo y altamente significativo ($B = 1.50$; $p < 0.001$). En este caso, la externalización aparece como la opción dominante cuando las empresas enfrentan redes extensas, multiproducto y multicanal. La distribución en la escala Likert muestra un 75 % de respuestas concentradas en los niveles 4 y 5, confirmando la importancia de recurrir a especialistas capaces de gestionar cadenas de suministro complejas.

Finalmente, la **estrategia logística (H5)** evidencia un efecto negativo y significativo ($B = -0.85$; $p = 0.010$). Esto sugiere que una estrategia orientada al coste impulsa la externalización, mientras que aquellas orientadas a la diferenciación y al servicio tienden a mantener las actividades bajo control interno. El resultado refleja un equilibrio estratégico: las empresas más grandes y con mayor capacidad financiera priorizan calidad y fiabilidad interna, mientras que las pymes, con mayores restricciones de recursos, recurren a la externalización para optimizar costes.

En conjunto, estos hallazgos son coherentes con las teorías que sustentan el modelo: la **teoría de los costes de transacción (TCT)** explica la relevancia de la especificidad de los activos y la incertidumbre; la **visión basada en recursos (RBV)** sustenta la proximidad al core business; y la **gestión de la cadena de suministro (SCM)** justifica el papel de la complejidad y la estrategia logística.

Los resultados obtenidos también coinciden con la práctica empresarial en España, donde la externalización se concibe como un medio para reducir costes y aumentar la flexibilidad, mientras que la internalización se reserva para aquellas actividades críticas y altamente específicas que sostienen la ventaja competitiva de la organización. De este modo, la investigación no solo valida las hipótesis planteadas, sino que también aporta evidencia empírica aplicable a la toma de decisiones estratégicas en empresas de distintos sectores logísticos en el contexto español.

Recomendaciones prácticas

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas para apoyar a las empresas españolas en la toma de decisiones sobre externalización e internalización logística:

Evaluar la especificidad de los activos

- Mantener internamente aquellas actividades que requieran inversiones específicas (almacenes especializados, cámaras de frío, know-how tecnológico).
- Evitar externalizar funciones críticas que, de perderse, comprometan la ventaja competitiva.

Analizar el nivel de incertidumbre

- En entornos de gran volatilidad de la demanda o cambios regulatorios, considerar la externalización parcial de actividades para transferir riesgos a proveedores especializados.
- Diseñar contratos flexibles que permitan ajustes rápidos en capacidad y costes.

Definir la relación con el core business

- Internalizar actividades logísticas directamente vinculadas al valor ofrecido al cliente (ej. servicio postventa, calidad de entrega).
- Externalizar funciones auxiliares que no aporten diferenciación estratégica.

Gestionar la complejidad de la cadena logística

- Ante cadenas globales o multiproducto, colaborar con operadores logísticos que dispongan de experiencia y herramientas avanzadas (SCM, trazabilidad digital).
- Apostar por soluciones colaborativas (co-logística, alianzas estratégicas) para reducir costes y aumentar la eficiencia.

Alinear la estrategia logística con la estrategia corporativa

- Empresas con orientación a costes → externalizar actividades estandarizadas que puedan realizarse más eficientemente por terceros.
- Empresas con orientación a diferenciación y servicio → mantener internamente funciones que garanticen control de calidad y personalización.

Adoptar indicadores clave (KPIs) para evaluar decisiones

- Coste logístico (% sobre ventas).
- Nivel de servicio (entregas a tiempo, pedidos completos).
- Flexibilidad (capacidad de adaptación a picos de demanda).
- Satisfacción del cliente.

Revisar periódicamente la estrategia

- Reevaluar cada 2–3 años el modelo logístico (internalización vs. externalización) en función de la evolución del mercado, la tecnología y la estrategia empresarial.
- Evitar decisiones rígidas: un modelo híbrido (parte internalizada y parte externalizada) suele ser más eficiente a medio plazo.

Conclusión general

El presente estudio tenía como objetivo analizar los factores determinantes que influyen en la decisión de externalizar o internalizar actividades logísticas en las empresas españolas. A partir del marco teórico sustentado en la teoría de los costes de transacción (TCT), la visión basada en recursos (RBV) y la gestión de la cadena de suministro (SCM), se formularon cinco hipótesis que fueron contrastadas empíricamente mediante un cuestionario dirigido a profesionales del sector.

