

***Due Diligence* desde una perspectiva de logística y operaciones**

JAVIER PÉREZ DE ISLA
JPIsla Consultoría Logística

Fecha recepción: 02/01/2022

Fecha aceptación: 28/01/2022

RESUMEN

Dentro del proceso de *Due Diligence* es imprescindible realizar una revisión de los procesos operativos de la empresa como garantía de que son suficientemente robustos como para dar un buen soporte a la gestión de la Cadena de Suministro.

Son varios aspectos los que se deben analizar dentro de este proceso, y están relacionados directamente con las diferentes áreas a las que da soporte la función logística: las compras, la planificación de la producción, la gestión de almacenes y la distribución.

Pero también es necesario revisar la estrategia que sigue la compañía en lo que respecta a la externalización de sus procesos logísticos. No deja de ser una de las tendencias estratégicas que permite a la empresa centrarse en sus actividades clave que son las que más valor aportan a sus clientes.

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

PALABRAS CLAVE

Logística, operaciones, estrategia, organización, costes.

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 importancia de la Función Logística en la empresa

La función logística dentro de la empresa persigue conseguir la eficiencia en el movimiento y transformación de los materiales dentro de los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa. Se trata de un área con un enfoque muy técnico y que frecuentemente queda en un segundo plano cuando se plantea la compra de una empresa en particular.

La gestión de la Cadena de Suministro es una de las áreas dentro de la organización, en la que existen grandes oportunidades de ganar eficiencia, pero que a su vez requieren de un control estricto de las operaciones. Es la pieza fundamental para garantizar un adecuado margen y requiere que el engranaje entre las diferentes funciones que se desarrollan bajo el paraguas de las operaciones esté perfectamente engrasado.

Por este motivo, a la hora de ejecutar el proceso de la *Due Diligence* es imprescindible realizar un análisis de aquellos aspectos que quedan bajo el

paraguas de la gestión de la cadena de suministro en cada una de sus áreas. Se trata de identificar que todo lo que se desarrolla bajo el paraguas de esta función logística permite dar soporte a la operativa normal de la empresa y al crecimiento esperado con las sinergias que genera una adquisición de una actividad.

A grandes rasgos, se deberán analizar aquellos aspectos clave relacionados con las siguientes funciones logísticas:

- Gestión de las compras y aprovisionamientos.
- Planificación de la producción.
- Gestión de almacenes.
- Organización de la distribución de los productos vendidos.

Son diferentes aspectos los que se deben tener en consideración a la hora de realizar la auditoría correspondiente a cada una de las áreas de trabajo indicadas. Los vemos con un mayor nivel de detalle en cada uno de estos cuatro ámbitos.

1.1. La Due Diligence en el ámbito de las compras y el aprovisionamiento

Son varios los aspectos que se tienen que tener en consideración a la hora de desarrollar la *Due Diligence* en el ámbito de las compras y de los aprovisionamientos. No solo es necesario valorar la capacitación del propio equipo de compradores y de aprovisionadores, sino en el propio parque de proveedores y las herramientas que emplean para garantizar un aprovisionamiento eficiente.

Por una parte, en lo que respecta a la propia estructura del departamento, a la hora de desarrollar la DD se debe observar si la empresa tiene diferenciada la función de compras de la función de aprovisionamiento. Y dentro de esta diferenciación, es recomendable centrarse en la capacitación de las personas que desarrollan los procesos, sus perfiles y experiencia.

Desde un enfoque más operativo, es recomendable que el responsable de desarrollar la DD en este ámbito desarrolle un análisis del parque de proveedores en el que se apoya la empresa para el suministro de todos aquellos insumos que se necesitan en el día a día de la empresa. En este aspecto se deberá realizar una clasificación ABC de los proveedores y dentro de aquel grupo en el que se concentra el mayor volumen de actividad se tendrá que hacer un análisis de lo que implica la empresa en su cifra de negocio.

En este grupo de proveedores es recomendable que no existan proveedores en los que la cifra de negocio del cliente represente una parte muy

importante de su volumen de facturación. Del mismo modo, tampoco es recomendable que la empresa se apoye en proveedores en los que la cifra de negocio es ínfima para el total del volumen de negocio del proveedor, máxime en aquellos materiales que pueden ser críticos para garantizar un suministro estable y fiable.

Dentro del ámbito de la gestión de proveedores es interesante valorar si se ha desplegado un sistema de homologación de proveedores que permita hacer una valoración objetiva del desempeño de los mismos atendiendo a diferentes aspectos. El sistema de homologación de proveedores debe estar documentado y mantenido al día.

