

TERCERIZAR, PERO CON RESERVAS

*Lic. Enrique Cuesta, MBA
Universidad de Palermo*

Como concepto el proceso de tercerización, también conocido como outsourcing, es la asociación formal o no con alguna empresa especializada que se encargará de iniciar, seguir o terminar determinados procesos.

Si bien la tercerización nació como una herramienta del management para la apertura hacia nuevos mercados, otros la han adoptado como estrategia para el ahorro de costos en búsqueda de una mejor competitividad final, pero debemos tener nuestras reservas a la hora de poder delegar determinadas actividades.

Mirar a ambos lados antes de avanzar.

Todo ejecutivo toma decisiones estratégicas, pero debe tener cuidado con los excesos. Muchas veces apostamos todas las fichas hacia un mismo sentido y nos subimos a modas que pueden potenciar temporariamente nuestro negocio, pero tal vez son riesgosas para sostener el crecimiento logrado por la organización.

Todas las áreas que componen la gestión de un negocio, son actividades necesarias para el adecuado funcionamiento del mismo. No obstante, sólo algunas actividades clave, representan factores importantes de competitividad en los diferentes mercados.

En muchos casos es difícil identificar las actividades clave y en algunos, estas pueden parecer, por error, secundarias respecto del negocio principal.

Por ejemplo, el servicio de limpieza en un taller u oficina será una tarea necesaria, pero evidentemente no será una actividad clave en el negocio. Por el contrario, tal vez, en la comercialización de productos para el consumo masivo, la logística y distribución podría ser una actividad clave para poder llegar en tiempo y forma a todos los puntos de venta para lograr los objetivos y aquí no estamos hablando del negocio principal de la empresa.

Arcor o La Salteña son ejemplos de ello.

La determinación de qué actividades son fuente de competitividad y cuáles no lo son, obliga a una observación detallada de todos los mercados y de los comportamientos, en todos los aspectos de la gestión de las empresas competidoras.

En este punto, debe hacerse una aclaración: la simple observación de la gestión de las empresas competidoras resultará válida cuando la estrategia de comportamiento es de tipo dependiente, pero cuando se lleva cualquier tipo de estrategia de liderazgo, se deberá ampliar el campo de visión a las tareas de otros negocios e intentar la generación de actividades de gestión nuevas que puedan constituir factores adicionales de competitividad y que ratifiquen la postura de liderazgo de la empresa.

En la mayoría de los casos todas las áreas organizativas deberán intervenir en el proceso de definición de las actividades clave.

Cuando se confían ciertas funciones a un externo, seguramente liberaremos tiempo del management que podrá ser aplicado a tareas estratégicas. Muchas veces, esto reduce costos y permite optimizar procesos y recursos, aunque no siempre deben ser los puntos a tener en la mira.

Por lo tanto, hay que evitar caer en excesos.

Debemos entender cuando es preferible delegar ciertas tareas a un especialista externo y como ayuda podemos recurrir a la siguiente matriz “frecuencia - importancia” que dará apoyo, o no, a nuestras decisiones.

Frecuencia en la gestión	Baja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurrir a expertos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurrir a expertos ▪ Desarrollar internamente
	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagar el mercado ▪ Comprar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer el mercado ▪ Desarrollar internamente
		Baja	Alta

Importancia en la gestión

En muchas empresas la liquidación de haberes y la selección de personal son de uso corriente, no siendo valido ese criterio en aquellas donde los RRHH son de extrema importancia y de alta rotación como una empresa de limpieza o de seguridad.

No existe empresa seria que delegue o deje en manos externas absolutamente todo, ya que esa decisión sería bastante irresponsable.

Algunas, han sido exitosas con estos procesos y tal vez sigan por ese camino.

Aquí vale, entonces, la frase mencionada por Andy Grove, ex CEO de Intel, “el éxito en los negocios contiene la semilla de su propia destrucción”.

Debemos delegar pero controlar siempre quién tiene la responsabilidad de llevar adelante un proceso tercerizado y debemos tomar como norma que la actividad a tercerizar deberá ser secundaria para nosotros y primaria para aquel que la tome.

De este modo nos estaremos asegurando que la eficiencia del proceso delegado esté en las manos correctas, lo cual nos dará mas tiempo para hacer foco en nuestro negocio.

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8° piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinadores de investigación:

Finanzas:

Conrado Martinez
cmarti1@palermo.edu

Marketing:

Eugenia Cannata
ecanna@palermo.edu

Management:

Juan Lucas Dapena
jdapen@palermo.edu

Recursos Humanos:

Emilia Montero
emonte@palermo.edu

Economía:

Marcelo Quiñones
mquino@palermo.edu