

***Due Diligence* des d'una perspectiva de logística i operacions**

JAVIER PÉREZ DE ISLA
JPIsla Consultoria Logística

Data de recepció: 02/01/2022

Data d'acceptació: 28/01/2022

RESUM

Dins del procés de *Due Diligence* és imprescindible realitzar una revisió dels processos operatius de l'empresa com a garantia que són prou robustos per a donar un bon suport a la gestió de la cadena de subministrament.

Són diversos aspectes els que s'han d'analitzar dins d'aquest procés, i estan relacionats directament amb les diferents àrees a les quals dona suport la funció logística: les compres, la planificació de la producció, la gestió de magatzems i la distribució.

Però també cal revisar l'estratègia que segueix la companyia pel que fa a l'externalització dels seus processos logístics. No deixa de ser una de les tendències estratègiques que permet a l'empresa centrar-se en les seves activitats clau que són les que més valor aporten als seus clients.

Classificació JEL: G34, K42, H25, M14, M40.

PARAULES CLAU

Logística, operacions, estratègia, organització, costos.

ABSTRACT

Within the Due Diligence process, it is essential to carry out a review of the company's operating processes as a guarantee that they are robust enough to provide good support to the management of the Supply Chain.

There are several aspects that must be analyzed within this process, and they are directly related to the different areas that the logistics function supports: purchases, production planning, warehouse management and distribution.

But it is also necessary to review the strategy followed by the company regarding the outsourcing of its logistics processes. It is still one of the strategic trends that allows the company to focus on its key activities, which are the ones that add the most value to its customers.

JEL classification: G34, K42, H25, M14, M40.

KEYWORDS

Logistics, operations, strategy, organization, costs.

1. La importància de la funció logística a l'empresa

La funció logística dins de l'empresa persegueix aconseguir l'eficiència en el moviment i transformació dels materials dins dels diferents processos que es desenvolupen en l'empresa. Es tracta d'una àrea amb un enfocament molt tècnic i que sovint queda en un segon pla quan es planteja la compra d'una empresa en particular.

La gestió de la cadena de subministrament és una de les àrees dins de l'organització, en la qual existeixen grans oportunitats de guanyar eficiència, però que al seu torn requereixen un control estricte de les operacions. És la peça fonamental per a garantir un adequat marge i requereix que l'engranatge entre les diferents funcions que es duen a terme sota el paraigua de les operacions estigui perfectament greixat.

Per aquest motiu, a l'hora d'executar el procés de la *Due Diligence* és imprescindible elaborar una anàlisi d'aquells aspectes que queden sota el

paraigua de la gestió de la cadena de subministrament en cadascuna de les seves àrees. Es tracta d'identificar que tot el que es desenvolupa sota el paraigua d'aquesta funció logística permet donar suport a l'operativa normal de l'empresa i al creixement esperat amb les sinergies que genera una adquisició d'una activitat.

A grans trets, s'hauran d'analitzar aquells aspectes clau relacionats amb les següents funcions logístiques:

- Gestió de les compres i aprovisionaments.
- Planificació de la producció.
- Gestió de magatzems.
- Organització de la distribució dels productes venuts.

Són diferents aspectes els que s'han de tenir en consideració a l'hora de realitzar l'auditoria corresponent a cadascuna de les àrees de treball indicades. Els veiem amb un nivell de detall més gran en cadascun d'aquests quatre àmbits.

1.1. La Due Diligence en l'àmbit de les compres i l'aprovisionament

Són diversos els aspectes que s'han de tenir en consideració a l'hora de desenvolupar la *Due Diligence* en l'àmbit de les compres i dels aprovisionaments. No sols cal valorar la capacitat del mateix equip de compradors i d'aprovisionadors, sinó en el mateix parc de proveïdors i les eines que empren per a garantir un aprovisionament eficient.

