

FLEXIBILIZACIÓN DE LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La tercerización de actividades puede ser una buena alternativa para obtener mejores resultados de *performance*. Oportunidades y alcances competitivos y diferenciadores.

¿Cuáles son las prácticas más frecuentes?

Una de las estrategias que ha cobrado protagonismo en el mundo empresarial ha sido la *tercerización* o *externalización* de actividades –*outsourcing*, por su expresión en inglés–. Se entiende esta expresión como la contratación de una parte del proceso operativo de la compañía para obtener un mejor resultado de gestión de las actividades involucradas. En otras palabras, comprende la delegación de parte de la gestión de la compañía a empresas o personas, con el propósito de mejores resultados de *performance*.

Retrospectivamente, el fenómeno de la delegación de actividades operativas de una empresa se remonta a principios de siglo XX. Sin embargo, lo que sí ha sido revolucionario en los últimos tiempos es su utilización como estrategia competitiva diferenciadora a través del cuidado puesto en el proceso de selección de las actividades por tercerizar.

La estrategia de tercerización no se reserva exclusivamente al sector de manufactura, donde los procesos son relevantes y complejos con gran oportunidad de ahorro y simplificación. Ésta se aplica, sobre todo, en forma efectiva en el sector de servicios, donde las exigencias por flexibilidad y velocidad de respuesta a sus mercados demandan procesos simples y ágiles de reacción.

De esta manera, este artículo intenta reflexionar sobre alcances y oportunidades competitivos diferenciadores en la aplicación de adecuadas estrategias de tercerización, analizando los factores clave a tener en cuenta a la hora de una implementación exitosa, sus limitaciones y restricciones.



POR JULIO SÁNCHEZ LOPPACHER

Profesor del Área de Dirección
de Operaciones y Tecnología

jsloppacher@iae.edu.ar

LA TERCERIZACIÓN COMO RESPUESTA COMPETITIVA

Un efecto directo que se puede observar rápidamente es la ventaja en la mejora de la productividad que potencialmente subyace de su utilización. Esto se da, no sólo por el lógico ahorro como consecuencia del nivel de especialización de las empresas contratadas, sino también por la posibilidad de tener bajo control actividades que se gestionan internamente y de las que normalmente se desconoce a ciencia cierta el impacto de los costos globales para la compañía. Otro atributo fácilmente apreciable es su naturaleza variable, lo que permite una gran flexibilidad en la administración de recursos y

capacidad de reacción de la compañía.

Pero quizás una de las ventajas más importantes que se atribuyen a esta herramienta es poder desarrollar una mayor capacidad de focalización en la generación de valor agregado al negocio de la compañía. El correcto aprovechamiento de esta ventaja estratégica por parte de empresas de diversos tamaños y sectores ha sido una de las razones clave de su proyección reciente.

PRÁCTICAS Y MODALIDADES MÁS FRECUENTES

Analicemos las diversas figuras en las cuales se ha aplicado dicha herramienta. Una de las formas más tradicionales han sido las actividades indirectas correspondientes a servicios soporte, que pueden ir desde servicios generales hasta actividades que se relacionan directamente con el funcionamiento de la empresa, como son el mantenimiento general de

planta y la administración de almacenes y gestión logística.

Desde estas actividades, se ha progresado en forma paulatina con la contratación a terceros para la resolución de algunas partes de los procesos operativos. Un ejemplo claro fue el de Volkswagen Argentina, que para su moderna planta de Pacheco construida en 1994, planteó un modelo innovador de aprovisionamiento. Estaba integrado por “empresas proveedoras asociadas” bajo un sistema operativo modular, consistente en un conjunto de proveedores que operaban físicamente en planta (“*proveedores inhouse*”) y que brindaban los servicios desde preensambles de componentes clave del vehículo, a servicios logísticos internos de planta y gestión del mantenimiento de la empresa. Pero lo más novedoso del sistema fue que el personal empleado de las “empresas asociadas” se integraba bajo una misma supervisión del módulo productivo al cual pertenecían.

Este modelo puede evolucionar, al punto de delegar prácticamente todas sus actividades productivas, haciéndose exclusivamente responsable de la dirección y el control general de planta, como en el caso de la planta de camiones de Volkswagen Brasil en Rezende, en el que la totalidad del proceso de montaje está en manos de autopartistas asociados.

Un ejemplo extremo puede ser el caso de compañías que delegan completamente su actividad productiva en empresas asociadas, reservándose como responsabilidad prioritaria las actividades de control y auditoría general de las empresas socias, la definición y el desarrollo de las estrategias comercial y de marketing, y el desarrollo y diseño de producto y proceso. Entre éstas se encuentran los ya conocidos casos de Nike, y parcialmente, Coca-Cola.

