

# ¿Me conviene contratar un operador logístico?

La externalización de servicios logísticos ha ido en aumento en los últimos años. No obstante, en el sector pymes, aún existen dudas sobre la idoneidad de subcontratar una función clave para la buena marcha del negocio. La autora analiza en este artículo pros y contras, así como aspectos a valorar en la toma de este tipo de decisiones.



Por Rosa Colomé Perales,  
Profesora de ESCI  
y Miembro del GREL

**E**n los últimos años, son muchas las empresas que han optado por contratar un operador para que gestione parte de su actividad logística. De hecho, según los últimos datos del sector, el crecimiento a nivel mundial ha sido consistente durante los últimos años, alcanzando un 15,2% entre el 2000 y el 2004, y se prevé que al menos en los próximos cinco años, continúe a este ritmo.

Según datos de febrero de 2005 de DataMonitor ([www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com)), el 71,3% de las operaciones del sector logístico se hacen para actividades de *retailing* y, en términos geográficos, las operaciones se sitúan casi exclusivamente (el 97,4%) entre las zonas de Asia-Pacífico, Europa y EE.UU.

Sin embargo, aún surge a menudo sobre todo entre los pequeños y medianos empresarios, la pregunta de si debemos o no contratar un operador logístico. Cada caso es diferente, y cada

empresa debe plantearse si en sus objetivos estratégicos y en su visión de futuro, el operador logístico tiene un papel importante a jugar.

En estos casos lo más indicado, es realizar un análisis interno profundo, que permita identificar las características del sistema logístico actual, en términos de operaciones, costes, niveles de servicio y sistemas de información, entre otros; con el objetivo de entender

bien cuál sería el papel que desempeñaría el operador en nuestra organización. Tengamos en cuenta que si bien la parte económica es importante, no es lo único que se debe tener en cuenta en el momento de tomar esta decisión. Una vez hecho esto, si encontramos que contar con los servicios de un operador logístico puede encajar en nuestro negocio, entonces tendremos aún otro interrogante: ¿quién será el operador?

La decisión de elegir el operador con el que trabajaremos, es una decisión importante, pues dadas las características del mercado actual, la imagen de la empresa ante el consumidor depende de todos los integrantes de la cadena de suministro, pero muy especialmente del operador logístico, ya que es quien entra en contacto directo con el cliente y quien manipula por última vez el producto, lo que indica que es quien garantiza que la calidad de éste es la óptima en el momento de entregárselo al consumidor.

## Criterios de selección

¿Cómo debemos tomar la decisión? Lo primero que debemos hacer para seleccionar el operador logístico es tener muy claro el papel que va a desempeñar en nuestra empresa. Es decir, realizar un análisis interno que nos determine los procesos a subcontratar. En la práctica, esto se traduce en la identificación de los procesos y de los requisitos de cada uno de ellos en términos de estándares y métrica (características de los pedidos, tipos de empa-

**En el momento de tomar esta decisión, lo primero es tener muy claro el papel que el operador va a desempeñar en nuestra empresa**

que, tamaños, plazos de entrega, etc.). En resumen, decidir *qué se quiere subcontratar y qué se quiere del operador*, lo que nos permitirá seleccionar posteriormente el proveedor de servicios logísticos que más se ajuste a nuestro estilo de negocio.

Una vez consideradas estas características, se debe generar un listado de operadores potenciales y pedir una solicitud de oferta a cada uno de ellos, con el fin de que nos presenten sus condiciones y veamos si se ajustan o no a lo que estamos buscando.

### Método de ponderación

Con la lista de operadores en mano, el siguiente paso es evaluar y seleccionar al mejor proveedor. Para ello, debemos valorar los aspectos críticos que nos interesan y ponderarlos. Una forma de hacer esta evaluación es mediante el *Método de los factores ponderados*. Veámoslo en un ejemplo: supongamos que tenemos tres características básicas que son muy importantes para nuestra empresa: entrega en 24 horas, precio y seguimiento de los pedidos por la web. El método consiste en asignar un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tiene para nosotros, y luego evaluar a cada operador en una escala del 0 al 10 en cada uno de los aspectos. El gráfico de esta página ilustra lo que acabamos de explicar (ver gráfico).

El total por operador se obtiene multiplicando la nota que le hemos puesto por el porcentaje de importancia de cada factor. Al final la suma total de cada operador nos da una idea de su evaluación global. En nuestro ejemplo, la empresa A tiene mejor nota (6,4) lo que implica que se ajusta mejor a las necesidades de nuestra empresa en este momento.

Cabe resaltar que esta metodología de evaluación es sólo una herramienta que puede ayudarnos en este proceso de análisis y selección del operador logístico más adecuado, en el que deben tenerse en cuenta otros elementos cualitativos.

El siguiente paso del proceso, pero no el último, es la firma del contrato. En este sentido, cabe destacar que en el contrato se deben dejar muy claros los procesos a subcontratar y no podemos

**SELECCIÓN DEL PROVEEDOR ADECUADO:**  
Método de los factores ponderados

Factor	Empresa	Peso (a)	Operador A		Operador B	
			Nota (b)	Total (c=a x b)	Nota (d)	Total (e=a x d)
Entrega en 24 horas		50%	5	2.5	7	3.5
Precio		40%	8	3.2	5	2.0
Seguimiento vía web.		10%	7	0.7	3	0.3
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>6.4</b>		<b>5.8</b>

olvidar elementos como: alcance del trabajo, responsabilidades, servicios especiales, tratamiento de los daños, gestión del riesgo, finalización del acuerdo, acciones contingentes, modificaciones y alteraciones renovación de precios y/o tarifas, penalizaciones y compensaciones, expectativas de servicio, y cualquier otro apartado que consideremos de importancia.

El último paso de la subcontratación de las operaciones logísticas, y no por ser el último el menos importante, es el establecimiento de herramientas de seguimiento y control de las operaciones subcontratadas. Establecer un sistema de comunicación permanente permite no perder el control de las mismas y, además, facilita también la evaluación del desempeño del operador logístico y del cumplimiento de lo acordado en el contrato.

En el fondo, el empresario no debe tener la idea equivocada de que subcontratar es sinónimo de desentenderse del proceso; sino lo contrario, nosotros seguimos teniendo la responsabilidad última ante nuestros

clientes y somos los responsables de que reciban un producto de calidad. La diferencia es que ahora lo hacemos con la ayuda de unos profesionales en operaciones logísticas. ☺

**Las herramientas de seguimiento y la comunicación permanente son claves para no perder el control de las operaciones subcontratadas**