D'una banda, pel que fa a la mateixa estructura del departament, a l'hora de desenvolupar la DD s'ha d'observar si l'empresa té diferenciada la funció de compres de la funció d'aprovisionament. I dins d'aquesta diferenciació, és recomanable centrar-se en la capacitat de les persones que duen a terme els processos, els seus perfils i experiència.

Des d'un enfocament més operatiu, és recomanable que el responsable de desenvolupar la DD en aquest àmbit desenvolupi una anàlisi del parc de proveïdors en el qual es recolza l'empresa per al subministrament de tots aquells recursos que es necessiten en el dia a dia de l'empresa. En aquest aspecte s'haurà de realitzar una classificació ABC dels proveïdors i dins d'aquell grup en el qual es concentra el volum d'activitat més gran s'haurà de fer una anàlisi del que implica l'empresa en la seva xifra de negoci.

En aquest grup de proveïdors és recomanable que no existeixin proveïdors en els quals la xifra de negoci del client representi una part molt im-

portant del seu volum de facturació. De la mateixa manera, tampoc és recomanable que l'empresa es recolzi en proveïdors en els quals la xifra de negoci és ínfima per al total del volum de negoci del proveïdor, màximament en aquells materials que poden ser crítics per a garantir un subministrament estable i fiable.

Dins de l'àmbit de la gestió de proveïdors és interessant valorar si s'ha desplegat un sistema d'homologació de proveïdors que permeti valorar-ne l'acompliment objectivament atenent diferents aspectes. El sistema d'homologació de proveïdors ha d'estar documentat i mantingut al dia.

Des d'un nivell estrictament operacional i si es disposa de temps suficient per a això, dins de la DD és recomanable elaborar una anàlisi detallada dels estocs de matèries primeres per a veure l'adequació dels estocs disponibles. Com a mínim s'haurà de realitzar una anàlisi dels nivells d'estoc de matèries primeres calculant quina és la cobertura dels estocs de matèries primeres, tant en conjunt de l'assortiment, com per a cadascuna de les famílies que conformen l'estoc de matèries primeres.

Cal completar-lo amb una anàlisi de l'obsolescència d'aquestes matèries primeres, ja que un excés de mercaderies obsoletes podrien provocar una imatge errònia dels estocs i una sobrevaloració d'aquests.

Si es dona recursos suficients per a continuar indagant en les operatives de compres, és recomanable fer una breu anàlisi sobre els mètodes que emprà l'equip d'aprovisionament per a establir els punts de comandes i la determinació dels lots òptims de compra que s'empren en la gestió de les matèries primeres.

També és recomanable analitzar si l'equip de compres i aprovisionaments té ja desenvolupat un quadre de comandament d'indicadors operatius que contemplin aquells aspectes bàsics de la gestió de l'aprovisionament, com per exemple:

- Cobertura de l'estoc.
- Seguiment de l'obsolescència.
- Valoració de l'acompliment del comunicat de proveïdors.

L'objectiu principal perseguit amb tot això, entre altres objectius secundaris, és el de valorar si els estocs presentats per l'empresa són els adequats per al seu funcionament i no es troben ni per damunt, ni per sota del desitjable. Els estocs sobredimensionats provoquen una valoració per sobre del desitjable, mentre que si estan per sota dels nivells òptims, poden suposar riscos de ruptura d'estoc i interferències en el servei a producció.

2. La *Due Diligence* en l'àmbit de la planificació de la producció

Un altre dels aspectes que s'ha de tenir en consideració a l'hora de preparar la DD en l'àmbit de les operacions és l'anàlisi dels processos de planificació de la producció.

Una planificació adequada permet treballar amb uns estocs en curs de producció molt més ajustats i, per tant, un menor circulant implicat en els processos productius. Per a això s'han d'analitzar els processos relacionats amb ella detalladament.

Un primer aspecte a valorar és el de les eines informàtiques de què es disposa per a poder planificar la producció. És habitual trobar mancances en aquestes eines perquè no tots els sistemes de gestió empresarial les inclouen, i si les inclouen s'identifiquen sovint problemes en la seva parametrització, la qual cosa provoca que aquests processos es realitzin de manera molt manual i amb gran dependència de les persones que les executen.