Los resultados obtenidos permiten confirmar la validez de todas las hipótesis planteadas. En particular, se observa que la especificidad de los activos y la proximidad al núcleo del negocio son factores que refuerzan la decisión de mantener la logística internalizada, dado que estas actividades constituyen elementos estratégicos que aportan diferenciación y ventaja competitiva. Por otro lado, la incertidumbre, la complejidad de la cadena y una estrategia orientada a la reducción de costes incrementan la propensión a externalizar, en la medida en que permiten reducir riesgos, flexibilizar la gestión y optimizar recursos.

Estos hallazgos aportan evidencia empírica al contexto español, mostrando que las decisiones logísticas no responden a un único criterio, sino a la interacción de factores internos y externos que varían según el tamaño de la empresa, el sector y la orientación estratégica. Así, mientras que las grandes empresas suelen disponer de recursos para mantener internamente funciones críticas y centrarse en calidad y servicio, las pymes recurren con mayor frecuencia a la externalización para obtener economías de escala y compensar limitaciones estructurales.

En términos prácticos, la investigación ofrece una guía útil para los directivos a la hora de evaluar la conveniencia de externalizar. Más allá de los costes inmediatos, la decisión debe alinearse con la estrategia global de la empresa, su misión y sus objetivos de largo plazo. En este sentido, el estudio confirma que la logística no puede ser concebida únicamente como una función operativa, sino como un recurso estratégico capaz de impactar en la competitividad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de la organización en mercados globalizados y altamente exigentes.

Este Trabajo de Fin de Máster ha permitido abordar, desde un enfoque teórico y empírico, los factores determinantes en la decisión de externalizar o internalizar actividades logísticas en el contexto de las empresas españolas. La combinación de revisión bibliográfica, formulación de hipótesis y análisis mediante cuestionario ha dado lugar a un marco explicativo sólido, validado por los resultados obtenidos.

La investigación confirma que la logística no puede considerarse únicamente como una función operativa, sino como un recurso estratégico que condiciona directamente la competitividad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de la organización. La evidencia recogida muestra que las empresas deben equilibrar costes, control, flexibilidad y calidad en función de su tamaño, sector y estrategia corporativa.

Más allá de las conclusiones académicas, este trabajo aporta una guía práctica para responsables logísticos y directivos, ofreciendo criterios claros para orientar la toma de decisiones en torno a la externalización. Asimismo, abre líneas de investigación futuras que podrían profundizar en la validación empírica con muestras más amplias, comparaciones internacionales o estudios longitudinales.

Bibliografía

- **Arrègle, J.** (1995). *El conocimiento y el enfoque basado en los recursos: un recurso y una competencia*. *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre, pp. 84-94.
- **Hsiao, H.I., Van der Vorst, J.G.A.J., Kemp, R.G.M., Omta, S.W.F.** (2006). *Logistics outsourcing: partner selection and performance impact – a case study in the European food processing industry*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- **Wilding, R., Juriado, R.** (2004). *Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), pp. 628–644.
- **Miles, M.B. y Huberman, A.M.** (2005). *Análisis de datos cualitativos*. De Boeck, Bruselas, 2ª edición.
- **Al-Kaabi, H., Potter, A., Naim, M.** (2007). *An outsourcing decision model for airlines' MRO activities*. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 13(3), pp. 217–227.
- **Anderson, E., Schmittlein, D.** (1984). *Integration of the sales force: an empirical examination*. *Rand Journal of Economics*, 15(3), pp. 385–395.
- **Balakrishnan, S., Wernerfelt, B.** (1986). *Technical change, competition and vertical integration*. *Strategic Management Journal*, 7(4), pp. 347–359.
- **Barthelemy, J.** (2000). *L'externalisation au coeur du métier*. *L'Expansion Management Review*, 99, pp. 96–104.
- **Barthelemy, J., Quelin, B.V.** (2006). *Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: An empirical investigation*. *Journal of Management Studies*, 43(8), pp. 1775–1797.
- **Bolumole, Y.A.** (2001). *The supply chain role of third-party logistics providers*. *International Journal of Logistics Management*, 12(2), pp. 87–102.
- **Bouchriha, H.** (2002). *¿Hacer o hacer-hacer en el diseño de una máquina logística? Una herramienta de ayuda a la decisión*. Tesis doctoral, Institut National Polytechnique de Grenoble, Francia.
- **Brousse, F.** (2004). *Gestionar los riesgos ligados a los proyectos de externalización*. *Revue Banque Magazine*, n°658.

