

Subcontratación

Cuestión de confianza

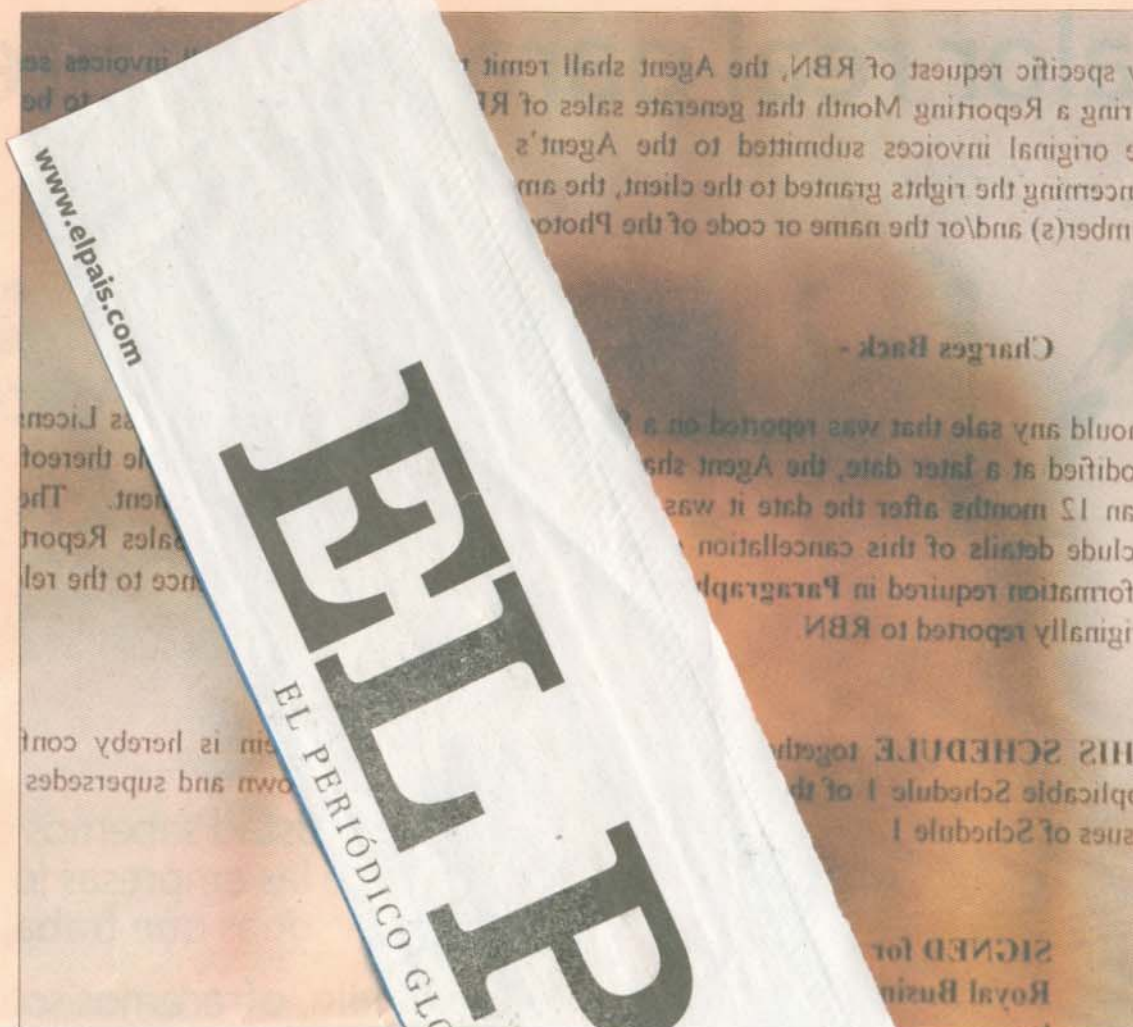
La selección de actividades y la calidad del contratista son fundamentales

P. A. M.

Es el sueño de cualquier empresario. Una vez establecida su cadena de valor, su empresa logra potenciar ventajosamente aquellos elementos diferenciales que constituyen y marcan distancias con la competencia. De este modo, lo más probable es que tendría pocos rivales en el mercado, para lo que —en tiempos como los que corren— una política de subcontrataciones bien aplicada habrá sido fundamental.

Esto es sobre el papel, ya que uno de los riesgos más importantes que corre cualquier empresa a la hora de plantearse una política de externalización es que los proveedores seleccionados carezcan de las capacidades necesarias para cumplir con los objetivos y estándares requeridos. Por ello, un empresario debe analizar cuidadosamente si dispone del suficiente conocimiento de los riesgos a los que se expone si aplica una mala estrategia en ese sentido.

