

Claves para abordar un dilema



Insourcing o outsourcing: ésa es la cuestión

👤 Fernando Aso, Ricardo Vega,
Ricardo Commenge y Tomás Jelf

▼
Mucho hay escrito sobre *insourcing* y *outsourcing* y la aguja se inclina hacia uno u otro lado según la parte de la biblioteca que se mire. Buscando la opinión de especialistas, *Revista Petroquímica, Petróleo, Gas & Química* accedió a una charla con parte del grupo profesional que conforma Jelf, Commenge & Asociados, consultora que trabaja sobre esa temática desde hace 25 años, con especial injerencia en las operaciones de *Oil & Gas*.

Según explican desde Jelf/Commenge, muchas veces las expectativas que esperan cubrirse con los modelos de tercerización se ven frustradas en la práctica, al tiempo que se pierde parte del know how a manos del tercero. Por eso recomiendan establecer primero un mecanismo de decisión para finalmente determinar la estrategia de implementación. "El desafío actual es buscar soluciones eficaces y aplicables en un contexto de operación real", advierten desde la consultora.

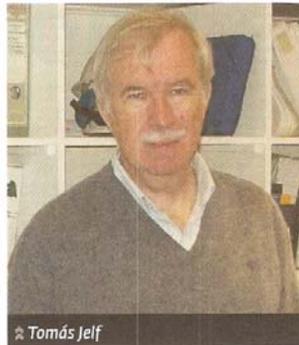
»

“A realidades sumamente dinámicas como las nuestras no es posible presentarles soluciones estáticas. Modelos probados en otras latitudes y que eran considerados aplicables en los ‘90 hoy son seriamente cuestionados. Sin embargo, las soluciones adoptadas en aquél tiempo pueden haber sido correctas para el momento en que se tomaron. Cambiar en el 2010 no significa que antes se hayan hecho mal las cosas sino simplemente asumir que los tiempos cambian y que las soluciones técnicamente factibles también deben ser políticamente viables. Este es el desafío de este tiempo: buscar soluciones prácticas e implementables en un contexto de operación real”, explica Ricardo Commenge, uno de los dos fundadores de la firma.

“Muchas de las expectativas que esperaban cubrirse con los modelos de tercerización instrumentados se vieron frustradas en la práctica, al tiempo que muchas veces hubo transferencia de *know how* a manos del terce-



👤 Ricardo Commenge



👤 Tomás Jelf

ro”, acota Tomás Jelf, el otro co-fundador de la compañía. “El resultado concreto fue que en muchos casos no se agregó valor tercerizando sino se elevó el costo del *mark up* o factor de pase del contratista. Por otra parte, al no haber logrado evitar las contingencias laborales se debilitó uno de los últimos argumentos más fuertes que tenía el paradigma del *outsourcing*”, advierte el directivo.

A su entender, eso enciende una señal de alarma para revisar los conceptos con los que se desarrollaron aquellas tercerizaciones y en algunos casos justificará reconocer que es necesario volver para atrás o ‘primerizar’ alguna función. Y, como en todo proceso de análisis, será necesario establecer un mecanismo de decisión para finalmente determinar la estrategia de implementación. “Este no es un tema menor, ya que las mejores ideas mueren en la puesta en marcha. En ese sentido, decidir es importante; hacerlo es todo”, resume Commenge.

Otra mirada

Ante la consulta sobre si utilizar a una consultora para asumir ese tipo de decisiones no implica tomar partido ‘a priori’ por la tercerización, Ricardo Vega, ex gerente general de varias compañías multinacionales y actual miembro del equipo de Jelf/Commenge, asegura que ningún ejecutivo contrata a un consultor por considerar que conoce mejor su negocio que él mismo sino por el aporte de una mirada diferente sobre los procesos de todos los días. “Esto de mirar las cosas desde otro lugar nos permite proponer acciones que rompen con los esquemas clásicos de resolución de problemas. Y es algo muy valorado por los gerentes de línea; lo digo con conocimiento de causa porque yo estuve allí”, admite.



👤 Ricardo Vega

En línea con esa apreciación, Fernando Aso, quien también ejerció diversos cargos gerenciales en empresas de comunicación y de servicios y hoy integra el plantel »



Fernando Aso

de asesores de la organización, agrega que el aporte de una consultora en ese terreno es, además de la especialización en los temas que maneja, el análisis no comprometido de la situación observada y la objetividad, un aspecto muy difícil de aplicar internamente, ya que no puede evitarse la incidencia de los intereses sec-

toriales y de la propia historia de gestión de cada uno. “Importa destacar que estamos hablando de funciones o actividades críticas para la operación”, detalla.