Desde un nivel estrictamente operacional y si se dispone de tiempo suficiente para ello, dentro de la DD es recomendable realizar un análisis detallado de los *stocks* de materias primas para ver la adecuación de los *stocks* disponibles. Como mínimo se deberá realizar un análisis de los niveles de *stock* de materias primas calculando cuál es la cobertura de los *stocks* de materias primas, tanto en conjunto del surtido, como para cada una de las familias que conforman el *stock* de materias primas.

Es necesario completarlo con un análisis de la obsolescencia de dichas materias primas, ya que un exceso de mercancías obsoletas podrían provocar una imagen errónea de los *stocks* y una sobrevaloración de los mismos.

Si se dan recursos suficientes para seguir indagando en las operativas de compras, es recomendable realizar un breve análisis sobre los métodos que emplea el equipo de aprovisionamiento para establecer los puntos de pedidos y la determinación de los lotes óptimos de compra que se emplean en la gestión de las materias primas.

También es recomendable analizar si el equipo de compras y aprovisionamientos tiene ya desarrollado un cuadro de mando de indicadores operativos que contemplen aquellos aspectos básicos de la gestión del aprovisionamiento, como por ejemplo:

- Cobertura del *stock*.
- Seguimiento de la obsolescencia.
- Valoración del desempeño del parte que proveedores.

El objetivo principal perseguido con todo esto, entre otros objetivos secundarios, es el de valorar si los *stocks* presentados por la empresa son los adecuados para su funcionamiento y no se encuentran ni por encima, ni por debajo de lo deseable. Los *stocks* sobredimensionados provocan una valoración por encima de lo deseable, mientras que si están por debajo de los niveles óptimos pueden suponer riesgos de rotura de *stock* e interferencias en el servicio a producción.

2. La *Due Diligence* en el ámbito de la planificación de la producción

Otro de los aspectos que se tiene que tener en consideración a la hora de preparar la DD en el ámbito de las operaciones es el análisis de los procesos de planificación de la producción.

Una planificación adecuada permite trabajar con unos *stocks* en curso de producción mucho más ajustados, y por lo tanto, un menor circulante implicado en los procesos productivos. Para ello se deben analizar los procesos relacionados con ella en detalle.

Un primer aspecto a valorar es el de las herramientas informáticas de que se dispone para poder planificar la producción. Es habitual encontrar carencias en estas herramientas porque no todos los sistemas de gestión empresarial las incluyen, y si las incluyen se identifican frecuentemente problemas en su parametrización, lo que provoca que estos procesos se realicen de manera muy manual y con gran dependencia de las personas que las ejecutan.

Una vez analizadas las herramientas disponibles, un segundo aspecto a valorar es el de los horizontes de planificación. Es deseable que el horizonte de programación con el que se trabaje sea amplio como para garantizar el aprovisionamiento de los materiales, pero el acortamiento de la cadena de suministro global está provocando que los plazos de programación y reprogramación de la planificación cada vez sean más reducidos. Esta situación con la falta de herramientas adecuadas para la gestión de la producción puede provocar un incremento de los *stocks* en curso y una reducción notable de la calidad de servicio al cliente.

Es frecuente encontrar sistemas de planificación de la producción basados en el desarrollo de hojas de cálculo que están sujetas a ineficiencias y con un riesgo elevado de generar errores en la planificación. Frecuentemente se debe a que este tipo de empresas no ha sido capaz de hacer un despliegue tecnológico de las herramientas de planificación de la producción de las que disponen habitualmente muchos ERP. Generalmente esto se produce por una deficiente capacitación del equipo de planificadores, y de darse esta situación es muy probable que las planificaciones erróneas generen excesos de *stock* y problemas en el suministro de materiales que se traducen en un servicio a los clientes muy pobres.

Dentro de la *Due Diligence* es necesario valorar entrando en detalle qué herramientas se emplean para hacer esa planificación: cómo se desarrolla y gestiona el Plan Maestro de Producción y cómo se hace su despliegue a través del MRP-Planificación de las necesidades de materiales. Hoy en día es frecuente encontrar organizaciones en las que las propias listas de mate-

riales que se emplean a la hora de fabricar los productos finales no son fiables y no permiten desarrollar un proceso de planificación fiable.

Se debe buscar que el sistema de planificación de la producción sea suficientemente robusto como para garantizar que se cumplen los compromisos de los clientes. Para ello es imprescindible analizar todos los aspectos desarrollados en este apartado.