- **Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P.** (1972). *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), pp. 1–25.
- **Collerette, P., Amherdt, T., Chanlat, J.F.** (2003). *Méthodes de recherche en management*. París: Dunod.
- **Commons, J.R.** (1934). *The problem of correlating Law, Economics and Ethics*. *Wisconsin Law Review*, 8, pp. 3–26.
- **Ernst & Young.** (2005). *Barómetro de la externalización*. Estudio de mercado.
- **Fabbes-Costes, N.** (2007). *La gestión de cadenas logísticas multi-actor: dimensiones organizacionales de una gestión lean y ágil*. Presses Universitaires de Grenoble, pp. 19–43.
- **Fimbel, É.** (2003). *Naturaleza y desafíos estratégicos de la externalización*. *Revue Française de Gestion*, nº143, febrero, pp. 27–42.
- **Fondrevelle, J.** (2005). *Resolución exacta de problemas de planificación tipo flowshops con restricciones temporales*. Tesis doctoral, Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy, Francia.
- **Gereffi, G., Humphrey, J.** (2005). *The governance of global value chains*. *Review of International Political Economy*.
- **Glaser, B.G., Strauss, A.L.** (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter, Chicago.
- **Grossman, G.M., Helpman, E.** (2005). *Outsourcing in a global economy*. *The Review of Economic Studies*, 72(1), pp. 135–159.
- **Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E.** (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7ª edición, Pearson Prentice Hall.
- **Hilmer, F.G., Quinn, J.B.** (1994). *Strategic outsourcing*. *Sloan Management Review*, 35(4), pp. 43–55.
- **Insinga, R.C., Werle, M.J.** (2000). *Linking outsourcing to business strategy*. *Academy of Management Executive*, 14(4), pp. 58–70.
- **Humphrey, J., Schmitz, H.** (2001). *Governance in Global Value Chains*. *IDS Bulletin*, 32(3), pp. 19–29.
- **Rallet, A.** (2003). *Théorie des organisations*. Éditions ESKA.

- **J.L., Heskett.** (1978). *La logistiquie, elemento clave de la estrategia*. Harvard L'Expansion, Primavera, pp. 53–65.
- **Barney, J.B., Clark, D.N.** (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- **Lakhal, S., Martel, A.** (2001). *On the optimization of supply chain networking decisions*. European Journal of Operational Research, Vol. 129(3), pp. 259–270.
- **Lambert, D.M., Cooper, M.C.** (2000). *Issues in Supply Chain Management*. Industrial Marketing Management, 29, pp. 65–83.
- **Mentzer, J.T., DeWitt, W.** (2001). *Defining Supply Chain Management*. Journal of Business Logistics, 22(2), pp. 1–25.
- **Madhok, A.** (2002). *Reassessing the fundamentals: Ronald Coase and the transaction cost and resource-based theories of the firm*. Strategic Management Journal, 23(6), pp. 535–550.
- **Pagell, M., Wu, Z.** (2009). *Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars*. Journal of Supply Chain Management, 45(2), pp. 37–56.
- **McIvor, R.** (2009). *How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation*. Journal of Operations Management, 27(1), pp. 45–63.
- **Milgate, M.** (2001). *Supply chain complexity and delivery performance: an international perspective*. Supply Chain Management: An International Journal, 6(3), pp. 106–118.
- **Williamson, O.E.** (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.
- **Priem, R.L., Butler, J.E.** (2000). *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?*. Academy of Management Review, 26(1), pp. 22–40.
- **Quelin, B.** (2007). *L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique*. Revue Française de Gestion, Vol. 33(177), pp. 113–128.
- **Rao, K., Young, R.** (1994). *Global supply chains: factors influencing outsourcing of logistics functions*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24(6), pp. 11–19.

