

Análisis de competitividad y valor agregado

¿Cuándo hacer outsourcing?

En vez de llamarle outsourcing, prefiero definirlo como «análisis de competitividad y valor agregado» porque cuando nos hacemos la pregunta «¿Cuándo debo llamar a alguien para hacer outsourcing?» debemos tener en cuenta los siguientes aspectos. ¿Cuáles son las actividades que me permiten ganar el derecho de tener un sitio en el mercado? ¿Qué cosas sé hacer que pueden perdurar en el tiempo? ¿Qué sé hacer mejor que otros y que no es tan fácil de copiar o imitar? En pocas palabras ¿cuáles son las actividades distintivas que son la razón de ser de mi organización? Si no sabemos contestar rápidamente estas preguntas, estamos en problemas. La forma de gerenciar no es simplemente echar mano a las mejores mentes para que resuelvan los problemas de contabilidad pues mis estados financieros no están al día, o tengo problemas de almacén porque hay dificultades en los despachos, al fin de cuentas ¿qué he hecho? He tomado a las mejores mentes de mi organización para que me apaguen incendios, uno de logística y otro de contabilidad. La siguiente pregunta es: ¿Me voy a ganar el derecho de ser un competidor viable en el mercado porque tenga el mejor departamento de Logística o Contabilidad? Salvo que mi actividad sea la logística o la contabilidad, lo más probable es que no sea así; obviamente, si mi logística no funciona, mi estrategia se verá afectada, pero no necesariamente será mi actividad distintiva y lo mismo ocurre con la contabilidad.

Por lo tanto, debemos diferenciar entre las actividades de la organización que son distintivas y aquellas que son operativas y comunes entre las empresas del sector fundamentales para las primeras funciones, pero no necesariamente mi empresa es la mejor para hacerlo.



>>>

¿Cuáles son las actividades que me permiten ganar el derecho a tener un sitio en el mercado? ¿Qué cosas sé hacer que pueden perdurar en el tiempo? ¿Qué sé hacer mejor que otros y que no es tan fácil de copiar o imitar? En pocas palabras ¿cuáles son las actividades distintivas que son la razón de ser de mi organización? Si uno no sabe contestar rápidamente estas preguntas, estamos en problemas.

<<<



Ben Schneider,
presidente de COM S. A.

Mientras mi empresa no entre a un proceso estratégico que me permita entender cuáles son las actividades distintas, aquellas que nunca se van a tercerizar (delegar a otros) porque son las que sé hacer y a las que dedico mis mejores trabajadores para que se perfeccionen y evolucionen hacia nuevas actividades, no podré comprenderlas a cabalidad y seguir creciendo. Al mismo tiempo, necesito convocar expertos a quienes entregar las actividades operativas, pero para quienes esta actividad operativa sea su actividad distintiva. La idea es tener a los mejores en aquellas actividades operativas que no son la razón de ser de mi negocio pero que son un aspecto importante de este y deben funcionar bien.

Busco al mejor en logística para que se haga cargo de mi logística, identifico al mejor en temas contables para que se ocupe de mi contabilidad, y así yo pueda tener un abastecimiento de servicios de clase mundial porque tengo a los mejores en su rubro.

Entonces, cuando tengo a gente que me aporta actividades operativas y las perfecciona casi al mismo nivel que tengo en mis actividades distintas, toda la organización gana, porque incluso fluyen prácticas y estilos que brindan valor agregado a cada proceso de la organización. Esta mejora continua es el motivo principal por el cual, más pronto que tarde, todos vamos a hacer outsourcing.

Por ejemplo, en la India se calcula que, para el año 2010, el outsourcing informático va a triplicar su facturación de US\$ 20.000 millones a US\$ 60.000 millones, solo en outsourcing informático. Esta es una muestra de una megatendencia.

Las empresas que no hagan un análisis de valor agregado para determinar cuáles son sus actividades distintas y cuáles no están desperdiciando a sus mejores trabajadores, sin conseguir hacer el mejor trabajo, sea logístico o contable, que haría el experto externo.

La proyección hacia los próximos años es que todas aquellas empresas que no están haciendo hoy outsourcing están debilitando su ventaja competitiva y, a la larga, lo van a sentir. Porque el mercado ya manifiesta una posible recesión estadounidense, con la siguiente baja de las tasas de interés.

Las consecuencias de esta situación se agravan si se viene de un auge económico y, de pronto, se ve que la situación cambia para mal y no se tiene flexibilidad para manejar mayores volúmenes. Si administro contratos en vez de administrar recursos, por ejemplo, contratos logísticos, contables, informáticos y disminuye el volumen de exportación ¿qué hacer? Regulo el contrato de logística ya que necesitaré menos metros cúbicos, pero si mi almacén es propio ¿qué me hago con el almacén que construí y con la flota de camiones

que tengo?, ¿cómo soluciono esta situación?, ¿los pongo a la venta?

Por esta razón es fundamental tener flexibilidad para adaptarme a la realidad de un mundo dinámico operando con proveedores externos y con contratos bien regulados que incluyen cláusulas de manejo de cambios.

Mitos y razones válidas contra el outsourcing

Algunos creen que el tener más tropas los hace más poderosos, pero esto es falso. Gary Hammel, un gurú de la administración, tiene una frase muy dura pero a la vez muy gráfica: «Si yo le corto la pierna a un hombre obeso, pesará menos, pero no será más ágil», si se tiene una organización pesada verticalmente porque se está convencido de la necesidad de gerenciar todos sus recursos y, luego, ante la presencia de una crisis, se tiene que cortar desesperadamente se perderá porque no solo se reducirán algunos gastos, también se perderá conocimiento y la mística se verá afectada. Si no, preguntémosnos ¿cuánto impactará en una organización el despido de miles de empleados como muchas veces leemos en los medios de comunicación? Debe ser terrible.

Otro mito es la afirmación acerca de que con el outsourcing se pierde control. Esto es falso porque con la actual tecnología de información, se puede delegar determinado proceso, pero está todo en línea y, por lo tanto, se puede estar informado sobre lo que sucede en cada nivel de la actividad empresarial.

Ronald Coast, ganador del premio Nobel de Economía en 1990, decía que el tamaño de las empresas va a estar en función del costo de las comunicaciones y del costo de negociación y esto es, exactamente, lo que propone el outsourcing. En la medida en que sea más fácil negociar y llegar a acuerdos con otros y en la medida en que la comunicación —una vez que se llega a un acuerdo— sea muy fluida y barata, puedo darme el lujo de tener compañías muy ligeras, porque administrando contratos podré adaptarme a los cambios que se puedan presentar.

Otro mito es el tema de la confidencialidad. Como es obvio, la esencia de un proveedor que procesa datos es que sea ético con la información que está procesando. Su papel es semejante al del auditor externo en contabilidad al que no se deja de contratar por temor a la pérdida o fuga de información. El principal cuidado en este punto es escoger cuidadosamente a quien se contrata.

Cuando se opta por un servicio de outsourcing, la empresa se está «enchufando un experto a la vena» en forma permanente, se tiene que vivir con él, coordinar con él. Si no se hace una adecuada planificación se corre el riesgo de atravesar por una experiencia traumática de la que se saldrá perjudicado.