Una vegada analitzades les eines disponibles, un segon aspecte a valorar és el dels horitzons de planificació. És desitjable que l'horitzó de programació amb el qual es treballi sigui prou ampli com per a garantir l'aprovisionament dels materials, però l'escurçament de la cadena de subministrament global està provocant que els terminis de programació i reprogramació de la planificació cada vegada siguin més reduïts. Aquesta situació amb la falta d'eines adequades per a la gestió de la producció pot provocar un increment dels estocs en curs i una reducció notable de la qualitat de servei al client.

És freqüent trobar sistemes de planificació de la producció basats en el desenvolupament de fulls de càlcul que estan subjectes a ineficiències i amb un risc elevat de generar errors en la planificació. Sovint es deu al fet que aquest tipus d'empreses no ha estat capaç de fer un desplegament tecnològic de les eines de planificació de la producció de les quals disposen habitualment molts ERP. Generalment, això es produeix per una deficient capacitació de l'equip de planificadors. Si es dona aquesta situació, és molt probable que les planificacions errònies generin excessos d'estoc i problemes en el subministrament de materials que es tradueixen en un servei als clients molt pobres.

Dins de la *Due Diligence* cal valorar detalladament quines eines s'empren per a fer aquesta planificació: com es desenvolupa i gestiona el Pla Mestre de Producció i com es fa el seu desplegament a través del MRP-Planificació de les necessitats de materials. Avui dia és freqüent trobar organitzacions en les quals les mateixes llistes de materials que es fan servir a l'hora de fabricar els productes finals no són fiables i no permeten dur a terme un procés de planificació fiable.

S'ha de buscar que el sistema de planificació de la producció sigui prou robust per a garantir que es compleixen els compromisos dels clients. Per a això és imprescindible analitzar tots els aspectes desenvolupats en aquest apartat.

3. La *Due Diligence* en l'àmbit de la gestió de magatzems

Sovint la gestió del magatzem s'ha considerat en moltes organitzacions com un mal necessari per a poder donar servei tant a les línies de producció —magatzems de matèries primeres i productes semielaborats—, com als clients —magatzems de productes acabats—. Això ha fet que no s'hagi invertit prou en tecnologia i en eines per a poder desenvolupar una bona gestió de magatzems.

Aquests aspectes han de ser analitzats amb molt de detall dins del procés de la *Due Diligence*, ja que en la nostra opinió el magatzem no deixa de ser el pulmó que permet respirar a l'empresa i mantenir-se viva. Si al pulmó no li arriba suficient oxigen, l'empresa s'ofegarà.

És cert que en la gestió de magatzems la grandària de l'empresa és un factor significatiu a tenir en consideració. Però independentment de la grandària de l'empresa, és recomanable dins de la DD revisar alguns aspectes relacionats amb el magatzem.

El primer se centra en les persones. És més freqüent del desitjable que en el magatzem tradicionalment s'hagi col·locat a aquelles persones en les quals la tecnologia ha amortitzat els seus llocs de treball i és difícil poder recol·locar-les. És un aspecte molt negatiu perquè sovint es tracta de personal poc motivat per a desenvolupar les tasques dins del magatzem.

Un altre aspecte molt important a valorar és la implantació en el magatzem de sistemes de gestió de magatzem. És a dir, eines específiques que donen suport a la gestió dels processos de magatzem i que habitualment s'implanten per fora dels ERP, ja que aquests no solen donar un suport adequat a la gestió dels materials.

Dins d'empreses distribuïdores és més habitual la posada en marxa d'aquesta mena d'eines, però no és tan habitual dins d'empreses industrials. El fet que l'empresa hagi ja implantat aquest tipus d'eines és un valor molt positiu dins de la DD perquè indica que considera molt important l'operativa del magatzem. En canvi, si l'empresa no ha invertit en aquestes eines, el més probable és que el nou propietari hagi de fer una reflexió estratègica sobre si és adequat invertir o si és adequat externalitzar l'operativa del magatzem.