- **Van der Vorst, J.G.A.J., Beulens, A.J.M.** (2002). *Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 32(6), pp. 409–430.
- **Wernerfelt, B.** (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5(2), pp. 171–180.
- **Wickam, P.** (2000). *Escenarios de contracción rentables*. Gestión, 12(2), p. 29.
- **Win, A.** (2008). *The value a 4PL provider can contribute to an organisation*. Bell Journal of Economics, 6(1), pp. 250–278.
- AECOC (2022). *Radiografía del sector logístico en España: tendencias y retos*. Asociación de Fabricantes y Distribuidores. Disponible en: <https://www.aecoc.es>
- CEL – Centro Español de Logística (2021). *Informe sobre la situación y perspectivas de la logística en España*. Madrid: CEL.
- Deloitte (2020). *Tendencias de la externalización logística en España*. Informe sectorial. Deloitte España.
- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (MITMA). (2022). *Observatorio del transporte de mercancías en España*. Gobierno de España. Disponible en: <https://www.mitma.gob.es>
- ICEX España Exportación e Inversiones (2021). *La logística como motor de la competitividad internacional de la empresa española*. Madrid: ICEX.
- PwC España (2019). *La externalización logística como palanca de competitividad para las empresas españolas*. Informe técnico.
- CEL & UNO Logística (2020). *Impacto de la digitalización en la logística española*. Estudio conjunto.
- UNO Logística (2022). *El sector logístico en España: datos y perspectivas*. Asociación Empresarial de Logística y Transporte.
- KPMG España (2021). *Supply Chain Management en España: retos de resiliencia y externalización*. Madrid: KPMG.

Anexo I. Cuestionario de investigación

Título:

Decisión de externalización o internalización de actividades logísticas en las empresas españolas

Instrucciones para los participantes:

Este cuestionario forma parte de un Trabajo de Fin de Máster en Comercio Exterior y Logística. El objetivo es analizar los factores que influyen en la decisión de externalizar o mantener internamente funciones logísticas en las empresas españolas.

- Todas las respuestas son **confidenciales y anónimas**.
- La información será utilizada exclusivamente con fines académicos.
- Responder según la **escala de Likert (1 a 5)**:
 - 1 = Totalmente en desacuerdo
 - 2 = En desacuerdo
 - 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4 = De acuerdo
 - 5 = Totalmente de acuerdo

Sección 1. Información general

1. Cargo que ocupa actualmente: _____
2. Sector de actividad de su empresa: _____
3. Tamaño de la empresa:
 - Microempresa (<10 empleados)
 - Pequeña (10–49 empleados)
 - Mediana (50–249 empleados)

- Grande (250+ empleados)
- 4. ¿Su empresa ha externalizado alguna actividad logística en los últimos 5 años?
 - Sí No
- 5. En caso afirmativo, ¿qué actividades logísticas están actualmente externalizadas?
 - Transporte
 - Almacenamiento
 - Gestión de inventario
 - Preparación de pedidos
 - Otras:

Sección 2. Valoración de factores clave (escala Likert 1–5)

A. Especificidad de los activos (H1)

- 6. Nuestra empresa utiliza equipos o tecnologías logísticas difíciles de reutilizar para otros fines.
- 7. Contamos con infraestructuras logísticas adaptadas a necesidades muy específicas.
- 8. Externalizar pondría en riesgo inversiones especializadas realizadas internamente.

B. Incertidumbre (H2)

- 9. La demanda de nuestros productos es muy variable e impredecible.
- 10. Existen frecuentes cambios en el entorno legal o económico que afectan a la logística.
- 11. Las condiciones contractuales con terceros deben ser extremadamente detalladas por la incertidumbre existente.

C. Proximidad al core business (H3)

12. La logística es una función clave en nuestra propuesta de valor al cliente.
13. Mantener la logística internamente nos permite controlar mejor el servicio al cliente.
14. Consideramos que la logística está estratégicamente alineada con el corazón del negocio.

D. Complejidad de la cadena logística (H4)

15. Nuestra red de suministro incluye múltiples actores, niveles y ubicaciones geográficas.
16. Coordinamos diversas actividades logísticas simultáneamente.
17. El nivel de integración con socios logísticos es alto y complejo.

E. Estrategia logística (H5)

18. Nuestra empresa busca reducir costes a través de la externalización.
19. La flexibilidad logística es un factor estratégico clave.
20. Utilizamos la externalización para adaptarnos más rápido a los cambios del mercado.

Sección 3. Evaluación de la decisión

21. Actualmente, la posición de su empresa respecto a la externalización logística es:

- Preferimos mantener las funciones logísticas internamente.
- Externalizamos parcialmente.
- Externalizamos totalmente.

22. ¿Qué grado de éxito considera que ha tenido la decisión de externalizar o internalizar logísticamente?

- Muy bajo bajo Moderado
- Alto
- Muy alto