¿Cómo impacta la ineficiencia de la operadora en sus contratistas?, preguntamos a los directivos.

“Muchísimo -responde Aso-. En el caso de que la contratación sea sólo por la provisión de personal, equipamiento y otras prestaciones pagadas por unidad de tiempo el impacto suele ser un aumento en su beneficio, pues en la ecuación económica habitual de los contratos la ganancia es adoptada como un porcentaje fijo del costo y si éste sube también lo hace el beneficio de la contratista. Es la paradoja del esquema de porcentaje fijo del *markup*: a mayor ineficiencia mayor beneficio. Muchas veces se reducen los horarios netos de trabajo disponibles de la contratista por fallas de coordinación en los permisos de trabajo, falta de programación anticipada de tareas y escasa o inadecuada preparación de repuestos y materiales de los almacenes. Todas esas situaciones determinan que para realizar un cierto volumen de trabajo la contratista deba aplicar más recursos ya sea en actividad normal u horas extras. »

Aunque esto no es puesto en evidencia porque frecuentemente resulta en un incremental de los ingresos del contratista”, ilustra.

“Hablar hoy en términos de eficiencia a través de una reducción de los recursos utilizados puede resultar prácticamente inaplicable o inapropiado”, aporta Vega. “No obstante, esto no significa que no pueda hacerse nada. Por el contrario, hay muchísimo por hacer aceptando la realidad circundante para poder trabajar mejor. De hecho, los mayores costos ocultos de operación aparecen en gestiones deficientes de los contratos de servicios. En ese sentido, repensarlos desde otro lugar es una inmensa oportunidad que ha encontrado nuestra consultora. Decir imposible es negar la mitad de la solución. No podremos reducir recursos personal, pero sí obtener mejor servicio y, muchas veces, sin sobrepagos”.

¿Es viable hoy hablar de eficiencia?

“La actual contingencia socio-política imperante en las localidades donde se desarrollan actividades petroleras hace que la estructura contratada sea inflexible a la baja, aunque se produzca una disminución de la actividad de producción. La oportunidad es saber que se puede crecer sin incrementar recursos”, asegura Commenge. “La capacidad de capturar las oportunidades

de aumento de eficiencia se agotan una vez consumido el *backlog* de tareas pendientes. Entonces es útil saber la capacidad ociosa de la estructura como para absorber cualquier incremento de actividad sin aumentar necesariamente los recursos”, completa.

Según la visión de Aso, una manera de poner en marcha iniciativas que contemplen aspectos de una relación establecida sobre bases sanas entre contratante y contratista y al mismo tiempo poder aspirar a un crecimiento sin incrementar recursos propios y contratados es a través del estudio del costo técnico de un servicio. “Dicho estudio no sólo analiza el precio sino también el tipo y cantidad de recursos dispuestos para el desarrollo de los trabajos”, precisa.

“El costo técnico está condicionado fundamentalmente por dos variables: la calidad de la especificación del alcance del servicio a contratar y la calidad de la gestión del contratista”, puntualiza Vega. “Entre ellas, y vinculándolas, aparecen la calidad de los controles a implementar y los KPI´s contenidos en el contrato, ambos aspectos sobre los cuales hay que hacer foco”.

¿Por qué creen que esta solución es original?

“Un camino muy conocido es la reingeniería de procesos, y es típico de la consultoría tradicional plantear

nuevos procesos con menor necesidad de recursos. Sin embargo, está claro que hoy no es posible transitar el camino de la reducción de recursos sin enfrentar conflictos que nadie desea tener, ya que probablemente generen mucho más costos que los que se pretendían ahorrar”, explica Commenge. “Nuestra propuesta es distinta. Se focaliza en proponer una relación sana, regulada con indicadores que permitan certificar con facilidad y evitar subjetividades en la relación. La originalidad de la solución está en la practicidad de su implementación”.

Finalmente, Jelf señala que no hay una única receta para obtener buenos resultados, aunque sí dos ingredientes que no pueden faltar: paciencia para relevar y tiempo para analizar. “Un equipo de gente entrenada capta muy rápidamente la situación, pero para detectar los hechos concretos que sustentan la percepción objetiva de los problemas es necesario escuchar a la gente, verla trabajar, dedicarle tiempo y tener mucha paciencia hasta que aparezcan los hechos que evidencien los problemas detectados”, describe el ejecutivo. “En ese sentido -concluye-, entender bien el entorno y la cultura de la organización y darse tiempo para evaluar soluciones alternativas prácticas favorece notablemente esa mirada ‘desde otro lugar’ que propugnamos”. ®