Una de les tendències del mercat, dins de les operatives logístiques, és l'externalització dels serveis logístics. Cada vegada més empreses opten per

realitzar l'externalització d'aquells processos que no es consideren clau dins de l'operativa normal d'aquesta. I això es dona amb freqüència en la gestió dels magatzems. Per aquest motiu se li ha de dedicar especial atenció dins de la *Due Diligence* per a poder identificar quina ha estat l'estratègia de l'empresa dins d'aquest àmbit.

En resum, la gestió de magatzems que sovint s'obvia dins de l'anàlisi dels processos operatius de l'organització a adquirir ha de considerar-se com una pota fonamental dins de l'operativa de les operacions diàries de la companyia i, per tant, analitzar-se detalladament.

4. La *Due Diligence* en l'àmbit de la gestió del transport

La gestió del transport és l'última baula dins de la gestió de la cadena de subministrament i és una de les potes de la logística. Un dels grans problemes amb els quals sovint ens trobem és que en moltes organitzacions ha passat a considerar-se com una *commodity*, i és freqüent la realització de tenders periòdics amb l'objectiu d'aconseguir el preu més barat del mercat.

Encara que aquest preu més barat generalment no coincideix amb l'operació més econòmica perquè s'empren operadors de transport poc eficients i amb xarxes de distribució poc robustes.

Encara que hi ha autors que prefereixen tractar la gestió del transport com a part de la compra, nosaltres considerem que la gestió del transport s'ha de tractar de manera totalment diferenciada i ha d'existir un responsable dins de l'organització que la gestioni.

Dins de l'operativa del transport cal analitzar aspectes sobre qui contracta el transport d'expedició. Moltes organitzacions deixen l'organització del transport en mans dels mateixos clients perquè consideren que és més còmode. Efectivament, ho és, però el client pot percebre un deficient servei per part de l'empresa proveïdora. Aquest tipus de pràctica la considerem negativa dins del procés d'integració de la nova organització.

Una altra de les tendències del mercat és la d'anar a recollir les mercaderies als proveïdors de manera que es pugui tancar el cicle del lliurament aprofitant les flotes de fluxos sortints per a captar fluxos de mercaderies entrants dins de l'organització sobre la qual s'està desenvolupant la *Due Diligence*. Evidentment, no totes les organitzacions poden tancar aquest cicle, ja que està condicionat pels seus mercats d'origen, els mercats de destinació, la dispersió dels punts de recollida i lliurament, etc. Però en tot cas s'ha d'elaborar aquesta breu anàlisi dins del procés d'anàlisi de la informació.

Finalment, un altre aspecte a tenir en consideració és l'anàlisi del parc d'operadors de transport amb els quals habitualment es treballa. Referent a

això és important tenir en consideració el que també s'ha indicat en l'anàlisi dels processos de la compra. Existeixen operadors globals que poden donar un servei integral a tota l'operativa de transport de l'organització, però aquesta concentració en únic proveïdor de serveis logístics no té per què ser la millor alternativa a l'hora de contractar el transport.

No tots els operadors de transport són capaços d'atendre tots els destins amb eficiència i és recomanable que l'empresa treballi amb diversos operadors en funció de les destinacions de les seves mercaderies i de la tipologia dels enviaments. En tot cas han de ser empreses sòlides, amb flota pròpia o sense, però amb una adequada capitalitat per a poder arribar a tots els destins que requereix l'organització que s'està analitzant.

Una xarxa de distribució amb agents de segon nivell implicarà un deficient servei al client i risc de falles en els lliuraments planificats.

5. Logística externalitzada o logística internalitzada?

Finalment, dins de la *Due Diligence* és recomanable fer una breu anàlisi sobre les estratègies d'externalització que pren l'empresa. És indiscutible que una de les grans estratègies que estan seguint moltes organitzacions en l'actualitat se centra en l'externalització de totes aquelles activitats que no formen part del *core-business* de l'organització. I moltes d'elles consideren que la gestió de la logística no és una de les habilitats fonamentals de l'organització.

