

TERCERIZACION: VENTAJAS, DESVENTAJAS Y CRITERIOS PARA SU ADOPCION

Por Gustavo Rubinsztein

Outsourcing o tercerización es la práctica de proveerse de un producto o servicio de un tercero. Las actividades que componen la cadena de valor agregado desde la producción de las materias primas hasta la venta final al consumidor pueden, teóricamente, ser realizadas todas por una misma firma, en cuyo caso estamos ante una situación de integración vertical completa, o también y en teoría, ser realizadas por empresas distintas, cada una especializadas en su actividad. En la práctica, cada empresa hace varias actividades pero no todas. ¿Qué actividades conviene realizar internamente y cuáles es mejor tercerizar en mi emprendimiento? ¿En qué circunstancias es mejor comprar que hacer? ¿Qué criterios o factores se deben tener en cuenta? A este dilema, en la literatura especializada, se le refiere como el dilema de “hacer o comprar”.

La tercerización es una práctica que, según la literatura especializada ha ido creciendo en los últimos años. Esta práctica que se ha ido generalizando exitosamente para actividades periféricas - limpieza, mantenimiento, transporte - ha pasado crecientemente a aplicarse a actividades más importantes para la empresa como manufactura, diseño, marketing, sistemas de información y distribución. Una razón frecuentemente citada para explicar este crecimiento es la desventaja que una estrategia de “hacer” tiene en un entorno de rápidos cambios en los mercados y en las tecnologías. En este tipo de entorno cambiante se pierde flexibilidad y capacidad de adaptación rápida cuando todo se hace “en casa”. Este artículo se refiere a decisiones de si tercerizar o no actividades que podrían considerarse centrales para la empresa.

La decisión de tercerizar implica un proceso analítico por cuatro etapas sucesivas (Ronan Mc Ivor, 2000) :

Etapas 1: Definir las actividades claves o centrales de la empresa. Las actividades centrales o clave son aquellas percibidas por los clientes como que agregan valor y por lo tanto son básicas para la competitividad de la empresa. Son aquellas que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores, por ejemplo en la calidad de sus productos o servicios, su capacidad para reconocer las necesidades del mercado e innovar, o mantener una posición de bajos costos. Distinguir entre actividades que son clave pero que podrían ser consideradas para ser tercerizadas y las que son críticas para la competitividad de la empresa y que no deberían tercerizarse es una tarea difícil a la que debe dedicarse tiempo y cuidado. Las habilidades que son críticas para la empresa deben ser gobernadas al interior de la empresa, y son aquellas en las que la empresa debe seguir invirtiendo y construyendo capacidades únicas y diferentes. Definir qué actividades podrían ser consideradas para tercerizar requiere entender muy bien la industria y el negocio, la dinámica del entorno, la competencia y la propia naturaleza de la ventaja de la empresa.

Etapas 2: Evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor. En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa para identificar y analizar los costos de cada actividad. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de tercerizar alguna de ellas. Contabilidades tradicionales suelen no ser adecuadas para este tipo de análisis y es necesario utilizar métodos de costeo basado en actividades (ABC

costing). Con los resultados del análisis y costeo de actividades se está en condiciones de proceder a comparar costos entre “hacer” y comprar”.

Etapa 3. Comparación de costos entre “hacer” y “comprar”. En la etapa anterior se determinaron los costos de “hacer”. En esta etapa es necesario determinar el costo de “comprar” lo cual no solamente implica considerar el precio del producto o servicio ofrecido por el proveedor sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de tercerizar. Se deberá prestar atención a todos los costos involucrados en el proceso de adquisición y de gestión de la relación con el proveedor por parte de la empresa. Se debe considerar desde la búsqueda inicial y comparación entre proveedores hasta la gestión del día a día de sistemas de información y logística, como por ejemplo controlar al proveedor, costos de garantías y contratos, costos asociados a cooperar con el proveedor para la mejora del producto o servicio. El costo de tercerizar se compone del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción que se generan antes durante y después de tercerizar. Si el costo de “comprar” incluido el costo de gestionar la relación con el proveedor, aún es más bajo que el costo de “hacer”, entonces se puede pasar a la siguiente etapa.

Etapa 4: Análisis de la relación con el proveedor. Tercerizar actividades no periféricas suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en cooperación mutua e intercambio de información. Las asociaciones y alianzas implican riesgos y deben gestionarse, lo cual implica costos adicionales. Ello puede ser más o menos costoso dependiendo del tipo de industria, de la estructura competitiva de la misma, del poder relativo entre proveedor y cliente, y de los riesgos de que el proveedor pueda asumir una conducta oportunista en el futuro. Cuando una industria se torna más competitiva y asume forma de cluster dinámico, las empresas tienden a especializarse, aumenta la variedad y calidad de proveedores a lo largo de toda la cadena de abastecimiento y consecuentemente se incrementa las posibilidades de encontrar un proveedor adecuado y confiable. A su vez el costo de tercerizar se reduce en este tipo de industrias ya que las transacciones son gobernadas por mecanismo de mercado o por contratos relativamente sencillos. En circunstancias en las que la tercerización requiere de alianzas, se pierden algunas de las ventajas, como por ejemplo la flexibilidad. La decisión de tercerizar o no dependerá de la posibilidad de gobernar la relación con el proveedor bajo algún tipo de mecanismo contractual o asociativo que resulte confiable.

En conclusión, las ventajas del “outsourcing” o tercerización dependen de un conjunto complejo de factores. La decisión debería estar basada en un cuidadoso análisis estratégico, de los costos de las actividades, de la relación con el proveedor y en una detallada comparación de costos entre “hacer” y “comprar”. Dependerá también de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación proveedor-cliente. Del otro lado del mostrador, las empresas que aspiren a convertirse en proveedores preferentes de clientes que deciden tercerizar, además de ofrecer un producto, servicio y precio conveniente, deberán dar señales de confiabilidad y aprender a manejar la relación con el cliente de tal forma que no se agreguen costos de transacción innecesarios. Las nuevas tecnologías de información son un elemento que facilitará cada vez más la gestión de las relaciones entre proveedores y clientes, y por lo tanto también facilitará y promoverá la práctica de la tercerización. La tendencia globalizadora también seguirá facilitando la tercerización fuera de fronteras lo que podría ser una oportunidad para países en desarrollo confiables.