

## MODULO 3

### CREANDO VENTAJAS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

#### Lección 2

#### OUTSOURCING INTELIGENTE COMO VENTAJA

Elegir qué externalizar y qué mantener internamente es una opción crucial que puede hacer o deshacer cualquier negocio.

Ninguna empresa puede hacer todo de forma interna. Echemos un vistazo a algunas de las empresas en las que Apple confía. Qualcomm suministra conjuntos de chips de comunicación. TSMC, con sede en Taiwán, fabrica los chips de la serie A, o los cerebros dentro de los iPhones. Otra compañía taiwanesa, Foxconn, ensambla los iPhones. Además, miles de compañías de software, desde operaciones de una sola persona hasta el poderoso Google, desarrollan los millones de aplicaciones descargables desde la App Store.



A pesar de su dependencia de otras compañías, Apple no es una mera compañía de marketing. Sus actividades internas incluyen el diseño general del iPhone; desarrollo del sistema operativo, iOS; diseño de muchos componentes, incluidos los chips de la serie A; desarrollo de la tienda de aplicaciones; desarrollo de algunas aplicaciones clave, como el navegador Safari; y, por supuesto, branding y marketing. En resumen, la cadena de valor

de Apple es una combinación compleja de actividades realizadas internamente y actividades subcontratadas a otras empresas.

### El factor decisivo

La idea central detrás de qué ingresar y qué externalizar es simple. Cualquier actividad que otra empresa pueda hacer mejor, más rápido y más barato debe subcontratarse a esa empresa, a menos que tenga un plan creíble para transformar sus capacidades y ser mejor que cualquier proveedor externo. Internalizar esas actividades en las que eres más débil que otras es como un ladrillo suelto en tu castillo. Crea una desventaja competitiva.

Algunas personas argumentan que nada de lo esencial debe subcontratarse, pero esto es un pensamiento equivocado. Mire las PC fabricadas por Dell. Los dos componentes más importantes de una PC Dell son el microprocesador y el sistema operativo. Dell compra el primero de Intel y el segundo de Microsoft. Del mismo modo, tomemos el caso de las compañías de automóviles. Es difícil imaginar un automóvil sin acero, aluminio y neumáticos. Todos estos son básicos para un automóvil. Sin embargo, ninguna compañía automotriz fabrica su propio acero, aluminio o neumáticos.

### La idea principal

En resumen, las ideas centrales detrás de la "externalización inteligente" son las siguientes:

Cualquier actividad que otra compañía pueda hacer mejor, más rápido y más barato debe subcontratarse a esa compañía a menos que tenga razones excepcionalmente fuertes para hacer lo contrario. En cada caso, elija el socio de outsourcing más competente que pueda.

Asumir cualquier actividad en la que alguien sea más capaz que usted es una fuente de desventaja competitiva para usted.

Debe ignorar la importancia de la actividad en la cadena de valor al determinar si debe subcontratarse. Lo único que importa es quién puede hacerlo mejor, más rápido y más barato.

Si el análisis lo lleva a concluir que no hay actividad que pueda hacer mejor, más rápido y más barato que otros, entonces debe aceptar el hecho de que su empresa no tiene bases para sobrevivir. Tarde o temprano, morirá.

Gestionar las relaciones con los socios de outsourcing es extremadamente crucial. Dos objetivos deben guiar este proceso.

- Descubre cómo hacer que la relación sea lo más fácil posible.
- Preserve el equilibrio del poder económico a su favor.

Discuta este aviso en el siguiente panel de discusión:

Tome su propia compañía u otra compañía que conozca bien.

¿Qué 2-3 actividades que se realizan actualmente en la empresa deberían subcontratarse?

¿Qué 2-3 actividades que se están subcontratando actualmente deberían llevarse internamente?