Existen, a su vez, ejemplos de aplicación de estrategias de externalización en forma más organizada y estructurada, donde las compañías contratantes desarrollan proactivamente una red de grupos (o cooperativas) de profesionales independientes, ayudando a su desarrollo y controlando su gestión interna, como es el caso del desarrollo de “clusters de empresas” en la región de Veneto. Entre éstas se encuentra Benetton, con una red de proveedores subcontratados integrada por más de 450 unidades operativas (o *groupers*) con más de 25.000 personas involucradas y donde se realiza más del 80% de la fabricación total de la prenda; y Ferrero Argentina, en donde la empresa ha ayudado al desarrollo y la organización de unidades operativas (cooperativas) de trabajadores independientes para

“A la hora de evaluar la implementación de una estrategia de tercerización, es práctica recomendada realizar un análisis extratéxico.”

la realización de actividades de encapsulado de sus juguetes sorpresa.

Un ejemplo de tercerización integral es el implementado por Dell Computer (“Modelo de Integración Virtual”), donde la empresa desarrolló una estrategia de externalización de sus actividades de fabricación en una red de proveedores integrados a través de un sistema centralizado

y *online*, en que la compañía focaliza su participación exclusivamente en el ensamblado final y en el estricto control y seguimiento de la *performance* de gestión de sus empresas asociadas.

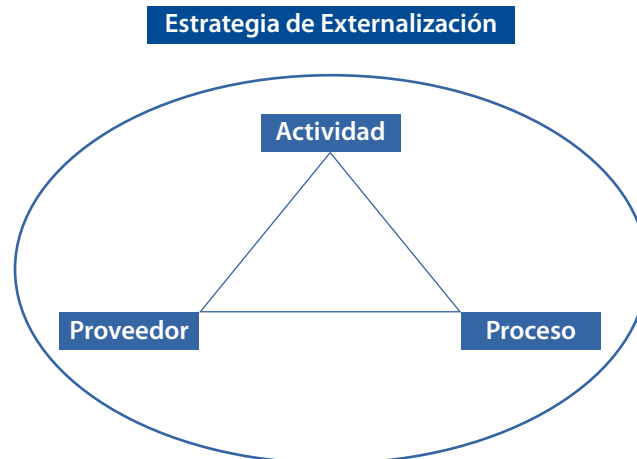
Como estrategia de subcontrataciones en el sector de servicios, podemos citar el caso del Hospital San Miguel Arcángel de Panamá, concebido como experiencia piloto en términos de la fuerte tercerización de sus servicios generales y del servicio asistencial, donde la dirección general del hospital estuvo a cargo de un órgano de gobierno integrado por representantes de los organismos involucrados. Este modelo revolucionó el sector de salud panameño logrando muy buenos resultados, tanto en utilización de recursos profesionales como en calidad asistencial.

Sin embargo, existen riesgos en la posible pérdida de control que la empresa contratante pueda sufrir y, sobre todo, en relación con la pérdida de actualización tecnológica en la gestión de las actividades involucradas.

EN UN CONTEXTO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Quizás, más que preguntarnos si deberíamos o no pensar en la aplicación de dicha herramienta como

Figura 1



estrategia relevante de gestión en nuestras empresas, nos deberíamos cuestionar cuáles son los *factores relevantes* y en qué *contextos* se logra una implementación exitosa. Para ello, deberíamos reflexionar sobre tres dimensiones clave: naturaleza de la actividad (qué), proveedores potenciales (con quién), y proceso de control y seguimiento (cómo) (véase la Figura 1).

FACTORES RELEVANTES

Naturaleza de la Actividad (Qué)

Uno de los puntos clave que sustenta el éxito de la tercerización es definir adecuadamente qué es lo que vamos a tercerizar. Parecería lógico externalizar aquellas actividades sistematizadas que no tengan un peso relativo relevante en la ecuación de valor agregado o en su incidencia en la calidad final.

En ese sentido, si bien el poder definir el impacto real de los costos internos, como el identificar la criticidad desde el punto de vista de su relevancia cualitativa, es un desafío considerable, parecería lógico pensar que las partes del proceso operativo con relevancia estratégica (en términos económicos o de continuidad del negocio), la definición de políticas y estrategias globales de la compañía, la gestión de desarrollo y diseño, y el control y seguimiento de la gestión a lo largo de la cadena de valor de ésta (tanto interna como de clientes y proveedores), son áreas clave difícilmente delegables a proveedores externos.

Sin embargo, la evolución en la aplicación de dicha herramienta ha sido tan vertiginosa, que se han dado casos de empresas que incluso tercerizaron alguna de estas áreas clave. Tal es el caso de empresas multinacionales que delegan la gestión de desarrollo y diseño de sus productos estrella a una empresa externa llamada IDEO en la región de Silicon Valley, cuyo *expertise* radica en su capacidad y metodología de gestión de los procesos de innovación que aplica.

Lo importante es comprender que el límite de lo tercerizable (tanto en cantidad como en calidad) estará en las capacidades de control a la gestión del proveedor que tenga la compañía, y por tanto, en los riesgos de las posibles falencias en la capacidad de seguimiento del proveedor involucrado.