“Para que un proyecto de *outsourcing* tenga éxito, independientemente del sector o del tamaño de la empresa, hay que seleccionar bien las áreas a ex-



do para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para mejorar las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia. Una cadena de valor abarca toda la logística, desde el cliente hasta el proveedor. Así, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales. Se establecen aquellas áreas que responden directamente a lo que es la idea central del negocio y las que no aportan ningún valor añadido. Con esta información podrá establecer las cláusulas sobre las cuales negociar un contrato adecuado y favorable. Todo aquello que no tiene valor añadido estratégico para el negocio, se externalizará. El problema surge cuando, pese a todo, no se selecciona adecuadamente al contratista; los efectos entonces pueden ser catastróficos.

“¿Opinamos sobre Telefónica por su tecnología o por la atención que recibimos de su *call center*?”, se pregunta Rafael Muñiz, director de la con-

ternalizar y escoger solo aquellas en las que un proveedor proporcione valor añadido. Esto exige que el proveedor cuente con amplia experiencia en este tipo de proyectos y de servicios, sin olvidar su solidez financiera, ya que son contratos a largo plazo", recuerda Eduardo Molina, director de Outsourcing de IBM España, Portugal, Grecia e Israel.

Si se selecciona adecuadamente al proveedor, éste debe ser capaz de innovar y de ofrecer servicios globales, aportando flexibilidad para que la empresa pueda abordar en un futuro nuevos proyectos o bien ampliar los ya existentes en función de la evolución del negocio de la empresa, siempre y cuando se haya definido claramente el proceso a seguir y se nombren equipos de trabajo conjuntos con capacidad de decisión y liderazgo.

"Todo esto sin olvidar definir y acordar los niveles de servicio, así como el método de medición y seguimiento a utilizar. Esto permite tener un control detallado de la evolución del servicio, así como anticiparse a necesidades futuras en función de esa evolución", puntualiza Molina.

De no ser así —coinciden diversos analistas—, se generará una estrategia deficitaria que puede comenzar por no saber negociar el contrato adecuado, situación que suele producirse no sólo por el desconocimiento de la parte contratada de lo que es estratégico, sino por no establecer un modelo de trabajo basado en una relación de aliado más que de proveedor. Es decir, falta un alineamiento cultural



En los contratos con proveedores hay que tener muy en cuenta la letra pequeña. /SPENCER ROWELL

Hay que subcontratar las áreas que no aportan ningún valor añadido

El proveedor debe ser capaz de innovar y ofrecer servicios globales

entre ambas organizaciones, entendimiento que permitirá detectar y solucionar cualquier problemática que pueda surgir. Hay que saber qué es lo que se va a subcontratar y cuál será el resultado.

Que esto puede incrementar el nivel de dependencia de entes externos es positivo, ya que permite que el empresario se dedique a su *core business*. Nóminas, seguros sociales, todo eso se subcontrata. En este sentido se cita el ejemplo de Estados Unidos, que —en opinión de los expertos consultados— le hace ser un país más competitivo. Por tanto, cuanto más se externalice, más competitivo es, siempre y cuando se cuente con algún experimentado directivo que sepa controlar y que haya negociado el contrato adecuado, seleccionando para ello los contratistas adecuados.

Si el empresario es capaz de potenciar dentro de su cadena de valor aquellos elementos

En España, la cultura del 'low cost' genera servicios de menor calidad

Con los 'call centers' se olvida que el aspecto humano es fundamental

que le hacen ser diferente, no tendrá competencia que le haga sombra; porque sólo externalizará funciones no vitales. Aquí es donde desempeña un papel básico la cadena de valor, el instrumento más utiliza-

ro además, si el servicio está deslocalizado —el *outsourcing* se produce fuera de España—, es que está dando una imagen de tal frialdad, que la gente no se siente bien atendida. ¿Es que algo tan vital como la atención al público no aporta valor añadido?".

Otro tema a considerar es la inexistencia de control sobre el personal del contratado. Todas las multinacionales utilizan la figura del comprador misterioso que comprueba si los concesionarios de *call centers* cumplen debidamente, pero —según algunos expertos— en España esto apenas funciona. Los servicios se amplían con contestadores automáticos, pero si una persona muchas veces no atiende bien, una máquina lo hace peor. Olvidan que el aspecto humano es fundamental en la atención al cliente. Las máquinas y el personal de los *call centers* sirven para un 80% de las consultas, pero no se plantean ese diferencial del 20% para el que no sirve el argumentario tipo. Si preguntan algo que no está previsto, debe haber un departamento exclusivo con gente preparada que resuelva.

"Resumiendo" dice Rafael Muñiz, "aunque en España las líneas de actuación están claras, debido a la cultura del *low cost*, los servicios son mediocres. A la hora de seleccionar el objetivo y al contratista —tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo—, se escoge en base a los euros, olvidando que el *outsourcing* es un tema estratégico dentro de la cadena de valor".