3. La *Due Diligence* en el ámbito de la gestión de almacenes

Frecuentemente la gestión del almacén se ha considerado en muchas organizaciones como un mal necesario para poder dar servicio tanto a las líneas de producción —almacenes de materias primas y productos semielaborados—, como a los clientes —almacenes de productos terminados—. Eso ha hecho que no se haya invertido suficientemente en tecnología y en herramientas para poder desarrollar una buena gestión de almacenes.

Estos aspectos deben ser analizados con mucho detalle dentro del proceso de la *Due Diligence*, ya que en nuestra opinión el almacén no deja de ser el pulmón que permite a la empresa respirar y mantenerse viva. Si al pulmón no le llega suficiente oxígeno, la empresa se ahogará.

Es cierto que en la gestión de almacenes el tamaño de la empresa es un factor significativo a tener en consideración. Pero independientemente del tamaño de la empresa, es recomendable dentro de la DD revisar algunos aspectos relacionados con el almacén.

El primero se centra en las personas. Es más frecuente de lo deseable que en el almacén tradicionalmente se haya colocado a aquellas personas en las que la tecnología ha amortizado sus puestos de trabajo y es dificultoso poder recolocarlas. Es un aspecto muy negativo porque frecuentemente se trata de personal poco motivado para desarrollar las tareas dentro del almacén.

Otro aspecto muy importante a valorar es la implantación de sistemas de gestión de almacén en el almacén. Es decir, herramientas específicas que dan soporte a la gestión de los procesos de almacén y que habitualmente se implantan por fuera de los ERP, ya que estos no suelen dar un soporte adecuado a la gestión de los materiales.

Dentro de empresas distribuidoras es más habitual la puesta en marcha de este tipo de herramientas, pero no es tan habitual dentro de empresas industriales. El que la empresa haya ya implantado este tipo de herramientas es un valor muy positivo dentro de la DD porque indica que considera muy importante la operativa del almacén. En cambio, si la empresa no ha invertido en estas herramientas, lo más probable es que el nuevo propietario ten-

ga que hacer una reflexión estratégica sobre si es adecuado invertir o si es adecuado externalizar la operativa del almacén.

Una de las tendencias del mercado, dentro de las operativas logísticas, es la externalización de los servicios logísticos. Cada vez más empresas optan por realizar la externalización de aquellos procesos que no se consideran como clave dentro de la operativa normal de la misma. Y esto se da con frecuencia en la gestión de los almacenes. Por este motivo se le debe dedicar especial atención dentro de la *Due Diligence* para poder identificar cuál ha sido la estrategia de la empresa dentro de este ámbito.

En resumen, la gestión de almacenes que frecuentemente se obvia dentro del análisis de los procesos operativos de la organización a adquirir debe considerarse como una pata fundamental dentro de la operativa de las operaciones diarias de la compañía y por lo tanto, analizarse en detalle.

4. La *Due Diligence* en el ámbito de la gestión del transporte

La gestión del transporte es el último eslabón dentro de la gestión de la cadena de suministro y es una de las patas de la logística. Uno de los grandes problemas con los que frecuentemente nos encontramos es que en muchas organizaciones ha pasado a considerarse como una *commodity*, y es frecuente la realización de tónder periódicos con el objetivo de conseguir el precio más barato del mercado.

Aunque ese precio más barato generalmente no coincide con la operación más económica porque se emplean operadores de transporte poco eficientes y con redes de distribución poco robustas.

Aunque hay autores que prefieren tratar la gestión del transporte como parte de la compra, nosotros consideramos que la gestión del transporte se debe tratar de manera totalmente diferenciada y debe existir un responsable dentro de la organización que la gestione.

Dentro de la operativa del transporte hay que analizar aspectos sobre quién contrata el transporte de expedición. Muchas organizaciones dejan la organización del transporte en manos de los propios clientes porque consideran que es más cómodo. Efectivamente lo es, pero el cliente puede percibir un deficiente servicio por parte de la empresa proveedora. Este tipo de práctica la consideramos negativa dentro del proceso de integración de la nueva organización.

Otra de las tendencias del mercado es la de ir a recoger las mercancías a los proveedores de manera que se pueda cerrar el ciclo de la entrega aprovechando las flotas de flujos salientes para captar flujos de mercancías entrantes dentro de la organización sobre la que se está desarrollando la *Due Diligence*. Evidentemente no todas las organizaciones pueden cerrar este ciclo ya que

está condicionado por sus mercados de origen, los mercados de destino, la dispersión de los puntos de recogida y entrega, etc. Pero en todo caso se debe realizar este breve análisis dentro del proceso de análisis de la información.