Proveedores Potenciales (Quién)

Una vez definida la actividad por tercerizar, la segunda dimensión relevante para tener en cuenta es la selección del proveedor. Este es un paso crucial en la

“El correcto aprovechamiento de esta ventaja estratégica por parte de empresas de diversos tamaños y sectores ha sido una de las razones clave de su proyección reciente.”

definición del éxito de la aplicación de la herramienta. Podríamos haber hecho una elección acertada en la definición de la actividad por externalizar, pero podría no haber disponibilidad de proveedores potenciales con los niveles de calidad y eficiencia adecuados. Por eso es importante realizar un adecuado proceso de selección y relevamiento de proveedores potenciales y de los criterios de selección, de tal manera de poder cuestionar su ad-

judicación en casos de deficiencias de disponibilidad de suministro.

Proceso de Control y Seguimiento (Cómo)

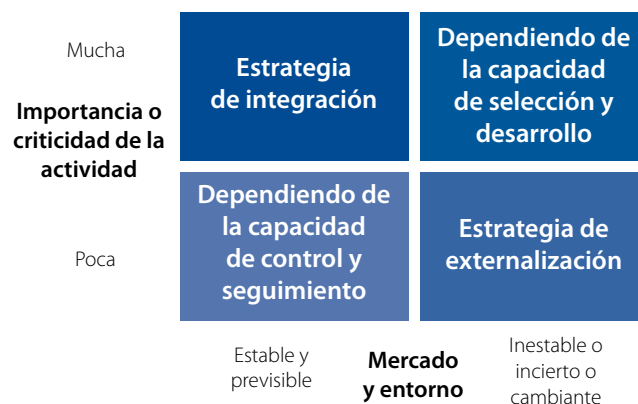
Una vez explicitada la actividad y seleccionado el proveedor para subcontratar, el tercer paso será cuestionarse la capacidad de control de la gestión de aprovisionamiento por parte de la compañía contratante. De esta manera, tenemos que concebir que es responsabilidad de la compañía contratante preservar y asegurar los buenos resultados de la gestión de suministro subcontratado, con un adecuado proceso de seguimiento y evaluación del proveedor a través de métricas de *performance* de gestión, sistema de reconocimiento y penalizaciones en función de resultados del nivel del servicio, y sobre todo, acompañamiento en el proceso de innovación y desarrollo de productos y procesos internos.

Factores de contexto

Entre los *factores de contexto* más importantes que deberían ser tenidos en cuenta a la hora de implemen-

Figura 2

Marco de referencia estratégico de la gestión de tercerización



tar una adecuada estrategia de tercerización, se encuentra el nivel de diferenciación del producto o el servicio del sector involucrado. A medida que nos encontramos en mercados de productos más diferenciados o a medida, la propuesta de valor de tercerización parece más riesgosa al involucrar actividades más complejas y de fuerte contenido en valor agregado, donde es más necesaria y atractiva la fabricación propia. Otro factor de contexto clave, esta vez exógeno, son las características de los mercados y el entorno donde se encuentre la compañía. De esta manera, en mercados cambiantes o entornos de alta incertidumbre, sería recomendable que la compañía aplicase estrategias operativas que la ayudaran a lograr una mayor flexibilidad.

CONCLUSIONES

De lo desarrollado anteriormente, surge que a la hora de evaluar la implementación de una estrategia de tercerización, es práctica recomendada realizar un análisis estratégico, considerando la interacción entre

“Nos deberíamos cuestionar cuáles son los factores relevantes y en qué contextos se logra una implementación exitosa de la tercerización.”

factores relevantes internos, como el nivel de criticidad de las actividades por tercerizar, y *factores de contexto*, como el nivel de estabilidad o variabilidad de mercados y entornos. Esto permitiría planificar una estrategia más adecuada y consistente a la realidad de la compañía (véase la Figura 2).

Como puede observarse entonces, el verdadero desafío estratégico para nuestras compañías no es aplicar o no una estrategia de tercerización, sino más bien, reflexionar acerca de cómo aprovechar dicha estrategia a la luz de los *factores relevantes*. De esta manera, la estrategia de tercerización puede ser una herramienta competitiva diferenciadora clave para una empresa, comprendiendo importantes atributos (fundamentalmente permitir foco en su “core business”), pero también, adoleciendo de fuertes restricciones, con lo que su éxito se gesta en una evaluación continua de conveniencia de acuerdo con el comportamiento de sus variables de negocio y contexto, y por supuesto, en su consistencia con la estrategia de gestión para implementar ■



Centro de Entrenamiento



Centro de Logística

PRODUCTOS MEDICOS Y DE DIAGNOSTICO

IMPORT-VELEZ

AL SERVICIO DEL ARTE DE CURAR



Av. Alvarez Thomas 1553 - (C1427CDC)
Buenos Aires, Argentina
Telefax: (54) (11) 4555-7511 Líneas rotativas
www.importvelez.com.ar



Planta de Almacenamiento



Centro de Producción