Externalitzar part de les tasques logístiques no és ni bo ni dolent, és una decisió que ha de ser presa després d'haver fet una reflexió seriosa sobre què és el que aporta valor als clients de l'organització. Dins del procés de desenvolupament de la DD cal valorar si en l'organització ja s'ha fet aquesta reflexió estratègica i quina és la decisió que s'ha pres.

Una logística internalitzada requerirà una anàlisi molt més exhaustiva dels aspectes que s'han indicat en els apartats anteriors.

Una logística externalitzada requerirà valorar com és la gestió de l'operador logístic que desenvolupa les funcions encomanades. El més habitual sol ser realitzar una externalització dels processos de gestió de magatzem. Referent a això a l'operador logístic se li haurà d'exigir el mateix que si l'operativa es dugués a terme internament. I el responsable de dur a terme la DD haurà d'indagar sobre els mateixos aspectes, però en les instal·lacions de l'operador logístic per a poder obtenir conclusions clares que aportin valor a la presa de la decisió final.

En conclusió, dins de la *Due Diligence* s'han d'atendre a tots aquells aspectes operacionals citats per a garantir la solidesa de l'empresa des d'un

punt de vista pràctic i operatiu. Cal conèixer com es desenvolupen les tasques, i tenir una visió objectiva de tota l'operació logística.

6. Un cas particular: Els operadors logístics

Dins de la nostra experiència desenvolupada en aquest àmbit, un dels projectes més interessants es refereix a la *Due Diligence* desenvolupada en l'adquisició d'un operador logístic especialitzat en el transport internacional de mercaderies per carretera en l'àmbit europeu, per un altre operador logístic consolidat d'àmbit nacional.

El sector dels operadors logístics i de transport en l'actualitat és un sector molt dinàmic pel que fa a adquisicions i fusions. En un mercat saturat és la principal manera que tenen els operadors d'ampliar la seva activitat i poder aconseguir nous mercats i horitzons.

En aquest cas es va donar suport al nostre client, que volia adquirir l'operador de transport, en l'anàlisi dels processos operatius relacionada amb les operatives de transport internacional de mercaderies per carretera tant en càrrega completa, com en càrrega fraccionada.

Es va desenvolupar una anàlisi detallada de les operacions i de cadascun dels serveis desenvolupats per l'operador a adquirir, analitzant l'aprofitament tant dels mitjans de transport, com dels mitjans auxiliars de l'operativa, com era el magatzem de trànsit que permet accedir a Europa d'una manera eficient, així com la mateixa estructura del departament de Trànsit.

Després de l'anàlisi desenvolupada, vam aportar la nostra visió pràctica de l'operació que va servir per a corroborar el que s'havia pogut identificar en la resta de les àrees afectades per la *Due Diligence* i, així, vam proporcionar una visió pràctica i operativa del negoci.

Referències bibliogràfiques

- ÁLVAREZ OCHOA, J. F. (2011) "Soluciones Logísticas. Manual para optimizar la cadena de suministro". Marge Books.
- ÁLVAREZ OCHOA, J. F. (2016) "Transporte internacional de mercancías". Thomson-Paraninfo.
- CASTRO GARCÍA, E. (2016) "Optimización de la cadena logística: Gestión de operaciones, costes, imprevistos e incidencias, y sistemas de información". Editorial Ideas Propias.
- GOLDRATT, E. M. (2010) "La Meta, un proceso de mejora continua". Díaz de Santos.

- MAULEON TORRES, M. (2006) “Logística y Costes”. Díaz de Santos.
- MAULEON TORRES, M. i PRADO LARBURU, M. (2021) “Logística para el Siglo XXI”. Díaz de Santos.
- SORET LOS SANTOS, I. (2010) “Logística y operaciones en la empresa”. ESIC Editorial.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AsseccacioACCID](https://www.instagram.com/AsseccacioACCID)