Por último, otro aspecto a tener en consideración es el análisis del parque de operadores de transporte con los que habitualmente se trabaja. A este respecto es importante tener en consideración lo que también se ha indicado en el análisis de los procesos de la compra. Existen operadores globales que pueden dar un servicio integral a toda la operativa de transporte de la organización, pero esta concentración en un único proveedor de servicios logísticos no tiene por qué ser la mejor alternativa a la hora de contratar el transporte.

No todos los operadores de transporte son capaces de atender todos los destinos con eficiencia y es recomendable que la empresa trabaje con varios operadores en función de los destinos de sus mercancías y de la tipología de los envíos. En todo caso deben ser empresas sólidas, con o sin flota propia, pero con una adecuada capilaridad para poder llegar a todos los destinos que requiere la organización que se está analizando.

Una red de distribución con agentes de segundo nivel implicará un deficiente servicio al cliente y riesgo de fallas en las entregas planificadas.

5. ¿Logística externalizada o logística internalizada?

Por último, dentro de la *Due Diligence* es recomendable hacer un breve análisis sobre las estrategias de externalización que toma la empresa. Es indiscutible que una de las grandes estrategias que están siguiendo muchas organizaciones en la actualidad se centra en la externalización de todas aquellas actividades que no forman parte del *core-business* de la organización. Y muchas de ellas consideran que la gestión de la logística no es una de las habilidades fundamentales de la organización.

Externalizar parte de las tareas logísticas no es ni bueno ni malo, es una decisión que debe ser tomada tras haber hecho una reflexión seria sobre qué es lo que aporta valor a los clientes de la organización. Dentro del proceso de desarrollo de la DD es necesario valorar si en la organización ya se ha hecho esa reflexión estratégica y cuál es la decisión que se ha tomado.

Una logística internalizada requerirá un análisis mucho más exhaustivo de los aspectos que se han indicado en los apartados anteriores.

Una logística externalizada requerirá valorar cómo es la gestión del operador logístico que desarrolla las funciones encomendadas. Lo más habitual suele ser realizar una externalización de los procesos de gestión de almacén. A este respecto al operador logístico se le deberá exigir lo mismo que si la operativa se desarrollara internamente. Y el responsable de realizar

la DD deberá indagar sobre los mismos aspectos, pero en las instalaciones del operador logístico para poder obtener conclusiones claras que aporten valor a la toma de decisión final.

En conclusión, dentro de la *Due Diligence* se deben atender a todos aquellos aspectos operacionales citados para garantizar la solidez de la empresa desde un punto de vista práctico y operativo. Es necesario conocer cómo se desarrollan las tareas, y tener una visión objetiva de toda la operación logística.

6. Un caso particular: Los Operadores Logísticos

Dentro de nuestra experiencia desarrollada en este ámbito, uno de los proyectos más interesantes se refiere a la *Due Diligence* desarrollada en la adquisición de un Operador Logístico especializado en el transporte internacional de mercancías por carretera en el ámbito europeo, por otro operador logístico consolidado de ámbito nacional.

El sector de los operadores logísticos y de transporte en la actualidad es un sector muy dinámico en lo que respecta a adquisiciones y fusiones. En un mercado saturado, es la principal manera que tienen los operadores de ampliar su actividad y poder alcanzar nuevos mercados y horizontes.

En este caso se dio soporte a nuestro cliente, que quería adquirir al operador de transporte en el análisis de los procesos operativos relacionado con las operativas de transporte internacional de mercancías por carretera tanto en carga completa, como en carga fraccionada.

Se desarrolló un análisis detallado de las operaciones y de cada uno de los servicios desarrollados por el operador a adquirir, analizando el aprovechamiento tanto de los medios de transporte, como de los medios auxiliares de la operativa, como era el almacén de tránsito que permite acceder a Europa de una manera eficiente, así como la propia estructura del departamento de Tráfico.

Tras el análisis desarrollado aportamos nuestra visión de la operación que sirvió para corroborar lo que se había podido identificar en el resto de las áreas afectadas por la *Due Diligence* proporcionando una visión práctica y operativa del negocio.

Referencias bibliográficas

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. y 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
[@AssociacioACCID](https://twitter.com/AssociacioACCID)